



MAPA DO BEM-ESTAR:
UMA FERRAMENTA VISUAL PARA DESIGN DE SERVIÇOS
FUNDAMENTADA NA PSICOLOGIA POSITIVA

Guilherme Azevedo Toledo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Rio de Janeiro
Setembro de 2023

MAPA DO BEM-ESTAR:
UMA FERRAMENTA VISUAL PARA DESIGN DE SERVIÇOS
FUNDAMENTADA NA PSICOLOGIA POSITIVA

Guilherme Azevedo Toledo

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Carla Martins Cipolla, DSc.

Prof. Tharcisio Cotta Fontainha, DSc.

Prof. André Ribeiro de Oliveira, DSc.

Prof. Carlo Franzato, PhD

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

SETEMBRO DE 2023

Toledo, Guilherme Azevedo

Mapa do bem-estar: uma ferramenta visual para Design de Serviços fundamentada na Psicologia Positiva. / Guilherme Azevedo Toledo. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2023.

xii, 132 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2023.

Referências Bibliográficas: p. 133-135.

1. Design de Serviços. 2. Psicologia Positiva. 3. Bem-estar. 4. Diagramas de alinhamento. I. Cipolla, Carla Martins. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a meu pai (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

MAPA DO BEM-ESTAR:
UMA FERRAMENTA VISUAL PARA DESIGN DE SERVIÇOS
FUNDAMENTADA NA PSICOLOGIA POSITIVA

Guilherme Azevedo Toledo

Setembro/2023

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Programa: Engenharia de Produção

A proposta desse trabalho foi a aplicação da teoria do Bem-estar da Psicologia Positiva, de Martin Seligman, ao ensino do Design de Serviços, com o propósito de auxiliar estudantes tanto na compreensão dos possíveis impactos de um serviço no bem-estar de seus usuários, como na geração de propostas de melhorias para o projeto. A partir de oficinas realizadas com estudantes de graduação, utilizando como base a teoria de Seligman, foi desenvolvida uma ferramenta projetual para identificação de aspectos favoráveis ou desfavoráveis à ocorrência dos elementos do modelo PERMA (emoção positiva, engajamento, relacionamentos positivos, significado e conquistas) na jornada do serviço. A ferramenta resultante foi testada e validada com estudantes e é composta por dois diagramas de alinhamento, utilizados em conjunto: um diagrama de estrutura cronológica dedicado à identificação dos elementos do bem-estar na jornada do usuário e um diagrama espacial, o Mapa do Bem-estar, que auxilia na geração de ideias para a recomendação de mudanças no serviço, para que haja o aumento das condições de ocorrência dos elementos do bem-estar na experiência de usuário. O Mapa do Bem-Estar traz como contribuição a possibilidade de ensinar estudantes a analisar serviços por uma nova perspectiva, o que pode contribuir para ampliar a discussão e a criação de novos modelos de troca de valor e relacionamento entre os usuários de serviços.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

WELL-BEING MAP:
A VISUAL TOOL FOR SERVICE DESIGN
BASED ON POSITIVE PSYCHOLOGY

Guilherme Azevedo Toledo

September/2023

Advisor: Carla Martins Cipolla

Department: Production Engineering

This dissertation aimed at applying Martin Seligman's Well-Being Theory to the teaching of Service Design, with the purpose of helping students better understand possible impacts of services on their users' well-being, as well as enabling them to generate new ideas for improvement of the service. Based on Seligman's theory, workshops were conducted with undergraduate students to develop a design tool which could help identify elements in the user's journey that were favorable or unfavorable to the occurrence of the elements of the PERMA model (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning and Achievement). The resulting design tool was tested and validated with students and consists of two alignment diagrams, to be used in conjunction with one another. One is a diagram with a chronological structure that is used to identify the elements of well-being in the user's journey, while the other is a diagram with a spatial layout, the Well-Being Map, designed to help with idea generation for changes to be made in the service, so that conditions for the occurrence of well-being in the user's experience can be increased. The contribution of the Well-Being Map is to enable the teaching of a new perspective from which to analyze services, that may contribute to broadening the discussion of new models of relationships and forms of value exchange between service users.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	3
1.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	4
2.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR) E DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO.....	4
2.2 ETAPAS DA PESQUISA, AÇÕES ENVOLVIDAS E SAÍDAS DE CADA ETAPA	5
3. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1 A TEORIA DO BEM-ESTAR E SUAS APLICAÇÕES NO DESIGN	8
3.1.1 <i>A teoria do Bem-estar de Martin Seligman (Well-Being Theory)</i>	8
3.1.2 <i>Design Positivo</i>	11
3.1.3 <i>Negócios positivos (Positive Business)</i>	14
3.1.4 <i>Elementos do Bem-estar em um contexto de inovação em serviços</i>	15
3.2 DESIGN DE SERVIÇOS E OS DIAGRAMAS UTILIZADOS NA PRÁTICA PROJETUAL	17
3.2.1 <i>Design de Serviços</i>	17
3.2.2 <i>Diagramas de alinhamento utilizados no Design de Serviços</i>	20
3.2.3 <i>Mapas de jornada do cliente</i>	23
3.2.4 <i>Mapas de experiência</i>	26
3.2.5 <i>Diagramas de modelo mental</i>	28
3.2.6 <i>Mapas espaciais e modelos de ecossistema</i>	30
4. RESULTADOS	33
4.1 OFICINAS EXPLORATÓRIAS	33
4.1.1 <i>Primeira oficina exploratória (Oficina Zero)</i>	33
4.1.2 <i>Primeira oficina presencial com alunos da PUC-Rio (Oficina A)</i>	39
4.1.3 <i>Segunda oficina presencial com alunos da PUC-Rio (Oficina B)</i>	55
4.1.4 <i>Oficina online com alunos da UFRJ (Oficina C)</i>	68
4.1.5 <i>Síntese dos aprendizados a partir das oficinas</i>	92
4.1.6 <i>Definição do partido adotado e requisitos do projeto</i>	93
4.1.7 <i>Heurísticas de construção e artefato formalizado</i>	94
4.1.8 <i>CrITÉrios de avaliação dos resultados</i>	97
4.2 OFICINA DE AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA	98
4.2.1 Etapa 1: montagem da jornada de usuário	99
4.2.2 Etapa 2: preenchimento das seções da área "jornada de usuário"	101
4.2.3 Etapa 3: preenchimento do Mapa do bem-estar	106

4.2.4	Etapa 4: análise do serviço e formulação de recomendações	108
4.2.5	<i>Discussão após o uso da ferramenta</i>	110
4.3	APRENDIZADOS	114
5.	DISCUSSÃO	116
5.1	PROPOSTA FINAL DA FERRAMENTA	118
5.1.1	<i>Descrição da ferramenta e seus elementos</i>	118
5.1.2	<i>Descrição do processo de aplicação</i>	130
6.	CONCLUSÃO	132
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Exemplo de blueprint de serviços proposto por Shostack (1984).....	21
Figura 2. Service Blueprint	22
Figura 3. Mapa circular de jornada de cliente	25
Figura 4. Mapa de experiência de cliente da Rail Europe.....	27
Figura 5. Diagrama de Modelo Mental de frequentadores de cinema	29
Figura 6. Exemplo de mapa espacial	31
Figura 7. Folha A3 com o diagrama desenhado para a oficina.....	34
Figura 8. Quatro folhas A3 com o diagrama	35
Figura 9. Primeiro quadro da ferramenta	40
Figura 10. Segundo Quadro da ferramenta	41
Figura 11. Grupo 1, primeiro quadro preenchido	46
Figura 12. Grupo 1, segundo quadro preenchido (versão A).....	47
Figura 13. Grupo 1, segundo quadro preenchido (versão B).....	48
Figura 14. Grupo 2, primeiro quadro preenchido (versão A).....	50
Figura 15. Grupo 2, primeiro quadro preenchido (versão B).....	51
Figura 16. Grupo 2, segundo quadro preenchido (versão A).....	52
Figura 17. Grupo 2, segundo quadro preenchido (versão B).....	53
Figura 18. Evolução do primeiro quadro da ferramenta.....	61
Figura 19. Evolução do segundo quadro da ferramenta	62
Figura 20. Oficina B, primeiro quadro preenchido pelos participantes.....	64
Figura 21. Oficina B, segundo quadro preenchido pelos participantes.....	65
Figura 22. Quadro com o “Job to be done”	69
Figura 23. Visão geral da jornada do usuário, com 10 colunas	70
Figura 24. Coluna da área “Jornada do usuário”	71
Figura 25. Coluna da jornada secundária “Proposta de valor”	73
Figura 26. Jornada secundária da “Proposta de valor”, com 10 colunas.....	74
Figura 27. Coluna da jornada secundária “Emoção positiva”	75
Figura 28. Jornada secundária de “Emoções positivas”, com 10 colunas	76
Figura 29. Coluna da jornada secundária “Engajamento/flow”	77
Figura 30. Jornada secundária de “Engajamento/flow”, com 10 colunas	78
Figura 31. Coluna da jornada secundária “Relacionamentos positivos”	79
Figura 32. Jornada secundária de “Relacionamentos”, com 10 colunas	80

Figura 33. Coluna da jornada secundária “Significado”	81
Figura 34. Jornada secundária de “Significado”, com 10 colunas	82
Figura 35. Coluna da jornada secundária “Conquistas”	83
Figura 36. Jornada secundária de “Conquistas”, com 10 colunas	84
Figura 37. Visão geral do board preenchido, ao final da oficina	85
Figura 38. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 1 e 2	86
Figura 39. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 3 e 4	87
Figura 40. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 5 e 6	88
Figura 41. Preenchimento da jornada do usuário, feito pelo grupo 1	89
Figura 42. Visão geral do diagrama 1: Jornada do usuário, com 10 colunas	95
Figura 43. Visão geral do diagrama 2: Mapa do bem-estar	96
Figura 44. Jornada original do perfil Tik Toker	100
Figura 45. Quadro “Job to be done” preenchido	103
Figura 46. Jornada do usuário preenchida (colunas 1 a 5).....	104
Figura 47. Jornada do usuário preenchida (colunas 6 a 10).....	105
Figura 48. Mapa do bem-estar finalizado pelo grupo	108
Figura 49. Visão geral da área “jornada do usuário”	118
Figura 50. Quadro “ <i>Job to be done</i> ”	119
Figura 51. Seção “Jornada”	120
Figura 52. Seção “Ganhos e Perdas”	121
Figura 53. Seção Engajamento/ <i>Flow</i>	123
Figura 54. Seção “Emoção Positiva”	124
Figura 55. Seção “Relacionamentos positivos”	125
Figura 56. Seção “Significado”	127
Figura 57. Seção “Conquistas”	128
Figura 58. Mapa do bem-estar	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estruturação das etapas de pesquisa.....	5
Tabela 2: Comparação entre os componentes do Design Positivo e a Teoria do Bem-estar de Martin Seligman.....	13
Tabela 3: Síntese dos diagramas de alinhamento.....	32
Tabela 4: Modificações no primeiro quadro da ferramenta (Engajamento).....	55
Tabela 5: Modificações no segundo quadro da ferramenta (Emoções positivas, Relacionamentos, Significado e Conquistas)	58
Tabela 6: Síntese dos aprendizados a partir das oficinas.....	92

1. INTRODUÇÃO

“O design não existe no vácuo. A Sociedade é o maior sistema que podemos impactar e tudo o que fazemos, bom ou mau, é parte desse sistema.¹”
(MONTEIRO, 2019).

De acordo com o Wall Street Journal, pesquisadores da empresa Facebook (atual Meta) descobriram, em 2020, que 32% das meninas adolescentes que participaram de uma pesquisa feita pela empresa afirmaram que, *“quando se sentiam mal em relação a seus corpos, o Instagram fazia com que elas se sentissem pior”* (WELLS et al, 2021).

Assim como no caso do Instagram, em uma cultura de crescente servitização de produtos como estratégia de negócio (ACCENTURE, 2021), é possível que serviços tenham efeitos adversos na saúde mental e no bem-estar dos usuários, impactos não contemplados no projeto original. Nesse contexto, levando-se em conta a necessidade de se preparar estudantes de design para lidar com questões semelhantes no design de serviços, surge a questão central que essa dissertação pretende responder: se uma ferramenta projetual poderia auxiliar na visualização do impacto de serviços no bem-estar de seus usuários.

Considerando a proposta de Victor Papanek, de trazer o confronto de diferentes disciplinas para a educação de jovens designers, assim como a análise dos impactos de um projeto na sociedade e no meio-ambiente (PAPANEK, 1971), esse trabalho propõe o desenvolvimento de **um diagrama de alinhamento que combine conhecimentos do design de serviços e da psicologia positiva**, com o propósito de auxiliar estudantes de design no levantamento de possíveis impactos de um serviço no bem-estar de seus usuários, para que possam ser feitas eventuais correções no projeto, de forma a potencializar impactos positivos e reduzir impactos negativos.

¹ *“Design does not exist in a vacuum. Society is the biggest system we can impact and everything you do, good and bad, is a part of that system.” (Tradução do autor)*

1.1 Justificativa

A teoria do bem-estar proposta por Seligman (2011) define o bem-estar como um construto formado por cinco elementos independentes que contribuem de alguma forma para o bem-estar geral do indivíduo, reunindo componentes subjetivos e objetivos (emoção positiva, engajamento, significado, conquistas e relacionamentos positivos – cada um dos itens é explicado de forma mais detalhada no capítulo 3). Apoiando-se na teoria de Seligman, esta pesquisa parte da premissa que, ao aumentarmos a probabilidade da ocorrência dos elementos constitutivos do bem-estar na experiência de usuário de um determinado serviço, haverá um aumento na probabilidade de ocorrência de bem-estar para o indivíduo além da experiência de uso. Seguindo essa premissa, entendemos que é possível desenvolver uma ferramenta, mais especificamente um diagrama de alinhamento (Kalbach e Kahn, 2011), que auxilie o designer nesse processo, tornando mais evidentes os elementos do bem-estar no projeto da experiência do usuário.

O desenvolvimento de uma ferramenta que auxilie na criação de soluções orientadas para o bem-estar do usuário traz, como implicação social, a possibilidade de projetar serviços com uma chance maior de gerar impacto positivo na qualidade de vida de usuários individuais e, conseqüentemente, um impacto positivo para a sociedade como um todo. Além disso, a ferramenta permitiria examinar e alterar serviços já existentes que influenciem de alguma maneira na redução da ocorrência dos elementos constitutivos do bem-estar.

A ferramenta em questão pode se mostrar útil tanto na prática educacional – como um instrumento gerador de reflexão a respeito do impacto dos serviços nos indivíduos envolvidos, assim como uma investigação do potencial de transformação latente em determinadas experiências de usuário. A ferramenta também pode vir a impactar, no futuro, a prática profissional de design de serviços, como uma de gerar mais valor para os usuários.

Já existem algumas iniciativas que incluem elementos da Psicologia Positiva, assim como de outras teorias, em projetos de design – destacando-se entre eles o Design Positivo (*ver seção 2.1.3*). No entanto, até o momento, não foi encontrada na literatura nenhuma ferramenta específica para a aplicação sistemática desses princípios propostos por Seligman ao pensamento de experiências de serviços.

1.2 Objetivos da pesquisa

Considerando o contexto descrito anteriormente, o **objetivo geral** da pesquisa é *desenvolver uma ferramenta projetual que auxilie estudantes de design na avaliação dos impactos de um serviço no bem-estar dos usuários, a partir do construto de bem-estar proposto pelo psicólogo Martin Seligman (2011).*

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Estabelecer conexões entre a psicologia positiva e o processo de design a partir de revisão da literatura (*ver seção 3.1*).
- ii. Mapear os diagramas de alinhamento existentes na prática de design de serviço a partir de revisão da literatura (*ver seção 3.2*).
- iii. Explorar alternativas que possam auxiliar estudantes na visualização do impacto dos serviços, com o objetivo de embasar o desenvolvimento da ferramenta (*ver seção 4.1*).
- iv. Aplicar a ferramenta proposta com estudantes de graduação de Desenho Industrial e de *Design Thinking*, para a análise e redesenho de um projeto de serviço existente (*ver seções 4.2 e 4.3*).
- v. Analisar e discutir os resultados da aplicação, para o aperfeiçoamento da ferramenta (*ver capítulo 5*).

1.3 Limitações da pesquisa

O presente trabalho coloca seu foco estritamente no projeto da ferramenta e seu uso em processos didáticos para a incorporação dos elementos do bem-estar em serviços em um ambiente acadêmico. Não faz parte do escopo da pesquisa atual verificar se houve, na prática, um aumento efetivo nos níveis de bem-estar dos usuários ou verificar o uso da ferramenta em um contexto profissional; também não está contemplado no escopo desse trabalho a verificação do uso da ferramenta em outros contextos, como a prática profissional de design de serviços, etapas que serão contempladas em estudos futuros.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em três partes:

- i. Capítulos 1 e 2 – Introdução e Metodologia de Pesquisa
- ii. Capítulos 3 e 4 – Referencial teórico e resultados
- iii. Capítulos 5 e 6 – Discussão e conclusões

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa teve como referência principal a abordagem de Design Science Research, combinada com a metodologia de Design Centrado no Usuário. Uma influência importante para esse trabalho é a tese de doutorado de Alex Osterwalder “*The business model ontology – a proposition in a design science approach*” (*A ontologia do modelo de negócios, uma proposta em uma abordagem de Design Science*), trabalho que deu origem, posteriormente, ao Canvas do Modelo de Negócios, um diagrama de alinhamento que organiza os elementos básicos que descrevem “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011)

2.1 Design Science Research (DSR) e Design Centrado no Usuário

Simon Herbert coloca que a ciência se preocupa com como as coisas são, enquanto o projeto (*design*) se preocupa com como as coisas deveriam ser, com o desenvolvimento de artefatos para o alcance de objetivos (Herbert, 1996, p.114-115). Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Junior, o *Design Science Research* é um método baseado na Design Science que “*estabelece e operacionaliza a pesquisa, quando o objetivo desejado é um artefato ou recomendação*” e “*pode ser conduzido em um ambiente acadêmico e em contexto organizacional*”. A partir da análise das propostas de diversos autores, Dresch, Lacerda e Antunes Junior propõem doze etapas para a condução do Design Science Research (Dresch et al., 2015):

- i. Identificação do problema
- ii. Revisão sistemática da literatura
- iii. Conscientização do problema
- iv. Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas
- v. Proposição de artefatos para resolver o problema específico
- vi. Projeto do artefato selecionado
- vii. Desenvolvimento do artefato
- viii. Avaliação do artefato
- ix. Explicitação das aprendizagens

- x. Conclusões
- xi. Generalização para uma classe de problemas
- xii. Comunicação dos resultados

2.2 Etapas da pesquisa, ações envolvidas e saídas de cada etapa

Esse trabalho foi organizado com base no modelo proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Junior, e está estruturado da seguinte forma:

Tabela 1: Estruturação das etapas de pesquisa

Etapa da pesquisa	Ações envolvidas	Saídas	Capítulos
1. Identificação do problema	<ul style="list-style-type: none"> a) Justificativa da pesquisa b) Definição dos objetivos gerais e específicos da pesquisa c) Desenho da metodologia de pesquisa 	<i>Questão de pesquisa formalizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Metodologia
2. Revisão sistemática da literatura	<ul style="list-style-type: none"> d) Revisão da literatura: a teoria do Bem-Estar proposta por Martin Seligman e suas aplicações projetuais e) Revisão da literatura: Design de serviços e ferramentas visuais utilizadas no processo 	<i>Revisão da literatura</i>	3. Referencial teórico
3. Conscientização do problema	<ul style="list-style-type: none"> f) Estabelecimento de relações entre os elementos de bem-estar e um contexto de inovação em serviços g) Formalização do problema e dos requisitos do artefato 	<i>Problema formalizado e requisitos do artefato</i>	3. Referencial teórico
4. Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas	<ul style="list-style-type: none"> h) Análise e classificação dos artefatos utilizados no Design de serviços e em aplicações projetuais da teoria do Bem-estar de Seligman 	<i>Artefatos existentes identificados e classificados</i>	3. Referencial teórico

Etapa da pesquisa	Ações envolvidas	Saídas	Capítulos
5. Proposição de artefatos para resolver o problema específico	i) Realização de oficinas para explorar possíveis alternativas para a resolução do problema e coletar informações a partir da observação e do <i>feedback</i> dos participantes	<i>Alternativas propostas formalizadas e definição do partido a ser dotado</i>	4. Resultados
6. Projeto do artefato selecionado	j) Organização dos aprendizados a partir da análise das soluções existentes e das oficinas exploratórias k) Definição da estrutura e dos elementos constituintes da ferramenta	<i>Requisitos para a construção do artefato</i>	4. Resultados
7. Desenvolvimento do artefato	l) Definição das heurísticas de construção m) Formalização da proposta da ferramenta	<i>Heurísticas de construção² e artefato formalizado</i>	4. Resultados
8. Avaliação do artefato	n) Realização de uma oficina de avaliação para observação da ferramenta em uso e coleta de <i>feedback</i> dos usuários por meio de entrevista.	<i>Heurísticas contingenciais³ e artefato avaliado</i>	4. Resultados
9. Explicitação das aprendizagens	o) Organização e articulação dos aprendizados das oficinas p) Desenvolvimento da versão final do artefato a partir dos aprendizados da oficina de validação	<i>Aprendizagens formalizadas</i>	4. Resultados 5. Discussão

² Heurísticas de construção são “os requisitos necessários para o funcionamento adequado do ambiente interno do artefato, com vistas ao ambiente externo” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.116).

³ Heurísticas contingenciais estabelecem “os limites do artefato, quais são suas condições de utilização e em que situações ele será útil” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.116).

Etapa da pesquisa	Ações envolvidas	Saídas	Capítulos
10. Conclusões	<p>q) Avaliação da contribuição da ferramenta em um contexto de inovação em serviços, a partir do referencial teórico e dos resultados</p> <p>r) Explicitação das limitações da pesquisa e definição das perspectivas futuras</p>	<p><i>Contribuições e limitações da ferramenta para um contexto de inovação em serviços</i></p>	<p>5. <i>Discussão</i></p> <p>6. <i>Conclusões</i></p>
11. Generalização para uma classe de problemas	<p>s) Generalização do artefato proposto para aplicação em situações similares na mesma classe de problemas</p>	<p><i>Generalização das heurísticas de construção e contingenciais para o ensino de design na graduação universitária</i></p>	<p>5. <i>Discussão</i></p>
12. Comunicação dos resultados	<p>t) Publicação dos resultados no formato dessa dissertação</p>	<p><i>Dissertação de mestrado</i></p>	<p><i>Todos</i></p>

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A teoria do Bem-estar e suas aplicações no Design

3.1.1 A teoria do Bem-estar de Martin Seligman (Well-Being Theory)

A teoria do bem-estar de Martin Seligman (2011) é uma evolução de uma teoria anterior do mesmo autor, a teoria da Felicidade Autêntica (Authentic Happiness), de 2002. Na teoria original, o autor propunha que a felicidade poderia ser analisada, definida e mensurada por meio da análise de três componentes: emoção positiva, engajamento e significado; o objetivo dessa teoria era o aumento da satisfação de vida. Os componentes da felicidade na teoria da Felicidade Autêntica são:

- A) Emoção positiva: o que sentimos, prazer, êxtase, conforto, etc;
- B) Engajamento: no estado de *flow*, indivíduos descrevem que não sentem ou pensam em nada, fundindo-se com o objeto;
- C) Significado: pertencer e servir a algo que se acredita maior do que a si mesmo.

Ao identificar problemas com sua teoria original, Seligman indicou como problemas o fato de que a mensuração era feita, em sua maior parte, pela satisfação autodeclarada, uma medida problemática pelo fato de o resultado ser influenciado pela forma como a pessoa se sente no momento da resposta, fazendo com que a medida se tornasse vinculada ao estado de espírito. Além disso, o modelo não se mostrava exaustivo em seus elementos, o que fez necessária a elaboração de uma nova teoria.

A nova teoria de Seligman apresenta o bem-estar como um construto constituído de cinco elementos que podem ser medidos de forma independente e que são buscados em si mesmos, contribuindo de formas específicas ao bem-estar geral. Dessa vez, os elementos não se limitam aos aspectos subjetivos do bem-estar, mas também incluem componentes objetivos. Os cinco elementos que descrevem as diferentes formas que indivíduos escolhem para alcançar o bem-estar são:

A) **Emoção positiva (*Positive Emotion*)**

Segundo Seligman (2011), emoções positivas são o que associamos a uma “vida agradável” e fazem parte do que entendemos subjetivamente como felicidade, incluindo variáveis como o prazer e o conforto, relacionadas diretamente ao momento presente. Exemplos de emoções positivas são interesse, satisfação, alegria, amor, esperança, compaixão,

orgulho, diversão contentamento, serenidade, admiração e gratidão. Emoções positivas são indicadores de bem-estar, assim como a ausência de emoções negativas, como medo, ansiedade, tristeza, raiva, nojo, solidão, melancolia, frustração e desespero. Segundo Fredrickson (2011), o equilíbrio geral entre as emoções positivas e negativas de um indivíduo está relacionado a sua avaliação subjetiva de bem-estar. Ao mesmo tempo que sinalizam o bem-estar momentâneo e podem ser buscadas como um fim em si mesmas, emoções positivas geram mais bem-estar para o indivíduo no longo prazo, com benefícios que se acumulam. Emoções positivas influenciam a resiliência de indivíduos, ampliam o repertório de pensamentos relacionados à ação e iniciam processos de espirais emocionais ascendentes, com melhoria geral da sensação subjetiva de bem-estar e aumento da probabilidade de se atribuir significados positivos a eventos futuros. Além de serem prazerosas, emoções positivas aumentam os recursos psicológicos, sociais e biológicos disponíveis para um indivíduo.

B) Engajamento (*Engagement*)

Csikszentmihalyi (1990) descreve *flow* como “o estado em que as pessoas estão tão envolvidas com uma atividade que nada mais parece ser importante; a experiência em si mesma é tão agradável que as pessoas irão buscá-la mesmo com um grande custo, somente pelo fazer em si mesmo.” O engajamento é um aspecto subjetivo da experiência que, de certa forma, se opõe à emoção positiva: no estado de *flow*, emoções e pensamentos se encontram ausentes e indivíduos descrevem a sensação de o tempo parar, de se estar totalmente absorvido por uma tarefa e a perda de autoconsciência. Só é possível se referir a esse estado de forma retrospectiva, nunca no momento da experiência. Atividades que costumam ser associadas ao engajamento são escalar montanhas, dançar, velejar, jogar xadrez, realizar tarefas de jardinagem, compor música, pintar, entre outros; são atividades que requerem a aprendizagem de habilidades específicas, requerem algum nível de controle da ação, têm objetivos a serem alcançados dentro da atividade e fornecem *feedback* imediato. Ainda na visão de Csikszentmihalyi, são atividades que acontecem em um espaço de ação em que o grau de desafio está relacionado ao nível de habilidade do indivíduo, sem ser fácil demais (o que levaria ao tédio) ou difícil demais, o que geraria ansiedade.

A medida que o indivíduo desenvolve suas habilidades, o espaço de *flow* se desloca de acordo. Na experiência de *flow*, pensamentos, intenções e sentidos estão focados em um objetivo comum, de forma harmônica. Assim como a emoção positiva, o engajamento contribui diretamente para o bem-estar subjetivo, sendo considerado altamente gratificante e desejável por si mesmo, ao mesmo tempo que gera efeitos positivos no longo prazo. Após uma experiência de *flow*, o indivíduo se sente mais integrado com os ambientes interno e externo, trazendo uma melhor em seu bem-estar geral.

C) **Significado (*Meaning*)**

Significado, na definição de Seligman, está diretamente ligado ao pertencimento e ao serviço a algo que é maior que o indivíduo, como uma causa, um ente superior ou um grupo. O elemento de significado traz tanto um componente subjetivo, relacionado àquilo que a experiência faz o indivíduo sentir, como componentes que podem ser avaliados de forma objetiva, que envolvem o exame da lógica e coerência da experiência em um determinado contexto histórico e social. Em relação aos aspectos externos, o significado muda historicamente e entre diferentes sociedades, mantendo uma coerência com um sistema existente de regras e crenças. Do ponto de vista do indivíduo, o significado é buscado por si mesmo, podendo até ser a causa de uma experiência subjetiva negativa para o indivíduo, em função de variáveis externas. Por outro lado, uma experiência subjetiva individual negativa pode ser avaliada como carregada de significado por observadores externos à experiência e, dessa forma, criar um senso de pertencimento ao grupo para esses observadores. Para Prinzing et al. (2023), a dimensão de significado se opõe com frequência a estados de prazer e é comum que indivíduos encontrem significado em experiências desagradáveis ou desconfortáveis, muitas vezes com a existência de sofrimento ou trauma. A visão de mundo do indivíduo é fundamental para a atribuição de significado: indivíduos mais religiosos, por exemplo, tendem a atribuir mais significado a eventos de seu dia a dia, o que acaba contribuindo para uma maior experiência de emoções positivas relevantes; as emoções positivas, por sua vez, têm um impacto no bem-estar a longo prazo (Van Capellen et al, 2020).

D) **Conquistas (*Achievements*)**

Para justificar o elemento de conquistas, que pode ser medido de forma objetiva, Seligman parte da premissa que indivíduos buscam o sucesso, conquistas, vitórias e o domínio de habilidades por si mesmas e que os elementos de emoção positiva e significado não cobrem todo o espectro proposto nesse elemento, que, com frequência, é buscado sem ganho de emoções positivas, significado ou relacionamentos positivos. Esse elemento muitas vezes está presente na busca por ganhos financeiros, em processos de acúmulo de objetos ou bens e em indivíduos altamente competitivos, onde a vitória é o grande objetivo. Em outra perspectiva esse elemento pode ser percebido no desejo e dedicação envolvidos no domínio cada vez maior de habilidades, como no caso de atletas e artistas de alto nível.

E) **Relacionamentos positivos (*Positive Relationships*)**

Ao trazer relacionamentos como um novo elemento do construto de Bem-estar, Seligman lembra a importância dos relacionamentos com outras pessoas para a Psicologia positiva. É a partir da troca com os outros que a maioria dos momentos positivos de nossas vidas acontecem: quando damos risadas ou quando sentimos grandes alegrias, quando compartilhamos propósitos e significados e quando sentimos orgulho de nossas conquistas. No entanto, o relacionamento com outras pessoas não se limita a receber: impactar positivamente a vida de outras pessoas é, comprovadamente uma das formas mais consistentes de alcançar o bem-estar subjetivo (Seligman, 2011). A ausência de relacionamentos positivos pode impactar diretamente a saúde física e mental de indivíduos e a presença de fortes conexões sociais é correlacionada a um envelhecimento mais saudável e a uma vida considerada mais feliz.

3.1.2 Design Positivo

Pieter Desmet e Anna E. Pohlmeier descrevem o “Design Positivo” como um termo abrangente “para todas as formas de design, pesquisa em design e intenção de design em que existe uma atenção explícita para os efeitos do design no bem-estar

subjetivo de indivíduos e comunidades.” (Desmet & Pohlmeier, 2013, p.6)⁴ Entre as iniciativas na pesquisa em design que se preocupam com uma contribuição intencional do design para o bem-estar, os autores mencionam o design de experiência, design para capacidades humanas, design para comportamento socialmente construtivo, design para a inovação social e o design para o bem-estar.

Para comparar diferentes iniciativas distintas que focam intencionalmente no bem-estar, Desmet e Pohlmeier propõem um referencial com três componentes: o design para a virtude (ser uma pessoa moralmente correta), o design para o prazer (experimentar afeto positivo) e o design para significado pessoal. Nesse modelo, a combinação desses três componentes resulta no “florescimento humano” (Human Flourishing). Na visão dos autores, experiências que contribuem para o bem-estar subjetivo só podem ser consideradas propostas de design positivo quando também abordam de alguma forma o senso de virtude e a dimensão de significado pessoal do usuário ou, ao menos, que não contribuem de forma negativa, provocando comportamentos desvirtuosos ou perda de significado.

O modelo de Desmet and Pohlmeier combina a teoria do Bem-estar de Martin Seligman, com influências de uma variedade de classificações filosóficas e psicológicas de outros autores, resultando em um modelo único para o design orientado para o bem-estar subjetivo. Pela incorporação dessas influências complementares à teoria do Bem-estar, ao comparar os elementos do Design Positivo com os cinco elementos da teoria do Bem-estar, surgem algumas diferenças fundamentais:

⁴ *“all forms of design, design research and design intention in which explicit attention is paid to the effects of design on the subjective well-being of individuals and communities.”* (DESMET & POHLMAYER, 2013, p.6). Tradução do autor.

Tabela 2: Comparação entre os componentes do Design Positivo e a Teoria do Bem-estar de Martin Seligman

Componentes do Design Positivo comparados aos elementos da Teoria do Bem-Estar		
<i>Design Positivo</i>	<i>Teoria do Bem-Estar</i>	
Design para o Prazer	Emoção positiva	Os dois modelos incorporam essa emoção subjetiva.
Design para significado pessoal	Conquistas	Os dois modelos consideram conquistas e domínio, mas o Design Positivo aborda a questão do ponto de vista subjetivo do indivíduo, enquanto a Teoria do Bem-estar tenta medir essa dimensão de forma objetiva.
Design para virtude	Significado	Parece haver um grau de sobreposição entre essas duas categorias, a partir de perspectivas diferentes. Enquanto o Design Positivo aborda a questão de um ponto de vista moral e filosófico, a Teoria do Bem-estar vê a questão a partir do pertencimento a uma organização ou sociedade.
Design para o Prazer	Engajamento	O Design positivo não aborda esse elemento de forma direta, apesar de ele poder ser considerado como parte da dimensão de Design para o prazer. No entanto, por competir diretamente com a emoção positiva, abordar o engajamento separadamente traz uma perspectiva mais rica para o design de experiência.
Design para o prazer pessoal	Relacionamentos pessoais	Design Positivo não aborda esse elemento de forma específica; é possível argumentar que ele pode fazer parte da dimensão de significado pessoal, mas a não distinção pode diminuir a probabilidade de sua presença nos projetos.

Como consequência da minimização de algumas dos elementos individuais do bem-estar no modelo de aplicação do Design Positivo, argumentamos que o uso de elementos individuais da Teoria do Bem-estar em uma transposição direta para um modelo de design pode oferecer um referencial mais completo e mais objetivo para a análise e modificação de serviços, possibilitando o desenvolvimento de soluções que buscam, de forma intencional, gerar um impacto mais profundo na qualidade geral de vida dos usuários e das comunidades nas quais eles estão inseridos.

3.1.3 *Negócios positivos* (Positive Business)

Apesar de não serem uma aplicação no design, a proposta dos Negócios Positivos (*Positive Business*) é uma referência interessante para pensarmos a aplicação da teoria de Seligman em uma área onde são propostas aplicações da teoria do Bem-estar. A partir da perspectiva de Estudos Organizacionais Positivos (Positive Organizational Scholarship ou POS), Spreitzer e Cameron (2012) diferenciam negócios positivos (Positive Business) de negócios comuns a partir de seus fins e de seus meios: em relação aos fins, o negócio deve ter um bom desempenho e gerar lucro ao mesmo tempo que promove a saúde e o bem-estar de seus empregados e da comunidade; em relação aos meios, negócios positivos devem contribuir com a geração de recursos críticos, sejam eles humanos, sociais ou ambientais, criando sustentabilidade e ciclos virtuosos que permitam realizar mais com menos. Os autores estendem o conceito com exemplos de “marketing positivo”, “finanças positivas” e “operações positivas”: o marketing positivo poderia buscar o estabelecimento relacionamentos de qualidade com os consumidores, incluindo processos de construção de confiança e empatia; como exemplo de finanças positivas, são citados a transparência em relação às informações financeiras da empresa e iniciativas de microcrédito para setores da comunidade que não se enquadram em empréstimos tradicionais. No caso de operações positivas, os autores sugerem que as empresas podem ir além do foco tradicional em eficiência para incluir o desenvolvimento de seus funcionários e o desenvolvimento de produtos e serviços voltados para o atendimento das necessidades dos clientes. A partir dessa categorização, é possível propor o termo “Serviços positivos”, para identificar serviços que aumentem o a probabilidade de ocorrência dos elementos essenciais do bem-estar associado à experiência do usuário, gerando valor positivo para o indivíduo e para a sociedade.

Seligman defende que, uma vez que a Psicologia Positiva está preocupada com a mensuração e a construção do florescimento humano, ela pode ser aplicada ao desenvolvimento de políticas públicas, de forma a responder de maneira informada a

questões como, por exemplo, o impacto que a opção por uma escola ou por um parque em uma determinada localidade terá em relação ao florescimento da comunidade. Ao estendermos essa ideia para o design, é possível utilizar esse referencial teórico, que combina medidas objetivas e subjetivas, para analisar e melhorar soluções existentes, utilizando os elementos do bem-estar como critérios para avaliação de políticas públicas que impactarão a população.

3.1.4 Elementos do Bem-estar em um contexto de inovação em serviços

Cada um dos elementos da teoria do Bem-estar pode ser utilizado como uma referência para a análise de diferentes aspectos de inovação em serviços, de forma a produzir maior impacto nos *stakeholders*. A seguir, analisamos brevemente cada um dos elementos a partir de uma perspectiva de *design*:

3.1.4.1 Emoção positiva

Diz respeito aos aspectos imediatos e presentes na experiência do usuário. Em sua análise dos aspectos emocionais da experiência de usuário, Donald Norman (2004) descreve três formas de Design: Visceral (relacionado à aparência, às sensações e aos sons do produto), Comportamental (relacionado ao prazer e eficácia do uso, assim como à funcionalidade, facilidade de compreensão e usabilidade) e Reflexivo (ligado aos aspectos subjetivos da experiência, como autoimagem, satisfação pessoal, memórias e significado). Esses aspectos da experiência de usuário são extremamente importantes para o projeto de qualquer solução e estão presentes na maioria das abordagens de design centradas no humano. Na perspectiva do bem-estar, é possível perguntar se a solução pode melhorar a qualidade de vida geral do usuário, sem se limitar somente a uma experiência breve e agradável de uso, mas estendendo o impacto da experiência em suas vidas diárias. A dimensão de emoção positiva já é explorada na maioria das abordagens de design, tanto a partir do foco na forma quanto na facilidade de uso.

3.1.4.2 Engajamento (*flow*)

Em sua pesquisa, Csikszentmihalyi observou que a experiência de “*flow*” era descrita em termos muito semelhantes por homens e mulheres de todas as idades, em diferentes culturas; também eram encontradas de forma consistente em certas atividades, como esportes, jogos, arte e hobbies. De forma complementar à estimulação por emoções positivas (tradicionalmente obtidas a partir de estímulos externos), o

desenho de experiências de usuário poderia tentar criar as melhores condições para que o usuário entre em um estado de *flow*, ao repensar as experiências de forma a aumentar a atenção do usuário e sua imersão em uma determinada tarefa, assim como sua percepção de controle da situação. Jogos e a *gamificação* de experiências são as formas mais comuns de atingir esses estados, mas o uso de habilidades sensoriais e motoras, assim como o desenvolvimento de habilidades simbólicas também podem contribuir para o engajamento mais profundo do usuário. Atividades que produzem *flow* também possuem um efeito que vai além da experiência de uso, podendo reduzir níveis de ansiedade e auxiliando na criação de significado ou no estabelecimento de propósito, que quando feito no ambiente adequado, pode produzir ciclos de *feedback* positivo.

3.1.4.3 Significado

Seligman define significado como “servir e pertencer a algo que é percebido como maior do que si mesmo”. Serviços podem ser uma forma poderosa de criar esse sentimento de pertencimento e de alimentar a criação de narrativas positivas com as quais os usuários podem se identificar e a partir da qual possam construir suas próprias narrativas. Quando se leva em conta que um dos aspectos-chave das novas economias sociais é um papel mais ativo por parte dos participantes, as experiências podem ser examinadas para entender como é possível aumentar a participação de usuários na criação de organizações e comunidades que compartilham valores e interesses. Tecnologias de compartilhamento de informações e redes sociais digitais podem ser usadas de forma inteligente para gerar alternativas baratas para o registro e para a troca de ideias, permitindo uma criação coletiva dinâmica de territórios físicos e virtuais aos quais os usuários podem pertencer.

3.1.4.4 Conquistas

De acordo com a teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), existem três necessidades psicológicas que são essenciais para o crescimento e a integração do indivíduo, assim como para o desenvolvimento social construtivo e o bem-estar pessoal: a necessidade de competência, pertencimento e autonomia. A necessidade de competência está diretamente relacionada com conquistas – da mesma forma que ocorre em estados de *flow*, experiências podem ser projetadas para sinalizar evidenciar conquistas, e também podem agir como motivadores na busca por competência em áreas específicas da vida de um indivíduo. Em uma perspectiva de aplicação da teoria do bem-estar ao desenho de serviços, o ambiente das experiências pode ser projetado

para aumentar as condições de desenvolvimento de competências que permitiriam o alcance de objetivos, sejam eles parte da experiência de uso ou um objetivo externo que pode ser atingido mais facilmente após a experiência. Ao desenvolver um senso de competência no usuário, a experiência pode impactar diretamente seu bem-estar.

3.1.4.5 Relacionamentos positivos

Cipolla and Manzini (2009) propõem o conceito de Serviços Relacionais, baseados em interações interpessoais, favorecendo os encontros “Eu-Tu”, que envolvem a habilidade de se relacionar verdadeiramente com o outro, por meio do diálogo e do encontro. Quando examinamos a dimensão de relacionamentos positivos que podem ocorrer a partir das experiências que acontecem em um sistema ou serviço, abrem-se possibilidades de novos modelos de interação que possam auxiliar na criação de relacionamentos que existem além do serviço, permitindo o fortalecimento de grupos e redes de apoio que operam em trocas que vão além do financeiro e que possuem um valor relacional. Esses modelos também podem incluir opções em que o usuário possa vivenciar a experiência sem a necessidade de se restringir a papéis impessoais pré-determinados, com a possibilidade de co-criação de benefícios compartilhados por todos os envolvidos no serviço.

Um aspecto importante envolvido na aplicação da teoria do bem-estar no desenho de serviços é, como discutido por Manzini e Cipolla, a natureza imprevisível e incontrolável das interações entre pessoas, o que faz com que serviços relacionais possam somente ser “facilitados”, o que faz necessário que sejam projetados de forma a continuamente dar apoio os encontros interpessoais entre os envolvidos, desde o início.

3.2 Design de Serviços e os diagramas utilizados na prática projetual

3.2.1 Design de Serviços

O design de serviços hoje pode ser considerado como uma disciplina que já atingiu um certo grau de maturidade, com uma comunidade estabelecida, publicações, conferências e programas educacionais (Secomandi e Snelders, 2018). É uma área que vem mostrando um crescimento significativo e é considerada parte fundamental nos processos de inovação, de aumento da oferta de valor para clientes e na busca de novos modelos de negócios (Business Innovation Observatory, 2014).

Por sua natureza multidisciplinar, com profissionais oriundos de várias áreas distintas, há várias definições para o Design de Serviços. Stickdorn, Lawrence, Hormess e Schneider, autores do livro *“This is Service Design Doing”* (STICKDORN ET AL., 2018), reuniram 150 *designers* de serviço e pediram que votassem nas definições que eles consideravam mais apropriadas para *design* de serviço. A definição mais popular entre os consultados foi a versão organizada de forma coletiva pela *designer* de experiência de serviço Megan Miller:

O design de serviços auxilia as organizações a ver seus serviços a partir da perspectiva do cliente. É uma abordagem para o projeto de serviços que equilibra as necessidades do cliente com as do negócio, com o intuito de criar experiências de serviço fluidas e de qualidade. O Design de Serviços tem suas raízes no pensamento projetual (*Design Thinking*), trazendo um processo criativo centrado no humano para o aperfeiçoamento e o projeto de novos serviços. Por meio de métodos colaborativos que envolvem clientes e equipes de entrega dos serviços, o design de serviços auxilia as organizações a ganharem um verdadeiro entendimento de seus serviços de ponta a ponta, permitindo melhorias holísticas e significativas.⁵ (MILLER, 2015)

Analisando a definição de Miller e outras consideradas importantes pelos designers consultados (Moritz; Live|Work; UK Design Council; Mager; Servicedesign.org; 31 Volts *apud* Stickdorn et al., 2018), alguns pontos importantes surgem no entendimento corrente de design de serviços, do ponto de vista de designers e consultores em atuação no mercado. Dessa forma, existe um entendimento que o design de serviços parte de uma perspectiva centrada no cliente (ou no usuário), com o estabelecimento dos pontos de contato em uma dimensão temporal, buscando um equilíbrio entre as necessidades da organização e as do usuário, a partir de uma visão holística de inovação que envolve aspectos multidisciplinares e integrativos, baseada em uma abordagem colaborativa e iterativa de pensamento projetual (*Design Thinking*).

⁵ *Service design helps organizations see their services from a customer perspective. It is an approach to designing services that balances the needs of the customer with the needs of the business, aiming to create seamless and quality service experiences. Service design is rooted in design thinking, and brings a creative, human-centered process to service improvement and designing new services. Through collaborative methods that engage both customers and service delivery teams, service design helps organizations gain true, end-to-end understanding of their services, enabling holistic and meaningful improvements. (MILLER, 2015) Tradução do autor.*

Uma outra dimensão da discussão é trazida por outros autores, que buscam uma visão de Design de Serviços além do negócio: Lucy Kimbell (2011), em sua análise de diferentes formas como o design de serviços é compreendido, contribui com uma definição de “design *para* serviços”, em que “o propósito da investigação dos designers é criar e desenvolver propostas para novos tipos de relações de valores em um mundo sociomaterial”. Kimbell propõe, no contexto do design de serviços, um entendimento de serviço como “a base fundamental de trocas de valores”.

A partir da perspectiva da inovação social, Ezio Manzini posiciona o design de serviços como uma disciplina particularmente relevante “para conceber e desenvolver ideias de soluções que levam em conta a qualidade das interações envolvidas”, relacionando certas práticas do design a organizações colaborativas, definidas como “formas sociais em que pessoas colaboram para atingir um resultado que não poderiam produzir sozinhas, e que produzem ou poderiam produzir um valor social mais amplo como um efeito colateral”⁶ (Manzini, 2015, p. 59).

Para este trabalho, será utilizada um entendimento de design de serviços que incorpora aspectos das diferentes definições, definindo um espaço de atuação que visa conciliar as características de execução do projeto com a dimensão de trocas sociais e de valores intangíveis entre os envolvidos na co-criação de um serviço. Dessa forma, entende-se o processo de design de serviços como um processo de natureza multidisciplinar, baseado em práticas criativas e iterativas do design centrado no humano, que equilibra as dimensões humana, tecnológica e econômica de forma integrativa. O resultado do design de serviços é um sistema de trocas de valor ao longo de uma dimensão temporal, por meio de pontos de contato que permitem a interação entre organizações e usuários, assim como entre diferentes usuários, resolvendo problemas e gerando significados ao longo do processo.

⁶ Tradução do autor

3.2.2 Diagramas de alinhamento utilizados no Design de Serviços

Entre as diversas ferramentas utilizadas na prática de Design de Serviços, destacam-se os diagramas de alinhamento, por seu foco na interação entre as duas partes envolvidas na co-criação de um serviço: pessoas e organizações. O uso do termo para designar uma categoria específica de mapas e diagramas foi proposto por Kalbach e Kahn (2011), a partir da identificação de características comuns a várias técnicas utilizadas em arquitetura de informação (IA), design de experiência do usuário (UXD) e no design de serviços para descrever “uma classe de mapas e diagramas que visualizam os pontos de contato em um processo de negócio.” O termo é usado para descrever um grupo de ferramentas que auxiliam na navegação por negócios complexos, indicam os pontos de criação de valor e apontam oportunidades de eficiência e de crescimento.

Segundo Kalbach (2017), os diagramas de alinhamento “mostram os dois lados da criação de valor em uma única visão geral”. Um dos lados do diagrama mostra a perspectiva do cliente (que inclui tarefas, passos, objetivos, comportamento, pensamentos, sentimentos, etc.) e o outro lado mostra o lado da organização (incluindo as ofertas e os processos). No encontro entre os dois lados estão os pontos de contato, onde acontecem as interações entre o indivíduo e a organização; o maior objetivo dos diagramas de alinhamento é “a criação de um diálogo inclusivo na organização”.

Os tipos principais de diagramas de alinhamento são: *blueprints* de serviço, mapas de jornada do cliente, mapas de experiência, diagramas de modelo mental, mapas espaciais e modelos de ecossistema.

3.2.2.1 *Blueprint* de serviços

O *blueprint* de serviços é uma ferramenta proposta por Lynn Shostack em 1984, propondo uma forma de codificar a entrega de serviços, de forma a auxiliar na documentação, mensuração, controle e aperfeiçoamento do serviço (REMIS, 2016). Além de sistematizar os processos, o *blueprint* trazia como inovação a inclusão da relação e da interação dos clientes com o serviço (fig.1).

Segundo Shostack (1984), o processo de *blueprinting* “permite que uma empresa explore as questões inerentes na criação e gestão de um serviço”, que envolve a consideração de diversas questões, como a identificação de processos, o isolamento de pontos de falha, o estabelecimento de uma dimensão temporal e uma análise da lucratividade do serviço. A ferramenta pode ser utilizada de diversas formas, por diferentes áreas de uma empresa para o projeto, gestão e implementação do serviço.

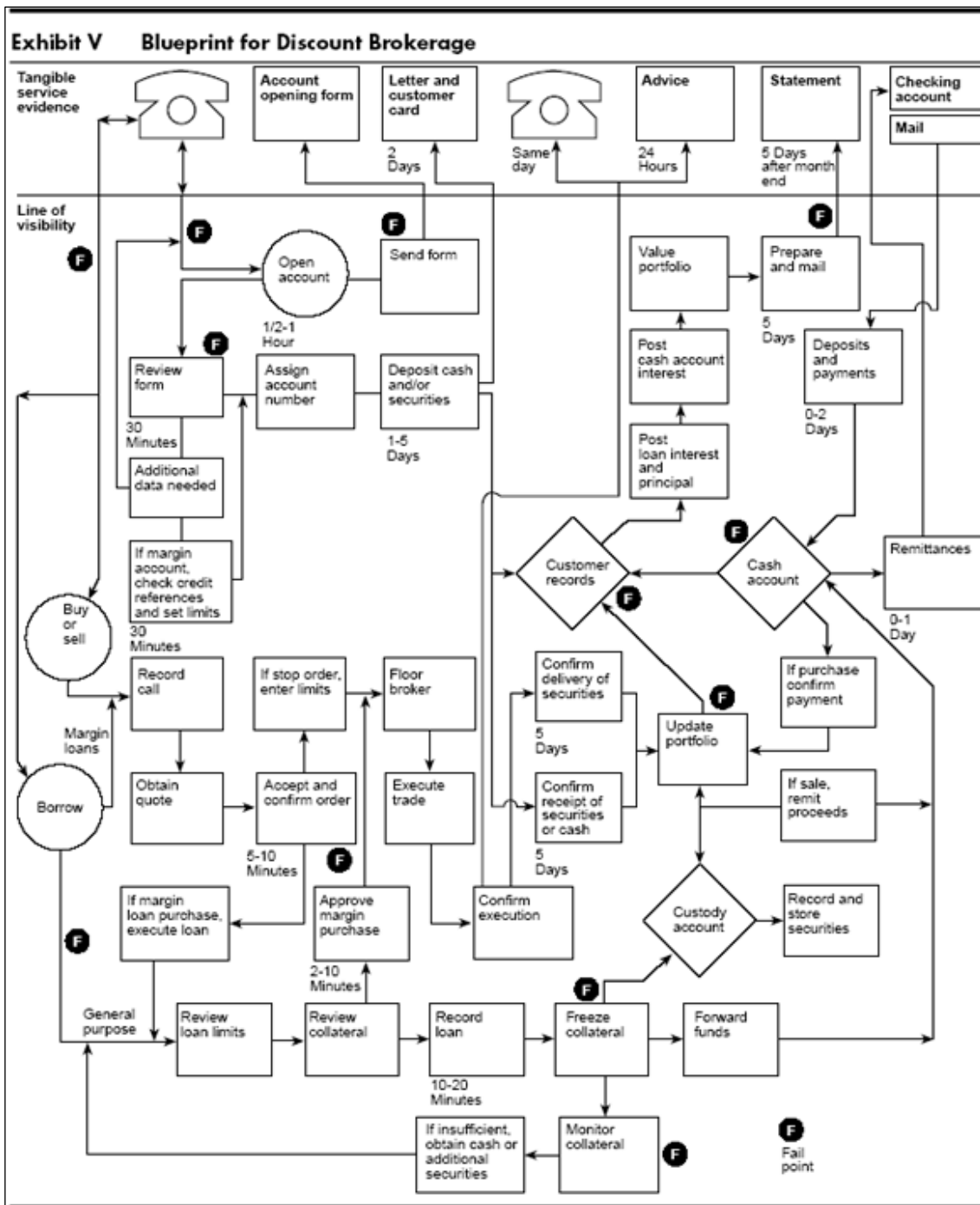


Figura 1. Exemplo de blueprint de serviços proposto por Shostack (1984)

Os *blueprints* de serviço são estruturados a partir de uma linha de visibilidade que conecta a experiência do cliente com os processos necessários na linha de frente e nos bastidores da organização (fig.2). A linha de frente diz respeito às pessoas e processos com os quais o cliente tem contato, enquanto os bastidores de referem às pessoas e processos que não são visíveis para o cliente (STICKDORN ET AL., 2018).

Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Services Panel
 find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>

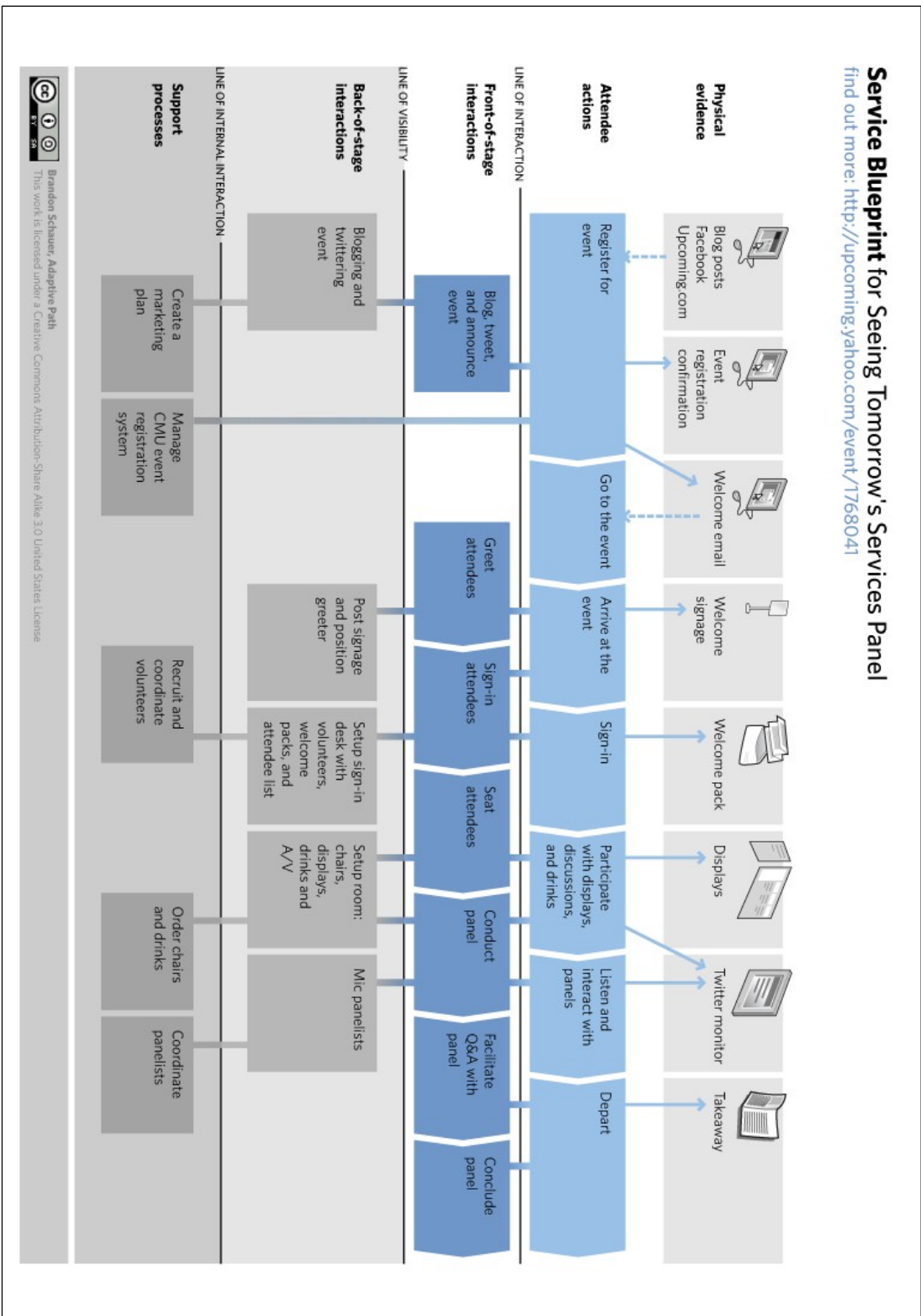


Figura 2. Service Blueprint
 (Criado por Brandon Schauer, Adaptive Path, 2009)

Kalbach (2017) lista cinco componentes-chave de um *blueprint* de serviço:

1. Evidências físicas (manifestações dos pontos de contato, que podem incluir dispositivos físicos, *softwares* e interações pessoais)
2. Ações do cliente (as etapas de interação do cliente com a organização)
3. Pontos de contato da linha de frente (ações do provedor do serviço visíveis para o cliente)
4. Ações de apoio (mecanismos de provisão do serviço internos não visíveis para o cliente)
5. Processos de suporte (Processos internos que impactam a experiência de serviço e envolvem interações entre a organização e parceiros externos)

3.2.3 Mapas de jornada do cliente

Segundo Kalbach (2017), mapas de jornada do cliente são derivados do *blueprint* de serviços e “geralmente focam na relação de um indivíduo como um cliente da organização”, destacando “um processo de tomada de decisão” (fig.3).

Bruce Temkin (2010), da Forrester Research, define mapa de jornada do cliente como um “documento que ilustra visualmente processos, necessidades e percepções de clientes a partir de seu relacionamento com a empresa”. Segundo Temkin, os elementos-chave de um mapa de jornada de cliente podem ser descritos da seguinte forma:

- a) Processos de clientes envolvem a forma como os clientes interagem com a organização durante o ciclo de vida da relação e o mapa de jornada deve identificar os estágios dessa relação, as interações específicas e os pontos de contato em cada estágio;
- b) As necessidades de clientes dizem respeito ao que é esperado da organização em cada interação, ao que o cliente busca alcançar, suas expectativas à forma como deseja ser tratado ou como espera se sentir;
- c) As percepções do cliente estão relacionadas ao que pensam e sentem a respeito das interações existentes com a organização, se suas expectativas estão sendo atendidas ou se percebem valor nessas interações.

Com uma grande quantidade de variações, os mapas de jornada do cliente não têm elementos essenciais como o *blueprint* de serviços. Segundo Kalbach (2017) os mapas de jornada do cliente podem ter como elementos típicos (sem se limitar a eles):

1. Ações
2. Objetivos
3. Emoções
4. Pontos críticos
5. Momentos de verdade (interações críticas com grande carga emocional)
6. Pontos de contato
7. Satisfação
8. Oportunidades



Designing the Experience - Example WOW

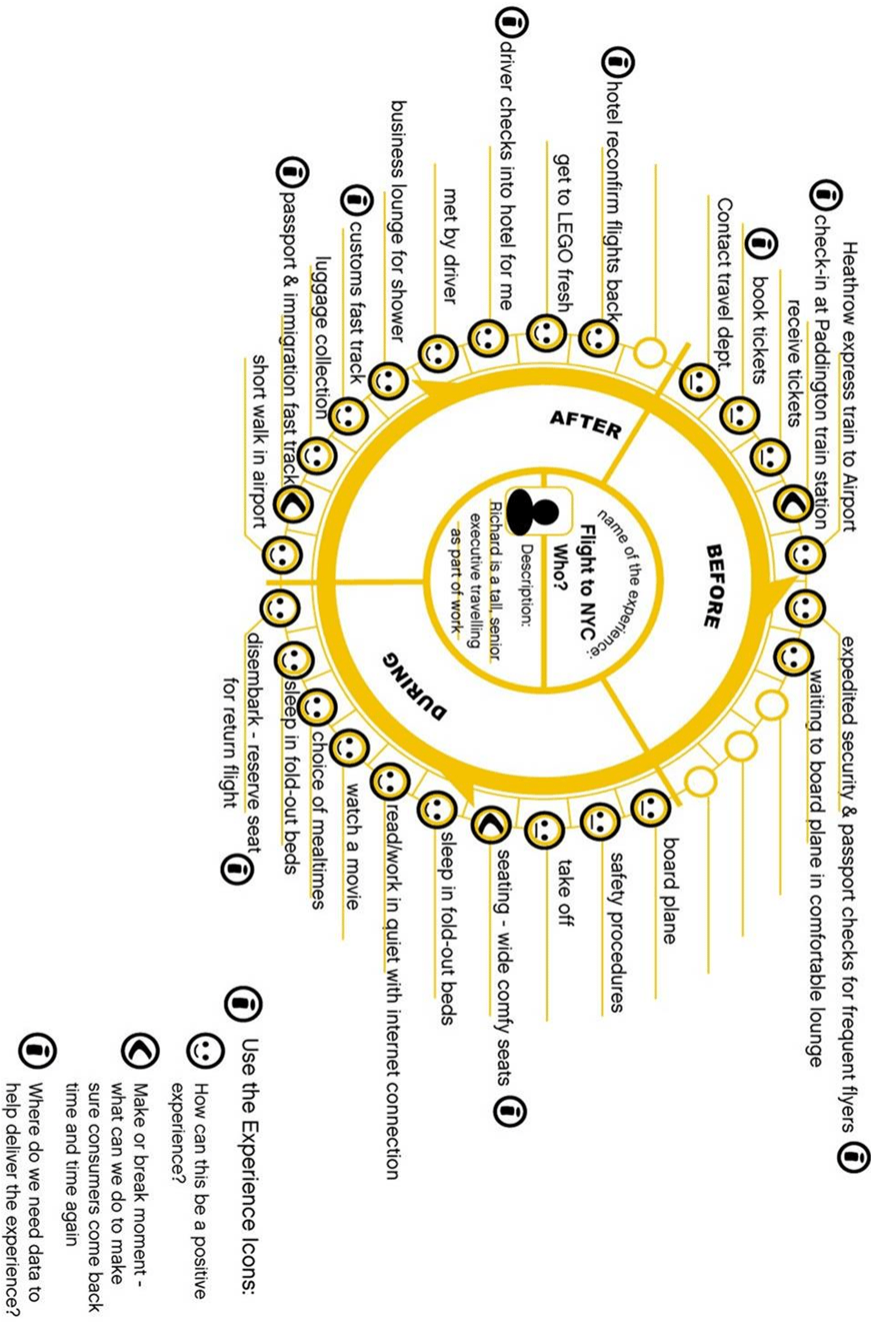


Figura 3. Mapa circular de jornada de cliente LEGO experience (Forrester Research, 2010)

3.2.4 Mapas de experiência

Apesar de muito semelhantes a mapas de jornada de clientes, Jim Kalbach diferencia os mapas de experiência como mapas que “geralmente focam em uma atividade humana geral em um determinado domínio” e “separam as experiências das soluções” (KALBACH, 2017). São mapas que proporcionam um entendimento mais amplo do contexto a partir dos resultados que as pessoas desejam, sem se limitar à sua interação com a organização (fig. 4).

Como elementos típicos, Kalbach cita:

1. Fases do comportamento
2. Ações e etapas realizadas
3. “*Jobs to be done*”, objetivos ou necessidades
4. Pensamentos e perguntas
5. Emoções e estados de espírito
6. Pontos críticos
7. Artefatos físicos e dispositivos
8. Oportunidades

Rail Europe Experience Map

Guiding Principles

People choose rail travel because it's convenient, easy, and flexible.

Rail booking is only one part of people's larger travel process.

People build their travel plans over time.

People value service that is respectful, effective and personable.

Customer Journey



STAGES	Research & Planning	Shopping	Booking	Post-Booking/Pre-Travel	Travel	Post-Travel
RAIL EUROPE	Research destinations, routes and products	Error types Renew items Select passed	Confirm itinerary Delivery options Payment options	Review & confirm Wait for paper tickets to arrive	Activate, unexpedited changes	Share experience Follow-up on returns for booking changes
DOING						
THINKING	<ul style="list-style-type: none"> What is the easiest way to get around Europe? Where do I want to go? What are the best times to visit? What are the best places for shopping and dining? 	<ul style="list-style-type: none"> I want to get the best price, but I'm willing to pay a little more for the convenience. Is there a way to get the best price? Are there other options I can add to my plan? 	<ul style="list-style-type: none"> Do I have all the tickets, passes and reservations I need for this booking so I don't pay more? Rail Europe is not answering the phone. How else can I get my question answered? 	<ul style="list-style-type: none"> Do I have everything I need? Rail Europe website was easy and simple, but when my ticket came so I couldn't get my ticket? What did I get? My ticket didn't arrive in the mail? 	<ul style="list-style-type: none"> I had signed up to get a refund but there are not more times. What can we do now? How long will it take to get my refund? How do I do that? 	<ul style="list-style-type: none"> Trying to return ticket I was not able to use. Not sure if I get a refund or not. How long will it take to get my refund? How long will it take to get my refund?
FEELING	<ul style="list-style-type: none"> I'm excited to go to Europe! What are the best times to visit? What are the best places for shopping and dining? What are the best places for shopping and dining? 	<ul style="list-style-type: none"> I'm excited to go to Europe! What are the best times to visit? What are the best places for shopping and dining? What are the best places for shopping and dining? 	<ul style="list-style-type: none"> Do I have all the tickets, passes and reservations I need for this booking so I don't pay more? Rail Europe is not answering the phone. How else can I get my question answered? 	<ul style="list-style-type: none"> Do I have everything I need? Rail Europe website was easy and simple, but when my ticket came so I couldn't get my ticket? What did I get? My ticket didn't arrive in the mail? 	<ul style="list-style-type: none"> I had signed up to get a refund but there are not more times. What can we do now? How long will it take to get my refund? How do I do that? 	<ul style="list-style-type: none"> Trying to return ticket I was not able to use. Not sure if I get a refund or not. How long will it take to get my refund? How long will it take to get my refund?
EXPERIENCE	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>	<p>Expectation: High</p> <p>Actual: Low</p> <p>Highlights of Rail Europe</p>

Opportunities

GLOBAL	PLANNING, SHOPPING, BOOKING	POST-BOOK, TRAVEL, POST-TRAVEL
<p>Communicate a clear value proposition.</p> <p>STAGES: Home, Mail</p>	<p>Enable people to plan over time.</p> <p>STAGES: Planning, Shopping</p>	<p>Improve the paper ticket experience.</p> <p>STAGES: Post-Booking, Post-Travel</p>
<p>Help people get the help they need.</p> <p>STAGES: Chat</p>	<p>Visualize the trip for planning and booking.</p> <p>STAGES: Planning, Shopping</p>	<p>Accommodate planning and booking in Europe too.</p> <p>STAGES: Planning</p>
<p>Support people in creating their own solutions.</p> <p>STAGES: Chat</p>	<p>Connect planning, shopping and booking on the web.</p> <p>STAGES: Planning, Shopping, Booking</p>	<p>Proactively help people deal with changes.</p> <p>STAGES: Post-Booking, Post-Travel</p>
<p>Engage in social media with more savvy travelers.</p> <p>STAGES: Chat</p>	<p>Aggregate shopping with a reasonable timeline.</p> <p>STAGES: Booking</p>	<p>Communicate status clearly at all times.</p> <p>STAGES: Post-Booking, Post-Travel</p>



Experience Map for Rail Europe | August 2011

Figura 4. Mapa de experiência de cliente da Rail Europe (Adaptive Path, 2011)

3.2.5 Diagramas de modelo mental

O diagrama de modelo mental, proposto por Indi Young, é composto de agrupamentos de comportamentos relacionados de usuários, organizados em torres de ações, que por sua vez indicam níveis mais altos de categorização que incluem objetivos e necessidades (YOUNG, 2008).

Diferentemente das categorias de diagramas apresentados anteriormente (*blueprint* de serviços, mapa de jornada do cliente e mapa de experiência do cliente), a estrutura do diagrama de modelo mental é hierárquica e não cronológica, proporcionando uma perspectiva da experiência de uma pessoa a partir dos comportamentos, raciocínio, crenças e filosofias (Kalbach, 2017). Young (2008) defende como vantagens dos diagramas de modelo mental o fato de eles serem baseados em uma grande quantidade de pesquisas e corresponderem aos modelos mentais que os clientes já possuem. Assim como os diagramas anteriores, o diagrama de modelo mental se estrutura a partir de um eixo de interação entre a o indivíduo e a organização (fig. 5).

3.2.6 Mapas espaciais e modelos de ecossistema

Dentro da categorização proposta para os diagramas de alinhamento por Jim Kalbach, mapas espaciais (fig. 6) e modelos de ecossistema são diagramas organizados espacialmente, a partir das inter-relações em um sistema, que pode ser percebido de forma holística, sem abrir mão da complexidade. Esses diagramas se diferenciam dos anteriores por não serem organizados a partir de uma estrutura cronológica ou hierárquica, focando em uma visão geral das relações entre atores, tarefas, objetivos e tipos de interação (KALBACH, 2017).

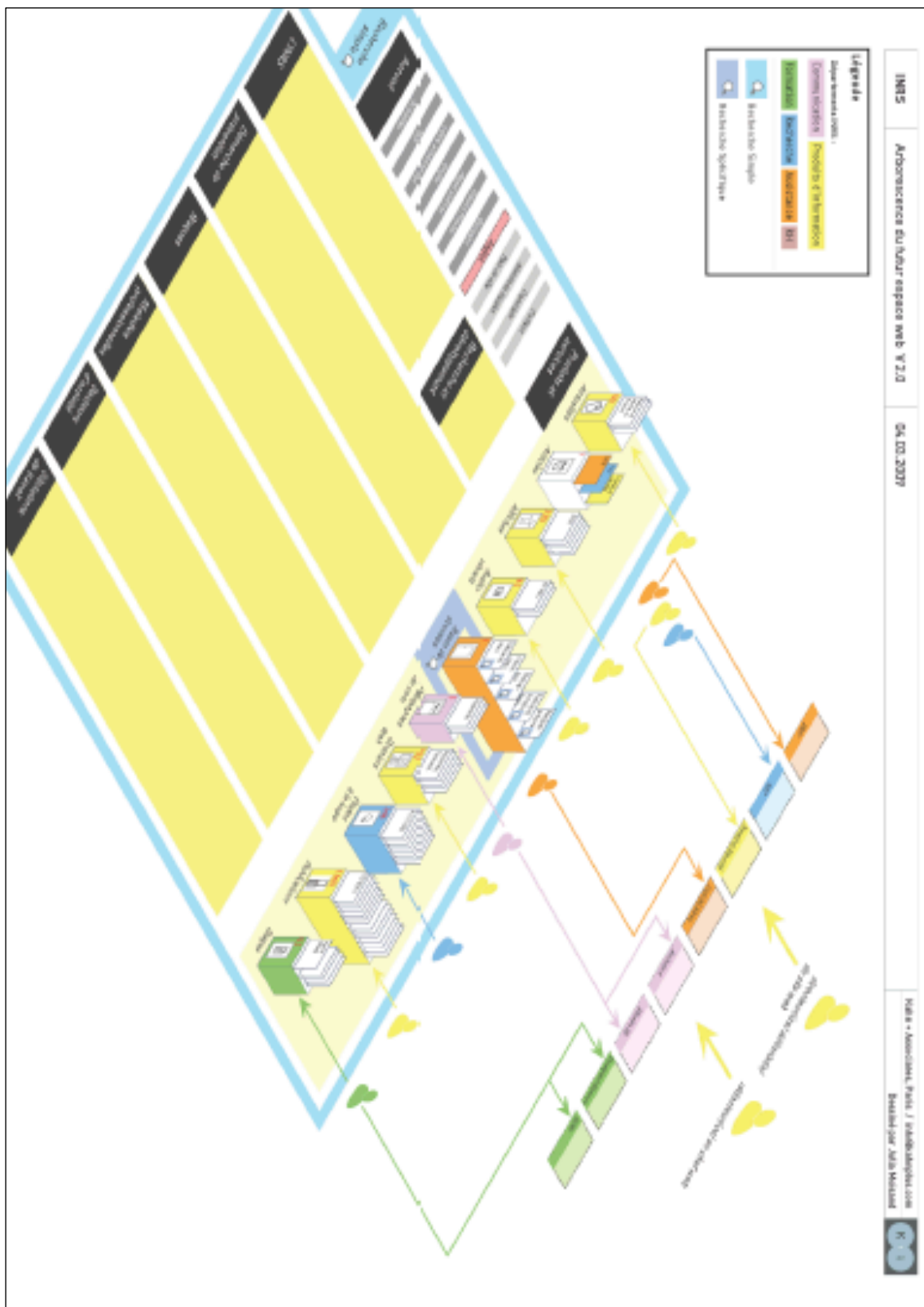


Tabela 3: Síntese dos diagramas de alinhamento:

Diagrama	Estrutura	Elementos típicos na perspectiva do cliente	Elementos típicos relacionados à organização
<i>Blueprint</i> de serviços	Cronológica	<ul style="list-style-type: none"> • Evidências físicas • Ações do cliente • Pontos de contato da linha de frente 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos de contato da linha de frente • Ações de apoio • Processos de suporte
Jornada de cliente	Cronológica	<ul style="list-style-type: none"> • Ações • Objetivos • Emoções • Pontos críticos • Momentos de verdade • Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos de contato • Oportunidades
Mapas de experiência	Cronológica	<ul style="list-style-type: none"> • Fases do comportamento • Ações e etapas realizadas • “<i>Jobs to be done</i>”, objetivos ou necessidades • Pensamentos e perguntas • Emoções e estados de espírito • Pontos críticos • Artefatos físicos e dispositivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Artefatos físicos e dispositivos • Oportunidades
Diagrama de modelo mental	Hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas • Sentimentos • Crenças • Filosofias • Linha de interação 	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de interação • Suporte (Produtos e serviços disponíveis)
Mapa espacial	Espacial	<ul style="list-style-type: none"> • Relações do ator • Tarefas • Objetivos • Tipos de interação 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de interação • Recursos disponíveis • Áreas de contato da organização

Adaptado de Kalbach (2017)

4. RESULTADOS

4.1 Oficinas exploratórias

4.1.1 Primeira oficina exploratória (Oficina Zero)

No início da pesquisa, foi realizada uma oficina exploratória com cinco participantes, para observar o uso de uma jornada para pensar os aspectos de bem-estar do serviço. Para essa oficina, foi criado um diagrama de alinhamento utilizando uma estrutura cronológica, com camadas de elementos, como é feito em algumas das ferramentas analisadas no Capítulo 3: Blueprint de serviços, Jornadas de Cliente e Mapas de experiência. O diagrama desenhado para essa oficina combinava os seguintes elementos: a jornada emocional do usuário, as ações da jornada (J), os pontos de contato (pc) e cada um dos cinco elementos do modelo PERMA de Seligman: emoção positiva (e+), engajamento (en), relacionamentos positivos (R), significado (S) e conquistas (C). O diagrama foi impresso em folhas A3 (fig. 7) e cada folha tinha espaço para cinco ações da jornada; para a criação de uma jornada estendida, quatro folhas foram coladas abrindo espaço para vinte colunas de ações, que poderiam ser aumentadas com o acréscimo de novas folhas à direita, no sentido de leitura (fig. 8).

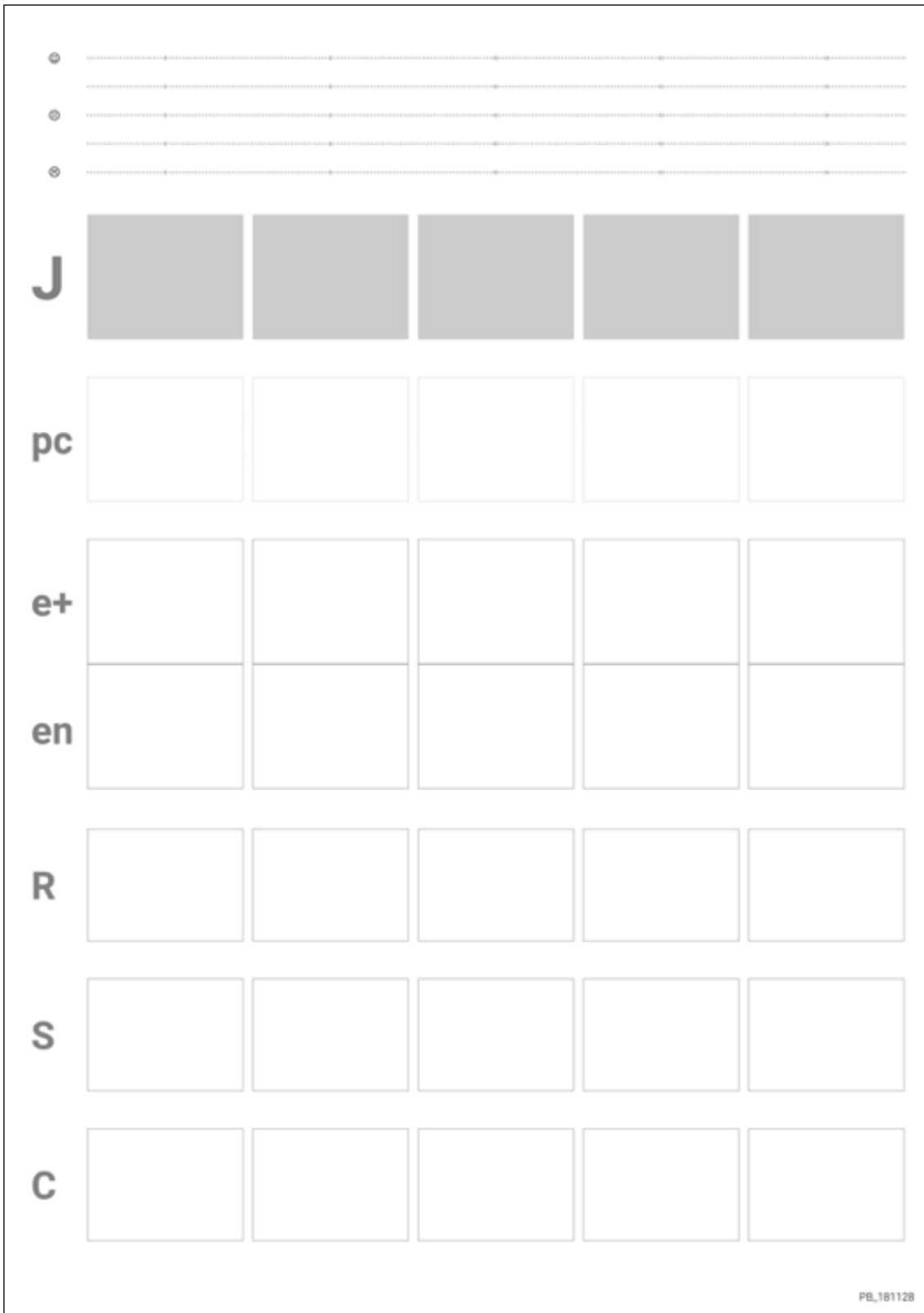


Figura 7. Folha A3 com o diagrama desenhado para a oficina (destacando elementos da jornada do usuário e do bem-estar).

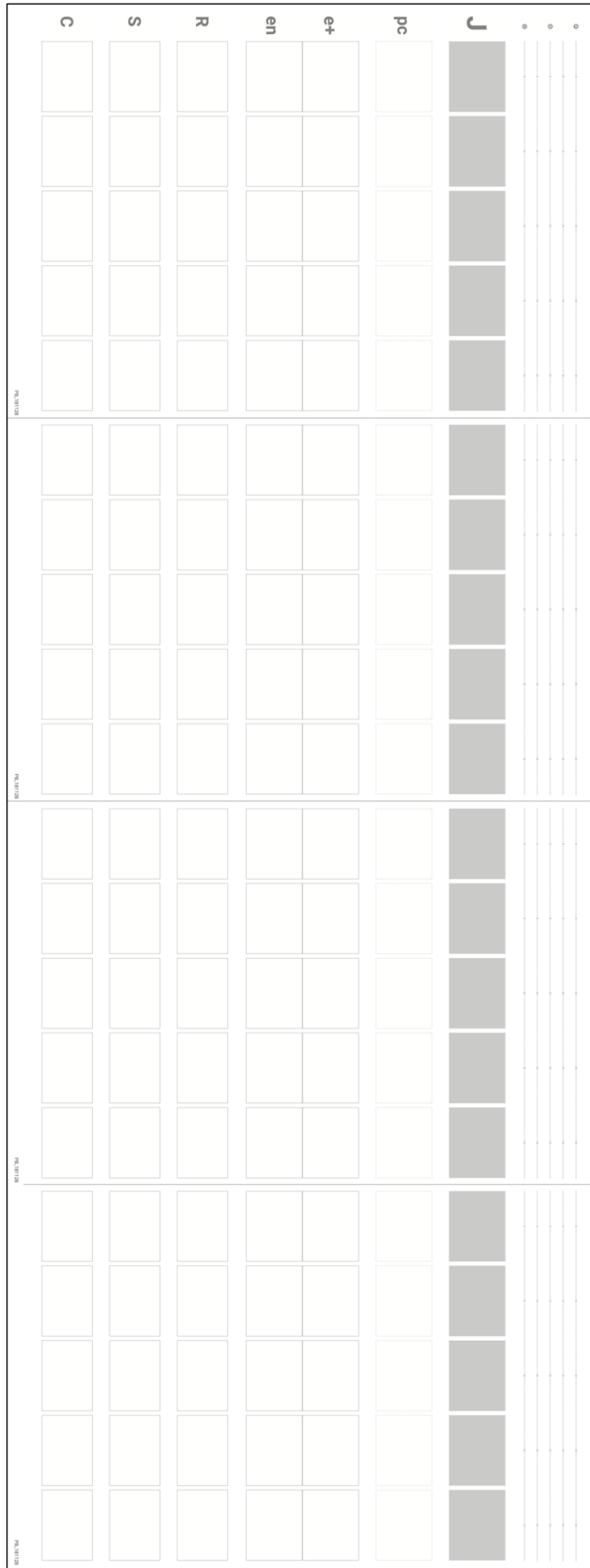


Figura 8. Quatro folhas A3 com o diagrama (montadas para incluir vinte ações)

O desafio a ser proposto para o grupo era a criação de “*um serviço gratuito que aumente a saúde e o bem-estar dos participantes*”, a partir de um dos seguintes perfis:

- a) João e Ana, estudantes universitários, 20 anos
- b) Márcia e Felipe, advogada e empresário, 45 anos
- c) Edson e Luiza, aposentados, 70 anos

Originalmente, após a apresentação da oficina (30 minutos), os passos a serem seguidos seriam os seguintes, totalizando quatro horas de atividade:

- 1) **Passo 1.** Formação dos grupos, escolha dos usuários principais e alinhamento do conceito de bem-estar para o grupo (30 minutos);
- 2) **Passo 2.** Geração de ideias, construção da jornada do usuário e definição dos pontos de contato (40 minutos);
- 3) **Passo 3.** Definição da jornada emocional do usuário (20 minutos);
- 4) **Passo 4.** Definição das características dos pontos de contato capazes de gerar emoção positiva (*uma experiência agradável, prazer, conforto*) ou engajamento (*envolvimento total na experiência, esquecimento do tempo, “flow”*), (30 minutos)
- 5) **Passo 5.** Ideação: *como criar oportunidades para interações positivas com outras pessoas ou com os familiares/amigos dos participantes?* (20 minutos)
- 6) **Passo 6.** Ideação: *como criar significado a partir da ideia de pertencimento a algo maior?* (20 minutos)
- 7) **Passo 7.** Ideação: *como incluir conquistas, autonomia, sensação de domínio de habilidades e melhora/crescimento ao longo do processo?* (20 minutos)
- 8) Após o passo 7, os grupos apresentariam os serviços gerados (5 minutos por grupo, até 30 minutos).

Nos dias que antecederam a oficina, 23 estudantes se inscreveram, o que possibilitaria o trabalho em grupos e a comparação dos resultados. No entanto, no dia marcado, havia somente cinco participantes, o que levou à formação de um único grupo de trabalho. O grupo que participou da oficina exploratória era formado por três estudantes de Desenho Industrial/Comunicação Visual e por dois professores da UFRJ. No início do workshop foi feita uma apresentação da proposta da oficina, explicando os passos para a utilização da ferramenta, com uma breve definição dos conceitos do bem-estar incluídos nos passos a serem seguidos.

Escolhendo o primeiro perfil (estudantes universitários de 20 anos), o grupo iniciou uma discussão de alinhamento para gerar ideias de serviços. A discussão abordou vários tópicos, como a relação entre a aparência externa/beleza e o sentimento interno na relação com o corpo, aceitação de diversidade corporal, saúde do ponto de vista físico e equilíbrio do bem-estar do corpo com o bem-estar emocional. Foram definidos alguns aspectos importantes do serviço, mas o grupo não definiu uma solução específica. A ferramenta não foi utilizada, uma vez que o grupo preferiu utilizar o tempo disponível para a discussão do conceito do serviço, chegando somente até o passo 2. No final da sessão, foi discutido o papel da ferramenta na conceituação do serviço, a partir de algumas perguntas que haviam sido preparadas para um questionário que não foi utilizado. As perguntas trazidas para os participantes foram as seguintes:

- a) *De uma forma geral, como foi a experiência do workshop?*
- b) *Como você avalia a ferramenta de projeto em relação ao grau de dificuldade?*
- c) *As explicações foram suficientes para o entendimento da proposta? O que poderia ser melhorado?*
- d) *Como você avalia a relevância da ferramenta apresentada no processo de design de serviços?*

A partir da observação da interação dos participantes e da discussão provocada pelas perguntas acima, foram extraídos os seguintes aprendizados:

- A inclusão do conceito de bem-estar como eixo da oficina foi capaz de gerar uma discussão relevante sobre o assunto e os participantes declararam ver utilidade e relevância na discussão das dimensões do bem-estar no processo de conceituação do serviço;
- A oficina foi planejada com um muitas ações para um tempo curto, cobrindo um escopo maior do que o seria possível no tempo disponível e com a profundidade desejada. Foi observado que as discussões geradas pela ferramenta necessitariam de um tempo maior para que pudessem contribuir para o aperfeiçoamento do conceito da solução;
- Como os participantes não estavam familiarizados com o conceito de bem-estar proposto por Seligman, a discussão naturalmente incluiu aspectos particulares do entendimento de bem-estar de cada um dos participantes da oficina, assim como de definições do senso comum. É importante que haja uma maior familiarização com os conceitos utilizados na ferramenta;
- Não houve interesse dos participantes no uso da ferramenta em um estágio tão inicial de conceituação do projeto e a ferramenta foi considerada complexa; em experimentos posteriores, para verificar o uso da ferramenta em projetos

de serviços, seria interessante que ela fosse utilizada em momentos em que a jornada do usuário já pode ser mapeada de forma mais clara ou já existe (como em um serviço que já é oferecido a seus usuários) e que as dimensões do PERMA fossem separadas para simplificar seu uso.

4.1.2 Primeira oficina presencial com alunos da PUC-Rio (Oficina A)

A partir dos aprendizados da oficina exploratória, foi realizada uma oficina presencial com alunos da PUC-Rio, experimentando um outro formato de diagrama, baseado no formato de mapa espacial, descrito no capítulo 3. Essa nova versão da ferramenta, se baseou em uma lógica de preenchimento semelhante ao Business Model Canvas criado por Osterwalder e Pigneur (2011) e foi desenhada para a análise de um serviço ou experiência já existente, tendo como objetivo identificar pontos de melhoria relacionados ao fortalecimento dos elementos do bem-estar.

O novo formato foi projetado a partir de um desdobramento de cada um dos elementos do PERMA em questões que pudessem direcionar o usuário para a identificação de aspectos positivos e negativos de cada um dos elementos presentes na solução a ser analisada. Os cinco elementos foram distribuídos em dois quadros separados, com um quadro dedicado aos aspectos de engajamento (fig. 9) e um quadro dedicado aos aspectos dos demais elementos: emoção positiva, relacionamentos, significado e conquistas (fig. 10).

















CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS		ENGAJAMENTO						
OBJETIVOS CLAROS O usuário sabe o que deve fazer a cada momento da atividade?	FEEDBACK INSTANTÂNEO O usuário consegue visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?	DIFICULDADE ADEQUADA O grau de dificuldade é adequado à habilidade do usuário?	ATENÇÃO FOCADA O ambiente favorece o foco na tarefa? O usuário consegue se sentir concentrado?	DISTANCIAMENTO DA ROTINA A atenção do usuário está totalmente voltada para a tarefa?	SENSAÇÃO DE CONTROLE As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e a sua experiência?	REDUÇÃO DAS DEFESAS O usuário se sente seguro para se dedicar à tarefa?	TEMPO TRANSFORMADO O tempo é percebido de forma distinta pelo usuário?	
								
Há elementos que reduzem a barreira em relação aos objetivos?	Há elementos que confundem o usuário em relação a seu progresso?	Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?	Há distrações ou elementos que ficam em aspectos não prioritários para a atividade?	Há elementos do dia-a-dia que tiram a atenção do usuário?	Há elementos que tiram a sensação de controle do usuário?	Há elementos que fazem com que o usuário se sinta emigrado ou apressado?	Há elementos que levam a um sentimento de tédio ou monotonia?	
								

Figura 9. Primeiro quadro da ferramenta

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS							
EMOÇÃO POSITIVA		RELACIONAMENTOS		SIGNIFICADO		CONQUISTAS	
PRAZER E CONFORTO Quais são os aspectos de beleza e funcionalidade da solução?	VARIEDADE E ENCANTAMENTO Existe riqueza de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendem e encantam?	RELACIONAMENTOS EXISTENTES Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário?	NOVOS RELACIONAMENTOS Existem oportunidades e suporte para a criação de relacionamentos significativos?	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO Existem elementos na experiência que transmitam para o usuário a noção de pertencer a algo maior do que ele?	ALINHAMENTO DE VALORES O usuário tem a oportunidade de alinhar a atividade com seus valores na vida?	CONQUISTAS INTERNAS O usuário tem conquistas claramente realizadas à medida que executa as tarefas envolvidas na atividade?	CONQUISTAS EXTERNAS As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário em sua vida?
+	+	+	+	+	+	+	+
Existem elementos que tornam parte da experiência desagradáveis ou que comprometem a funcionalidade?	As interfaces se repetem de forma monótona ou pouco original?	A experiência prejudica os relacionamentos existentes?	A experiência impede a formação de novos relacionamentos?	Existem elementos na experiência que fazem com que o usuário se sinta isolado ou desconectado?	A atividade é totalmente desconhecida dos valores de vida do indivíduo?	A atividade não gera nenhum tipo de conquista ao longo do processo?	A experiência gera resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?
-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 10. Segundo Quadro da ferramenta

No primeiro quadro, foram destacados oito aspectos relacionados à presença de “flow” na experiência, cada um deles com perguntas orientadoras elaboradas a partir dos conceitos propostos por Csikszentmihalyi (1990). O objetivo das perguntas era guiar os participantes na identificação de aspectos que pudessem reforçar ou prejudicar cada um dos elementos, sem que o participante precisasse conhecer o conceito previamente e pudesse absorver as informações a partir do uso da ferramenta. Os oito aspectos, assim como as perguntas orientadoras para os aspectos positivos (+) e negativos (-) de cada aspecto de Engajamento/flow, foram os seguintes:

- 1) **Objetivos claros:**
 - (+) *O usuário sabe o que deve fazer a cada momento da atividade?*
 - (-) *Há elementos que reduzem a clareza em relação aos objetivos?*
- 2) **Feedback Instantâneo:**
 - (+) *O usuário consegue visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?*
 - (-) *Há elementos que confundem o usuário em relação a seu progresso?*
- 3) **Dificuldade adequada:**
 - (+) *O grau de dificuldade é adequado à habilidade do usuário?*
 - (-) *Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?*
- 4) **Atenção focada:**
 - (+) *O ambiente favorece o foco na tarefa? O usuário consegue se sentir concentrado?*
 - (-) *Há distrações ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade?*
- 5) **Distanciamento da rotina:**
 - (+) *A atenção do usuário está totalmente voltada para a tarefa?*
 - (-) *Há elementos do dia a dia que tiram a atenção do usuário?*
- 6) **Sensação de controle:**
 - (+) *As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação a suas ações e à sua experiência?*
 - (-) *Há elementos que tiram a sensação de controle do usuário?*
- 7) **Redução das defesas:**
 - (+) *O usuário se sente seguro para se dedicar à tarefa?*
 - (-) *Há elementos que fazem o usuário se sentir envergonhado ou agredido?*

8) **Tempo transformado:**

(+) *O tempo é percebido de forma distinta pelo usuário?*

(-) *Há elementos que levam a um sentimento de tédio ou monotonia?*

Da mesma forma, porém menos exaustivamente, os outros elementos foram divididos, com base nas definições de Seligman, em dois aspectos menores cada. Da mesma forma que no quadro de engajamento, cada aspecto trazia perguntas que guiassem o participante em relação ao elemento, totalizando mais oito aspectos no segundo quadro:

1) **Emoção positiva – prazer e conforto:**

(+) *Quais são os aspectos de beleza e funcionalidade da solução?*

(-) *Existem elementos que tornam partes da experiência desagradáveis ou que comprometem a funcionalidade?*

2) **Emoção positiva – variedade e encantamento:**

(+) *Existe riqueza de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendem e encantam?*

(-) *As interfaces se repetem de forma monótona ou pouco original?*

3) **Relacionamentos – relacionamentos existentes:**

(+) *Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário?*

(-) *A experiência prejudica os relacionamentos existentes?*

4) **Relacionamentos – novos relacionamentos:**

(+) *Existem oportunidades e suporte para a criação de relacionamentos significativos?*

(-) *A experiência impede a formação de novos relacionamentos?*

5) **Significado – sentimento de pertencimento:**

(+) *Existem elementos na experiência que transmitem para o usuário a noção de pertencer a algo maior do que ele?*

(-) *Existem elementos na experiência que fazem com que o usuário se sinta isolado ou desconectado?*

6) **Significado – alinhamento de valores:**

(+) *O usuário tem a oportunidade de alinhar a atividade com seus valores na vida?*

(-) *A atividade é totalmente descolada dos valores de vida do indivíduo?*

7) **Conquistas – conquistas internas:**

(+) *O usuário tem conquistas claramente sinalizadas à medida que executa as tarefas envolvidas na atividade?*

(-) *A atividade não gera nenhum tipo de conquista ao longo do processo?*

8) **Conquistas – conquistas externas:**

(+) *As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário em sua vida?*

(-) *A experiência gera resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?*

A proposta da oficina era que os participantes analisassem, em grupos, algum serviço existente de sua escolha, utilizando a ferramenta para discussão e proposta de modificações no serviço que aumentassem a possibilidade de ocorrência dos elementos do bem-estar na experiência do usuário. Do ponto de vista da pesquisa, o objetivo era avaliar se o formato de mapa espacial poderia contribuir para o entendimento dos conceitos.

A oficina de 4 horas contou com cinco participantes: quatro estudantes de Desenho Industrial (dois estudantes de 4º período e dois acima do 7º período do curso) e um aluno de Engenharia, acima do 7º período, que já havia cursado uma disciplina de *Design Thinking*. Todos os alunos tinham interesse em design de serviços e já tinham familiaridade com jornadas de usuário e com o Canvas de Modelo de Negócios; dois participantes já conheciam o Service Blueprint.

No início da oficina, foi apresentado brevemente o conceito de bem-estar de Seligman e os participantes ficaram livres para explorar a ferramenta com o objetivo de propor mudanças em serviços existentes, podendo tirar dúvidas com o facilitador da oficina a qualquer momento. Os participantes se dividiram em dois grupos, uma dupla de estudantes de design de 4º período (grupo 1) e um grupo com três pessoas: uma dupla de estudantes de design acima do 7º período e o estudante de Engenharia (grupo 2). Cada participante recebeu uma folha com cada um dos quadros da ferramenta e blocos com notas adesivas coloridas pequenas (*post-its*). Os serviços escolhidos para a análise foram: viagem diária de ônibus intermunicipal (grupo 1) e Netflix/streaming de conteúdo (grupo 2).

Ao longo da oficina, os grupos apresentaram processos e resultados distintos, que podem ser atribuídos ao tipo de serviço escolhido e à diferença de experiência dos

participantes dos grupos. O grupo 1 relatou ter encontrado muitas dificuldades em definir os aspectos do serviço, por terem escolhido algo amplo como a experiência de andar de ônibus, que envolve uma experiência de usuário maior que o serviço em si, envolvendo variações como o horário do dia, a segurança do trajeto e outras variáveis externas. O grupo optou por começar pelo segundo quadro (não foi dada uma ordem pré-determinada para os participantes) e preencheu em folhas diferentes os aspectos do segundo quadro, utilizando como referência sua experiência pessoal como usuários de ônibus. Houve um bom grau de discussão e o grupo não teve tempo para preencher todos os aspectos do quadro de engajamento antes de partir para a criação de elementos que aproximassem o serviço das dimensões do bem-estar. O resultado do trabalho do grupo 1 aparece nas figs. 11, 12 e 13.

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS		ENGAJAMENTO							
OBJETIVOS CLAROS	FEEDBACK INSTANTANEO	DIFICULDADE ADEQUADA	ATENÇÃO FOCADA	DISTANCIAMENTO DA ROTINA	SENSAÇÃO DE CONTROLE	REDUÇÃO DAS DEFESAS	TEMPO TRANSFORMADO		
<p>O usuário sabe e que deve fazer a cada momento da atividade?</p> <p><i>SIM</i> <i>NÃO</i> <i>SIM, porém não vale quando não, na mão</i> <i>nação onde devem</i></p>	<p>O usuário consegue visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?</p> <p><i>Não</i></p>	<p>O grau de dificuldade é adequado a habilidade do usuário?</p>	<p>O ambiente favorece o foco na tarefa? O usuário consegue se sentir concentrado?</p>	<p>A atividade do usuário está realmente voltada para a tarefa?</p>	<p>As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</p>	<p>O usuário se sente seguro para se dedicar à tarefa?</p>	<p>O tempo é percebido de forma diferente pelo usuário?</p>		
<p>Os elementos que indicam a conexão em relação às atividades?</p> <p><i>Falta de links sobre funções e lugares (pontos)</i></p>	<p>Os elementos que confundem o usuário em relação a seu progresso?</p>	<p>Os desafios que são feitos demais ou poucos demais?</p>	<p>As distrações ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade?</p>	<p>Os elementos do dia-a-dia que tiram a atenção do usuário?</p>	<p>Os elementos que tiram a sensação de controle do usuário?</p>	<p>Os elementos que fazem com que o usuário se sinta empolgado ou apático?</p>	<p>Os elementos que evitam um sentimento de tédio ou monótono?</p> <p><i>SIM</i> <i>quero opções</i> <i>LIBERTADE</i> <i>NOVIMIENTOS</i></p>	+	-
+	+	+	+	+	+	+	+	+	-

Figura 11. Grupo 1, primeiro quadro preenchido

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS							
EMOÇÃO POSITIVA		RELACIONAMENTOS		SIGNIFICADO		CONQUISTAS	
PAZ E CONFORTO	VARIEDADE E ENCANTAMENTO	RELACIONAMENTOS EXISTENTES	NOVOS RELACIONAMENTOS	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO	ALINHAMENTO DE VALORES	CONQUISTAS INTERNAS	CONQUISTAS EXTERNAS
<p>Quais são os aspectos de beleza e funcionalidade da solução?</p> <p>+</p>	<p>Existe alguma coisa que possam ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendam e encantem?</p> <p>motorsóis, piscinas, livras, ônibus em dados específicos, máquinas de açúcar com a linha que dirigem e, por isso, passageiros também + diversidade</p> <p>usuários se apegam a linhas que pagam com régua</p> <p>usuários dão preferência por cada linha, aplicativos que dizem itinerário</p> <p>+</p>	<p>Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário?</p> <p>+</p>	<p>Existem oportunidades e suporte para a criação de relacionamentos significativos?</p> <p>+</p>	<p>Existem elementos na experiência que tornam o usuário a melhor opção de preferência a algo melhor do que ele?</p> <p>livros de ônibus se superam por linha, dono do via de ponto e faz os usuários se sentirem pertencentes, quando acontece alguma coisa dentro, os passageiros se unem para ajudar eu receber</p> <p>+</p>	<p>O usuário tem a oportunidade de alinhar a atividade com seus valores na vida?</p> <p>A atividade é totalmente dissociada dos valores de vida do indivíduo?</p> <p>+</p>	<p>O usuário tem conquistas claramente analisadas a medida que avança as tarefas envolvidas na atividade?</p> <p>é um serviço muito passivo, dificilmente os usuários se engajam, tem envolvidos até chegar no destino</p> <p>+</p>	<p>As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário em sua vida?</p> <p>A experiência para resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?</p> <p>+</p>
<p>Existem elementos que tornam partes da experiência desagradáveis ou que não sejam funcionais?</p> <p>-</p>	<p>As interfaces são repetitivas, monótonas ou pouco originais?</p> <p>-</p>	<p>A experiência prejudica os relacionamentos existentes?</p> <p>-</p>	<p>A experiência impede a formação de novos relacionamentos?</p> <p>-</p>	<p>Existem elementos na experiência que fazem com que o usuário se sinta desobediente ou desconhecido?</p> <p>-</p>	<p>A atividade é totalmente dissociada dos valores de vida do indivíduo?</p> <p>-</p>	<p>A atividade não gera nenhum tipo de conquista ao longo do processo?</p> <p>o tempo do processo não, o que se ganha é de chegar no destino</p> <p>-</p>	<p>A experiência para resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?</p> <p>-</p>

Figura 12. Grupo 1, segundo quadro preenchido (versão A)

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS							
EMOÇÃO POSITIVA	RELACIONAMENTOS			SIGNIFICADO	CONQUISTAS		
PRAZER E CONFORTO <small>Quais são os aspectos de prazer e funcionalidade da solução?</small>	VARIEDADE E ENCANTAMENTO <small>Existe riqueza de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendem e encantam?</small>	RELACIONAMENTOS EXISTENTES <small>Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário?</small>	NOVOS RELACIONAMENTOS <small>Existem oportunidades e ações para a criação de relacionamentos significativos?</small>	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO <small>Existem elementos na experiência que tenham para o usuário a noção de pertencer a algo maior do que ele?</small>	ALINHAMENTO DE VALORES <small>O usuário tem a oportunidade de atingir a atividade com seus valores na vida?</small>	CONQUISTAS INTERNAS <small>O usuário tem conquistas claramente sinalizadas à medida que encerra as tarefas envolvidas na atividade?</small>	CONQUISTAS EXTERNAS <small>As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário em sua vida?</small>
SUSPENSÃO ACESSO P/ CADERNAMES LIMPEZA LIVREIRA LUMINAÇÃO TOP AR CONDICIONADO USB CHARGER INSUFILME TROCADOR	+	+	+	+	+	+	+
Banco si Espaço Lateral P/ Correlor Corredor Estreito Sujo Quente Escuro Barulhos D/ Motor Bip Construção de Paralelos Petas soltas Metal batendo	-	-	-	-	-	-	-
<small>Existem elementos que tornam partes da experiência designadas ou que comprometem a funcionalidade?</small>	<small>As interfaces se notam de forma notória ou pouco original?</small>	<small>A experiência prejudica os relacionamentos existentes?</small> N, a não ser que uma aproximação visual seja enviada	<small>A experiência impede a formação de novos relacionamentos?</small> @ todos sem ambiente público, tanto i não contemplado	<small>Existem elementos na experiência que fazem com que o usuário se sinta isolado ou desconectado?</small>	<small>A atividade é totalmente dissociada dos valores de vida do indivíduo?</small> - A demora e monotonia - O modo / desconquias dos outros usuários	<small>A atividade não gera nenhum tipo de conquista ao longo do processo?</small>	<small>A experiência gera insatisfação que está em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?</small>
C/ O TROCADOR FUNCIONÁRIOS NO PONTO Be água e...			Outros usuário Freqüentes C/ A Rotina SEMUNHA ou LUBAL		- Horário - Não avançar - Atividades penosas de se realizar dentro do ônibus: • leitura • podcasts • meditações SIM:		SIM, quando as lugares conforto

Figura 13. Grupo 1, segundo quadro preenchido (versão B)

Como recomendações, o grupo propôs o conceito de um sistema de *“interação dentro dos ônibus para tornar a experiência ativa e criar pertencimento”*, uma solução independente que aconteceria no ambiente do ônibus, com pontos de contato como adesivos e peças gráficas, que permitiriam uma comunicação assíncrona entre os usuários do ônibus, com informações e discussões e até um sistema de troca de livros entre passageiros.

O grupo 2, que escolheu o serviço de streaming da Netflix, utilizou duas folhas para cada quadro do Canvas, com os participantes inicialmente analisando a solução de forma individual e depois discutindo em grupo os elementos, antes de propor funcionalidades que poderiam ser acrescentadas ao serviço existente. Com a experiência de uso restrita ao consumo de conteúdo, o grupo teve mais facilidade para discutir os elementos a partir das próprias experiências como usuários de serviços de *streaming*, criando pequenas funcionalidades que poderiam ser acrescentadas à plataforma para influenciar o bem-estar dos usuários, como um *“cadeado para maratona séries com outras pessoas”* e um sistema de acompanhamento dos *“filmes que os amigos estão assistindo”*, como proposta para aumentar o pertencimento a um grupo (Significado) e fortalecer relacionamentos. O resultado do trabalho do grupo 2 aparece nas figs. 14, 15, 16 e 17.

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS		ENGAJAMENTO						
		NETFLIX						
OBJETIVOS CLAROS	FEEDBACK INSTANTÂNEO	DIFICULDADE ADEQUADA	ATENÇÃO FOCADA	DISTANCIAMENTO DA ROTINA	SENSAÇÃO DE CONTROLE	REDUÇÃO DAS DEFESAS	TEMPO TRANSFORMADO	
<p>Q usuário sabe o que deve fazer a cada momento da atividade? SIM</p> <p>- acessibilidade</p>	<p>Q usuário consegue visualizar seu progresso? Q usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?</p>	<p>Q grau de dificuldade é adequado à habilidade do usuário?</p>	<p>Q ambiente favorece o foco na tarefa? Q usuário consegue se sentir envolvido?</p> <p>- 2 tipos de ações: 1) verticalmente se focar, while noise play; while noise</p> <p>Q usuário consegue visualizar o progresso? (filmes que o usuário já viu ou que está a ser indicado)</p>	<p>A atenção do usuário está focada no conteúdo para a tarefa?</p> <p>- quem se foca da rotina - copiar, pastar, HPS</p> <p>V. item.</p>	<p>As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e a sua experiência? SIM</p>	<p>Q usuário se sente seguro para se dedicar a tarefa?</p> <p>- controle planejado - modo notificação - temas, avatares - cursos saúde</p> <p>↓ - quizzes</p>	<p>Q tempo e esforço de como demais pelo usuário? SIM</p> <p>- O tempo passa e vc não sabe - São conteúdos e chatos e quando de quando.</p>	
<p>Q elementos que reduzem a carga em relação aos objetivos?</p> <p>- Não tem mais de 10 opções e 10 tipos de atividades são 10q - Não ver; atores na casa</p>	<p>Q elementos que contribuem o usuário em relação a seu progresso?</p> <p>- Não tv não tem como ver onde eu estou - Não tem sinal</p>	<p>Q desafios que são feitos demais ou poucos demais?</p> <p>[Muito se foca]</p>	<p>Q distrações ou elementos que focam em aspectos não produtivos para a atividade?</p> <p>- Hobbies</p>	<p>Q elementos do dia a dia que tiram a atenção do usuário?</p>	<p>Q elementos que tornam a sensação de controle do usuário?</p> <p>- Não tem lista - Complicado catalog</p>	<p>Q elementos que fazem que o usuário se sinta comprometido ou apressado?</p> <p>- Se houver - Não tem seu um problema..</p>	<p>Q elementos que fazem um sentimento de falta ou monotonia?</p> <p>- quando está - buscando.</p>	
+	+	+	+	+	+	+	+	

Handwritten notes:

- topos → ver yts.ag
- condições: - aud. 10? - aud. 10? - while noise?

Figura 14. Grupo 2, primeiro quadro preenchido (versão A)

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS							
				ENGAJAMENTO			
OBJETIVOS CLAROS	FEEDBACK INSTANTÂNEO	DIFICULDADE ADEQUADA	ATENÇÃO FOCADA	DISTANCIAMENTO DA ROTINA	SENSAÇÃO DE CONTROLE	REDUÇÃO DAS DEFESAS	TEMPO TRANSFORMADO
<p>Sim</p> <p>Há elementos que reduzem a carga em relação aos objetivos?</p>	<p>Demanda clara. Eufes o início e final no começo</p> <p>Há elementos que ajudam a visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?</p>	<p>Baixa complexidade</p> <p>Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?</p>	<p>Foca na hora de ver a série/filme</p> <p>Há distrações ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade?</p>	<p>O objetivo é te tirando da rotina</p> <p>Há elementos do dia-a-dia que tornam a atenção do usuário?</p>	<p>Sim</p> <p>As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</p>	<p>Classificação indicativa "Corta Kids"</p> <p>Há elementos que fazem que o usuário se sinta seguro para se dedicar à tarefa?</p>	<p>Sim</p> <p>O tempo é percebido de forma distinta pelo usuário?</p>
<p>+</p> <p>Há elementos que reduzem a carga em relação aos objetivos?</p>	<p>+</p> <p>Há elementos que ajudam a visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?</p>	<p>+</p> <p>Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?</p>	<p>+</p> <p>Há distrações ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade?</p>	<p>+</p> <p>Há elementos do dia-a-dia que tornam a atenção do usuário?</p>	<p>+</p> <p>As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</p>	<p>+</p> <p>Há elementos que fazem que o usuário se sinta seguro para se dedicar à tarefa?</p>	<p>+</p> <p>O tempo é percebido de forma distinta pelo usuário?</p>
<p>XX</p> <p>SINOPSE</p> <p>NÃO INFORMAM A CARGA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS</p> <p>DO FILME E LÍNGUA</p>	<p>-</p> <p>Há elementos que confundem o usuário em relação a seu progresso?</p>	<p>-</p> <p>Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?</p>	<p>TEMPO MOCHE ANO DO BLUE PASTEL</p> <p>DIFICULDADE DE ESCOLHER</p>	<p>-</p> <p>Há elementos do dia-a-dia que tornam a atenção do usuário?</p>	<p>-</p> <p>MAS O TUDO É NECESSÁRIO</p>	<p>-</p> <p>TEL UMA COMUNIDADE TORE BETÃO</p>	<p>-</p> <p>DO RAUTE LONGAS BUSCAS</p>

Figura 15. Grupo 2, primeiro quadro preenchido (versão B)

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS						
EMOÇÃO POSITIVA		RELAIONAMENTOS		SIGNIFICADO		CONQUISTAS
PRAZER E CONFORTO Quais são os aspectos de beleza e funcionalidade da solução? - Zona de conforto (habituação) - Longo - Poderia não valer a pena - Hipótese / linha de negócios - Melhorar	VARIEDADE E ENCANTAMENTO Esta jornada de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendem e encantam? - (me)lhorar o tempo - Melhorar a experiência - Melhorar a interface	RELAIONAMENTOS EXISTENTES Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário? - Melhorar a experiência	NOVOS RELACIONAMENTOS Existem oportunidades para criar novos relacionamentos significativos? - Melhorar a experiência	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO Existem elementos na experiência que possam fazer o usuário se sentir parte de algo maior do que ele mesmo? - Melhorar a experiência	ALINHAMENTO DE VALORES O usuário tem a oportunidade de se conectar com seus valores na solução? - Melhorar a experiência	CONQUISTAS INTERNAS O usuário tem conquistas pessoais que possam ser reforçadas pela solução? - Melhorar a experiência
EXISTEM ELEMENTOS QUE CONECTAM DIFERENTES REQUISITOS ESPECÍFICOS DO USUÁRIO? - Melhorar a experiência	AS OPORTUNIDADES DE REQUISITOS DE FORMA ACIONÁVEL OU DIFÍCIL DE ATINGIR? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA RECONHECIMENTO EXISTENTE? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA A FORMAÇÃO DE NOVOS RELACIONAMENTOS? - Melhorar a experiência	EXISTEM ELEMENTOS NA EXPERIÊNCIA QUE FAZEM COM QUE O USUÁRIO SE SINTA PARTE DE ALGO MAIOR DO QUE ELE MESMO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE E ESTABILIDADE DESENVOLVIDAS SÃO VALORES DE VIDA PARA O USUÁRIO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE NÃO PERMITE MANTER O TIPO DE CONQUISTA AO LONGO DO PROCESSO? - Melhorar a experiência
EXISTEM ELEMENTOS QUE CONECTAM DIFERENTES REQUISITOS ESPECÍFICOS DO USUÁRIO? - Melhorar a experiência	AS OPORTUNIDADES DE REQUISITOS DE FORMA ACIONÁVEL OU DIFÍCIL DE ATINGIR? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA RECONHECIMENTO EXISTENTE? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA A FORMAÇÃO DE NOVOS RELACIONAMENTOS? - Melhorar a experiência	EXISTEM ELEMENTOS NA EXPERIÊNCIA QUE FAZEM COM QUE O USUÁRIO SE SINTA PARTE DE ALGO MAIOR DO QUE ELE MESMO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE E ESTABILIDADE DESENVOLVIDAS SÃO VALORES DE VIDA PARA O USUÁRIO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE NÃO PERMITE MANTER O TIPO DE CONQUISTA AO LONGO DO PROCESSO? - Melhorar a experiência
EXISTEM ELEMENTOS QUE CONECTAM DIFERENTES REQUISITOS ESPECÍFICOS DO USUÁRIO? - Melhorar a experiência	AS OPORTUNIDADES DE REQUISITOS DE FORMA ACIONÁVEL OU DIFÍCIL DE ATINGIR? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA RECONHECIMENTO EXISTENTE? - Melhorar a experiência	A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA A FORMAÇÃO DE NOVOS RELACIONAMENTOS? - Melhorar a experiência	EXISTEM ELEMENTOS NA EXPERIÊNCIA QUE FAZEM COM QUE O USUÁRIO SE SINTA PARTE DE ALGO MAIOR DO QUE ELE MESMO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE E ESTABILIDADE DESENVOLVIDAS SÃO VALORES DE VIDA PARA O USUÁRIO? - Melhorar a experiência	A ATITUDE NÃO PERMITE MANTER O TIPO DE CONQUISTA AO LONGO DO PROCESSO? - Melhorar a experiência

Figura 16. Grupo 2, segundo quadro preenchido (versão A)

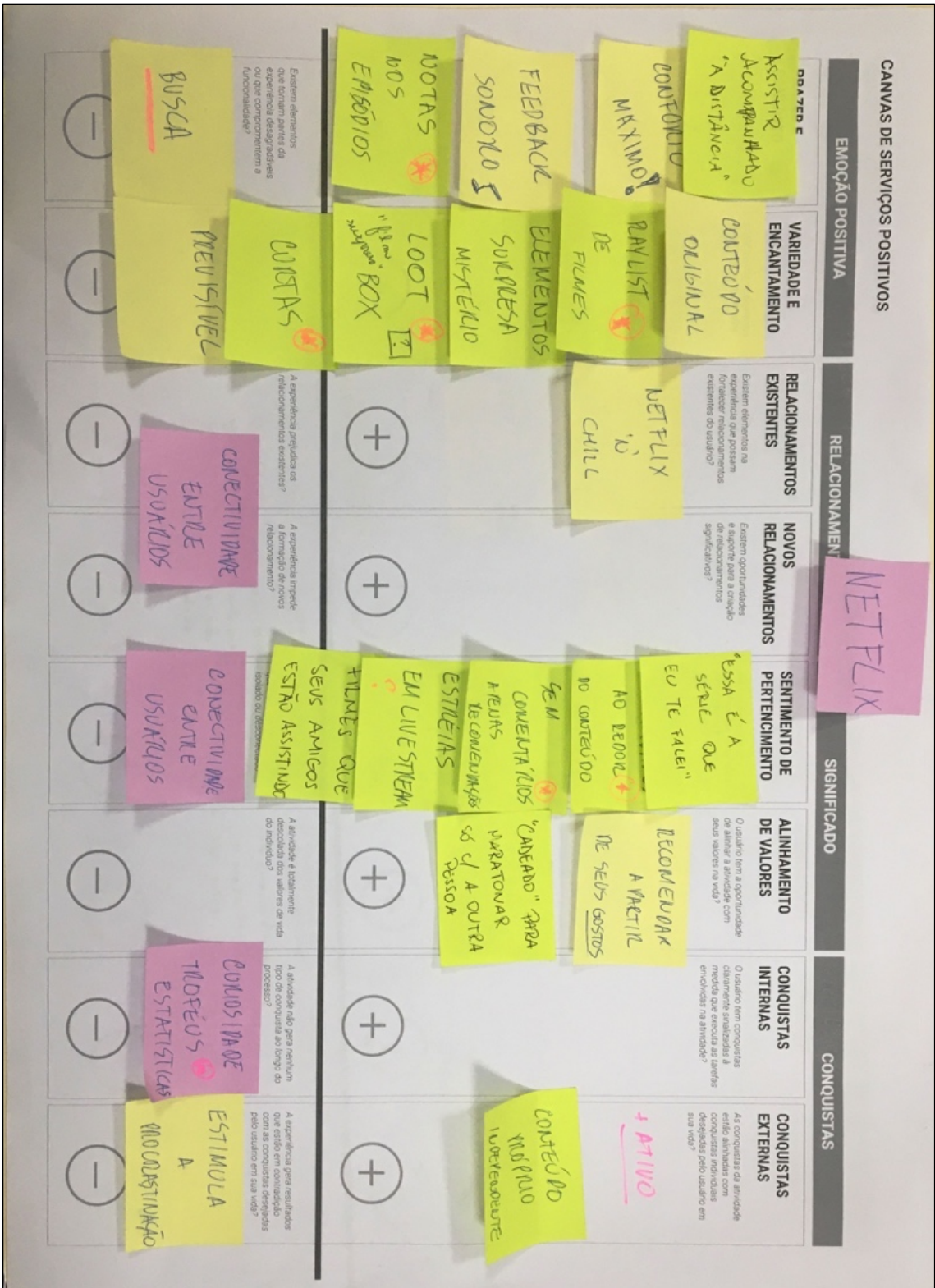


Figura 17. Grupo 2, segundo quadro preenchido (versão B)

Na discussão da experiência, foi declarado pelos participantes que, apesar do preenchimento ser extenso, consideraram a atividade engajante e as discussões se mantiveram em um bom estado de ânimo. Houve algum grau de frustração em relação a não ter tempo suficiente para completar o processo por parte do grupo que escolheu a viagem de ônibus, mas os dois grupos ficaram satisfeitos com as soluções propostas. Os participantes consideram que o uso da ferramenta contribui para a discussão de aspectos que normalmente não seriam considerados, aumentando a compreensão do serviço e servindo como base para a proposta de soluções. Uma das estratégias utilizadas pelos participantes foi considerar os aspectos negativos como problemas dentro do serviço que deveriam ser resolvidos para aumentar a qualidade da experiência do usuário. Os principais aprendizados da sessão em relação à ferramenta foram os seguintes:

- O espaço para os itens negativos pode ser maior, uma vez que estão presentes em vários aspectos da experiência;
- A especificidade na escolha do serviço influenciou a experiência de preenchimento dos campos existentes em cada quadro, sugerindo que, quanto mais específico for o recorte do serviço a ser analisado, maior será a fluidez do processo;
- As perguntas fechadas muitas vezes foram respondidas com “sim” ou “não”, sem a análise dos elementos constituintes da solução, sugerindo que o uso de perguntas abertas pode auxiliar no preenchimento;
- Os termos geraram algumas dúvidas e, em alguns casos, foram trabalhados fugindo dos conceitos propostos por Seligman, entrando no senso comum e em interpretações individuais dos participantes, como havia acontecido na oficina anterior. Um maior detalhamento das perguntas orientadoras pode evitar que isso aconteça. Alguns aspectos foram percebidos de forma muito semelhante pelos participantes e podem ser modificados, para aumentar a facilidade de uso da ferramenta.

4.1.3 Segunda oficina presencial com alunos da PUC-Rio (Oficina B)

Em continuação à primeira oficina com alunos da PUC-Rio, foi realizada uma segunda oficina seguindo a mesma estrutura e utilizando a ferramenta no formato de mapa espacial/canvas, com modificações feitas a partir das dúvidas surgidas na oficina anterior e da aplicabilidade à análise do serviço de alguns aspectos. As modificações se encontram nas tabelas a seguir (Tabela 4 e Tabela 5):

Tabela 4: Modificações no primeiro quadro da ferramenta (Engajamento)

Primeira oficina	Segunda oficina	Observações
<p>OBJETIVOS CLAROS</p> <p>(+) <i>O usuário sabe o que deve fazer a cada momento da atividade?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que reduzem a clareza em relação aos objetivos?</i></p>	<p>OBJETIVOS CLAROS</p> <p>(+) <i>Como são apresentados os objetivos de cada tarefa envolvida na atividade? De que forma são expostas informações que indicam o que deve ser feito e por quê? As razões fazem sentido para o usuário? Os objetivos são compartilhados por todos os participantes?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos que podem reduzir a clareza em relação aos objetivos da atividade? Quais são as tarefas que não têm um objetivo claro ou relacionado a um fim significativo para o usuário? Quais informações não são compartilhadas igualmente por todos os participantes?</i></p>	<p>Detalhamento maior das perguntas, evidenciando os aspectos de design: objetivos das tarefas, informações disponíveis e instruções, alinhamento com outros participantes no processo de cocriação do serviço.</p> <p>Mudança para perguntas abertas para estimular a descrição do aspecto em questão.</p>
<p>FEEDBACK INSTANTÂNEO</p> <p>(+) <i>O usuário consegue visualizar seu progresso? O usuário sabe em todos os momentos se está mais próximo ou mais distante do objetivo?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que confundem o usuário em relação a seu progresso?</i></p>	<p>FEEDBACK IMEDIATO</p> <p>(+) <i>Como o usuário consegue visualizar seu progresso ao longo da atividade? Quais são os indicadores para o usuário de que ele está mais próximo ou mais distante do objetivo a ser alcançado?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos que podem confundir o usuário em relação a seu progresso? Quais são os elementos que podem criar ruídos de comunicação em relação ao feedback?</i></p>	<p>Substituição de Instantâneo por imediato.</p> <p>Mudança para perguntas abertas, para evidenciar os pontos de contato e os elementos da solução que podem ser modificados.</p>

Primeira oficina	Segunda oficina	Observações
<p>DIFICULDADE ADEQUADA</p> <p>(+) <i>O grau de dificuldade é adequado à habilidade do usuário?</i></p> <p>(-) <i>Há desafios que são fáceis demais ou difíceis demais?</i></p>	<p>DIFICULDADE ADEQUADA</p> <p>(+) <i>Como é feita a adequação do grau de dificuldade da ação com a habilidade do usuário? Quais são os mecanismos tutoriais ou de treinamento para aumentar a habilidade do usuário e permitir o aumento da dificuldade? Como é feita a alternância entre momentos mais desafiadores e momentos mais relaxantes na atividade?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os desafios percebidos como fáceis demais? Quais são os desafios percebidos como difíceis demais?</i></p>	<p>Mudança para perguntas abertas para evidenciar os elementos constituintes do serviço e estimular a reflexão sobre os aspectos de engajamento.</p> <p>Inclusão de perguntas para refletir sobre a variação de momentos mais ou menos difíceis da experiência.</p>
<p>ATENÇÃO FOCADA</p> <p>(+) <i>O ambiente favorece o foco na tarefa? O usuário consegue se sentir concentrado?</i></p> <p>(-) <i>Há distrações ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade?</i></p>	<p>ATENÇÃO FOCADA</p> <p>(+) <i>Quais são os elementos do ambiente que favorecem o foco na atividade? Quais são os elementos que auxiliam o usuário a imergir na atividade? Quais são os elementos que auxiliam o usuário a se sentir em um ambiente seguro e sem interrupções?</i></p> <p>(-) <i>Quais são as distrações existentes ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade? Quais são as interrupções desnecessárias existentes?</i></p>	<p>Mudança para perguntas abertas para evidenciar os elementos relativos ao aspecto.</p> <p>Inclusão dos aspectos “distanciamento da rotina” (imersão na tarefa) e “redução das defesas” (ambiente seguro e sem interrupções).</p>
<p>DISTANCIAMENTO DA ROTINA</p> <p>(+) <i>A atenção do usuário está totalmente voltada para a tarefa?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos do dia a dia que tiram a atenção do usuário?</i></p>	<p>VARIEDADE E SURPRESA</p> <p>(+) <i>Existe riqueza e complexidade de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Como isso se manifesta ao longo da atividade? Quais são os elementos geradores de surpresa existentes na atividade?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos previsíveis da experiência? Que elementos se repetem de forma monótona ou pouco original?</i></p>	<p>Inclusão de um novo aspecto (Variedade e surpresa) em engajamento, por possuir uma relação com o “flow”.</p> <p>Uso de perguntas abertas para explicitar os elementos e inclusão de “Distanciamento da rotina” em outro aspecto (Atenção focada).</p>

Primeira oficina	Segunda oficina	Observações
<p>SENSAÇÃO DE CONTROLE</p> <p>(+) <i>As interfaces auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que tiram a sensação de controle do usuário?</i></p>	<p>SENSAÇÃO DE CONTROLE</p> <p>(+) <i>Quais são os elementos das interfaces que auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</i></p> <p>(-) <i>Quais são elementos que reduzem a sensação de controle do usuário?</i></p>	<p>Mudança para perguntas abertas, para explicitar os elementos das interfaces e pontos de contato presentes na experiência que contribuem com a sensação de controle.</p>
<p>REDUÇÃO DAS DEFESAS</p> <p>(+) <i>O usuário se sente seguro para se dedicar à tarefa?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que fazem com que o usuário se sinta envergonhado ou agredido?</i></p>	<p>EXPLORAÇÃO E RISCOS</p> <p>(+) <i>De que forma a atividade é orientada para a ação criativa? Como os usuários são estimulados a explorar o ambiente e expandir sua zona de conforto?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que diminuem as possibilidades de ação criativa do usuário? Existem elementos que façam com que usuário evite explorar ou correr riscos criativos?</i></p>	<p>Inclusão de “Redução das defesas” no aspecto “Atenção focada”.</p> <p>Inclusão de um novo aspecto ligado à exploração criativa presente no conceito de “flow”.</p>
<p>TEMPO TRANSFORMADO</p> <p>(+) <i>O tempo é percebido de forma distinta pelo usuário?</i></p> <p>(-) <i>Há elementos que levam a um sentimento de tédio ou monotonia?</i></p>	<p>ESTÍMULOS MULTISENSORIAIS</p> <p>(+) <i>Quais são os sentidos estimulados pela atividade? Como isso acontece?</i></p> <p>(-) <i>Quais os sentidos que não são estimulados pela atividade? Como isso poderia ser modificado?</i></p>	<p>Retirada do aspecto “Tempo transformado” e substituição por “Estímulos multissensoriais” para evidenciar os sentidos estimulados no processo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5: Modificações no segundo quadro da ferramenta
(Emoções positivas, Relacionamentos, Significado e Conquistas)

Oficina A	Oficina B	Observações
<p>EMOÇÃO POSITIVA – PRAZER E CONFORTO</p> <p>(+) <i>Quais são os aspectos de beleza e funcionalidade da solução?</i></p> <p>(-) <i>Existem elementos que tornam partes da experiência desagradáveis ou que comprometem a funcionalidade?</i></p>	<p>EMOÇÃO POSITIVA – PRAZER E CONFORTO</p> <p>(+) <i>Quais são os aspectos de beleza e conforto da solução?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos que tornam ou podem tornar partes da experiência desagradáveis?</i></p>	<p>A questão relacionada à funcionalidade foi transformada em um novo aspecto do elemento bem-estar para facilitar a análise: “Facilidade de uso”</p>
<p>EMOÇÃO POSITIVA – VARIEDADE E ENCANTAMENTO</p> <p>(+) <i>Existe riqueza de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Existem elementos que surpreendem e encantam?</i></p> <p>(-) <i>As interfaces se repetem de forma monótona ou pouco original?</i></p>	<p>EMOÇÃO POSITIVA – FACILIDADE DE USO</p> <p>(+) <i>Quais são os aspectos de funcionalidade que tornam o uso da solução agradável? Quais são os elementos indicativos de uso presentes nas interfaces?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos que comprometem a funcionalidade ou a facilidade de uso ao longo da experiência?</i></p>	<p>O aspecto de “Variedade e encantamento” foi incluído como um aspecto relacionado ao engajamento, por interferir diretamente no “flow” da experiência.</p> <p>A funcionalidade foi examinada de forma mais detalhada nesse novo aspecto.</p>
<p>RELACIONAMENTOS EXISTENTES</p> <p>(+) <i>Existem elementos na experiência que possam fortalecer relacionamentos existentes do usuário?</i></p> <p>(-) <i>A experiência prejudica os relacionamentos existentes?</i></p>	<p>RELACIONAMENTOS EXISTENTES</p> <p>(+) <i>Quais são os elementos da experiência (antes, durante ou depois) que podem fortalecer relacionamentos existentes do usuário?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos da experiência que podem prejudicar relacionamentos existentes?</i></p>	<p>A pergunta foi reescrita de forma aberta, para permitir a listagem dos elementos identificados.</p>

Oficina A	Oficina B	Observações
<p>NOVOS RELACIONAMENTOS</p> <p>(+) <i>Existem oportunidades e suporte para a criação de relacionamentos significativos?</i></p> <p>(-) <i>A experiência impede a formação de novos relacionamentos?</i></p>	<p>NOVOS RELACIONAMENTOS</p> <p>(+) <i>Quais são as oportunidades para a criação de novos relacionamentos significativos existentes na experiência? Quais são os mecanismos de suporte para a manutenção desses relacionamentos durante ou depois da experiência? Quais são os mecanismos de comunicação entre diferentes participantes?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos da experiência que podem impedir a formação ou a continuidade de novos relacionamentos?</i></p>	<p>A pergunta foi reescrita de forma aberta, para permitir a listagem das oportunidades.</p> <p>Para complementar os aspectos de design do serviço, foram incluídos na pergunta os mecanismos de suporte e comunicação e foi acrescentada a questão de continuidade à formação de novos relacionamentos</p>
<p>SIGNIFICADO – SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO</p> <p>(+) <i>Existem elementos na experiência que transmitem para o usuário a noção de pertencer a algo maior do que ele?</i></p> <p>(-) <i>Existem elementos na experiência que fazem com que o usuário se sinta isolado ou desconectado?</i></p>	<p>SIGNIFICADO – SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO</p> <p>(+) <i>Quais são os elementos da experiência (antes, durante ou depois) que transmitem para o usuário a noção de pertencer a algo maior do que ele (um time, uma comunidade, uma causa)? Quais são os elementos que definem uma linguagem comum entre os participantes e que criam uma sensação de familiaridade com a experiência?</i></p> <p>(-) <i>Quais são os elementos da experiência que podem fazer com que o usuário se sinta isolado ou desconectado?</i></p>	<p>A pergunta foi reescrita de forma aberta, para permitir a listagem dos elementos identificados.</p> <p>Foi acrescentado um foco na experiência pré e pós serviço, onde o usuário também pode ser impactado.</p> <p>Foi acrescentada a questão de uma linguagem comum, como elemento que pode fortalecer o significado.</p>
<p>SIGNIFICADO – ALINHAMENTO DE VALORES</p> <p>(+) <i>O usuário tem a oportunidade de alinhar a atividade com seus valores na vida?</i></p> <p>(-) <i>A atividade é totalmente descolada dos valores de vida do indivíduo?</i></p>	<p>SIGNIFICADO – ALINHAMENTO DE VALORES</p> <p>(+) <i>Quais são os elementos que permitem que o usuário alinhe a experiência com seus valores na vida, antes, durante ou depois da atividade?</i></p> <p>(-) <i>Existem momentos em que a atividade é descolada dos valores de vida do indivíduo? Quais são os pontos em que isso pode ser minimizado?</i></p>	<p>A pergunta foi reescrita de forma aberta, para permitir a listagem dos elementos identificados.</p> <p>Foi acrescentado um foco na experiência pré e pós serviço, onde o usuário também pode ser impactado.</p>

Oficina A	Oficina B	Observações
<p>CONQUISTAS INTERNAS</p> <p>(+) <i>O usuário tem conquistas claramente sinalizadas à medida que executa as tarefas envolvidas na atividade?</i></p> <p>(-) <i>A atividade não gera nenhum tipo de conquista ao longo do processo?</i></p>	<p>CONQUISTAS INTERNAS</p> <p>(+) <i>O usuário tem conquistas claramente sinalizadas à medida que executa as tarefas envolvidas na atividade? Que conquistas são essas e como é feita essa sinalização?</i></p> <p>(-) <i>Existem conquistas ao longo do processo que não estão sinalizadas? A atividade não sinaliza nenhum tipo de conquista ao longo do processo?</i></p>	<p>Foi incluída uma pergunta aberta para possibilitar a listagem das conquistas e da forma como elas são sinalizadas.</p> <p>Foi incluída uma pergunta para evidenciar conquistas existentes, porém não sinalizadas no serviço.</p>
<p>CONQUISTAS EXTERNAS</p> <p>(+) <i>As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário em sua vida?</i></p> <p>(-) <i>A experiência gera resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário em sua vida?</i></p>	<p>CONQUISTAS EXTERNAS</p> <p>(+) <i>As conquistas da atividade estão alinhadas com conquistas individuais desejadas pelo usuário? Quais são os mecanismos de alinhamento?</i></p> <p>(-) <i>A experiência gera resultados que estão em contradição com as conquistas desejadas pelo usuário? É possível modificar essa contradição?</i></p>	<p>Foi incluída uma pergunta aberta para possibilitar a listagem das conquistas individuais e dos mecanismos de alinhamento com as conquistas existentes na atividade.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta da segunda oficina era semelhante à oficina anterior: os participantes deveriam analisar algum serviço existente utilizando a ferramenta para discussão e proposta de modificações no serviço que aumentassem a possibilidade de ocorrência dos elementos do bem-estar na experiência do usuário. A versão da ferramenta com as modificações pode ser vista nas figs. 18 e 19.

Participaram dessa segunda oficina três estudantes de graduação com um perfil parecido com o grupo 2 da oficina A: dois estudantes de Desenho Industrial acima do 5º período do curso e um estudante de Engenharia acima do 7º período, que já havia cursado uma disciplina de *Design Thinking*. Todos os alunos tinham interesse em design de serviços e já tinham familiaridade com jornadas de usuário; dois participantes também já conheciam o Canvas de Modelo de Negócios.

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS (200302)

ENGAJAMENTO

OBJETIVOS CLAROS		FEEDBACK IMEDIATO		DIFICULDADE ADEQUADA		ATENÇÃO FOCADA		SENSAÇÃO DE CONTROLE		VARIEDADE E SURPRESA		ESTÍMULOS MULTISENSORIAIS		EXPLORAÇÃO E RISCOS	
Como são apresentadas os objetivos de cada tarefa envolvida na atividade? De que forma são expostas informações que indicam o que deve ser feito e por que? As razões fazem sentido para o usuário? Os objetivos são compartilhados por todos os participantes?	+	Como o usuário consegue visualizar seu progresso ao longo da atividade? Quais são os indicadores para o usuário de que ele está mais próximo ou mais distante do objetivo a ser alcançado?	+	Como é feita a adequação do grau de dificuldade da ação com a habilidade do usuário? Quais são os mecanismos tutoriais ou de treinamento para aumentar a habilidade do usuário e permitir o aumento da dificuldade? Como é feita a alternância de desafios e momentos mais relaxantes na atividade?	+	Quais são os elementos do ambiente que favorecem o foco na atividade? Quais são os elementos que auxiliem o usuário a imergir na atividade? Quais são os elementos que auxiliem o usuário a se sentir seguro e confortável em um ambiente seguro e sem interrupções?	+	Quais são os elementos das interfaces que auxiliem o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e a sua experiência?	+	Existe riqueza e complexidade de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Como isso se manifesta ao longo da atividade? Quais são os elementos geradores de surpresa existentes na atividade?	+	Quais são os sentidos estimulados pela atividade? Como isso acontece?	+	De que forma a atividade é orientada para a ação criativa? Como os usuários são estimulados a explorar o ambiente e expandir sua zona de conforto?	+
Quais são os elementos que podem reduzir a clareza em relação aos objetivos da atividade? Quais são as brechas que não têm um devido cuidado ou relacionado a um item significativo para o usuário? Quais informações não são compartilhadas igualmente por todos os participantes?	-	Quais são os elementos que podem confundir o usuário em relação ao progresso? Quais são os elementos que podem criar ruídos de comunicação em relação ao feedback?	-	Quais são os desafios percebidos como tarefas desnecessárias? Quais são os desafios percebidos como difíceis demais?	-	Quais são as distrações existentes ou elementos que possam ser percebidos como perturbadores para a atividade? Quais são as interrupções desnecessárias existentes?	-	Quais são elementos que reduzem a sensação de controle do usuário?	-	Quais são os elementos geradores de expectativa de forma monótona ou pouco originais?	-	Quais os sentidos que não são estimulados pela atividade? Como isso poderia ser modificado?	-	Há elementos que diminuem as possibilidades de ação criativa ou que possam ser elementos que ficam no caminho que impedem o usuário de explorar ou correr riscos criativos?	-

Figura 18. Evolução do primeiro quadro da ferramenta

As instruções foram as mesmas que na oficina anterior: após uma breve apresentação do conceito de Bem-estar de Seligman, os participantes ficaram livres para explorar a ferramenta com o objetivo de propor mudanças em serviços existentes, podendo tirar dúvidas com o facilitador da oficina a qualquer momento. Os participantes trabalharam em um único grupo, escolhendo para a análise os serviços proporcionados pelo aplicativo Rappi, um serviço de *delivery* utilizado por meio de um aplicativo para celular. O resultado do trabalho aparece nas figs. 20 e 21.

CANVAS DE SERVIÇOS POSITIVOS (200302)

ENGAJAMENTO

OBJETIVOS CLAROS	FEEDBACK IMEDIATO	DIFICULDADE ADEQUADA	ATENÇÃO FOCADA	SENSAÇÃO DE CONTROLE	VARIEDADE E SURPRESA	ESTÍMULOS MULTISENSORIAIS	EXPLORAÇÃO E RISCOS
<p>Como são apresentadas os objetivos de cada tarefa envolvida na atividade? De que forma são expostas informações que indicam o que deve ser feito e por quê? As regras fazem sentido para o usuário? Os objetivos são compartilhados por todos os participantes?</p> <p><i>São apresentadas as tarefas de forma clara e objetiva para fazer o pedido</i></p>	<p>Como o usuário consegue visualizar seu progresso ao longo da atividade? Quais são os indicadores para o usuário de que ele está mais próximo ou mais distante do objetivo a ser alcançado?</p> <p><i>Deixa claro em o status de entrega</i></p>	<p>Como é feita a adequação do grau de dificuldade da ação com a habilidade do usuário? Quais são os mecanismos lúdicos ou de treinamento para aumentar a habilidade do usuário e permitir o aumento da dificuldade?</p> <p><i>Conveniência e o suporte dentro do App</i></p>	<p>Quais são os elementos do ambiente que favorecem o foco na atividade? Quais são os elementos que auxiliam o usuário a manter a atenção na atividade? Quais são os elementos que permitem ao usuário seguir e sem interrupções?</p> <p><i>Interfere clima de navegabilidade e facilidade dos pedidos</i></p>	<p>Quais são os elementos que permitem ao usuário sentir controle em relação às ações e à sua experiência?</p> <p><i>Tem transparência nas etapas de compra</i></p>	<p>Existe riqueza e complexidade de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Como isso se manifesta ao longo da atividade? Quais são os elementos inesperados de surpresa existentes na atividade?</p> <p><i>Surpresa</i></p>	<p>Quais são os sentidos que não são estimulados pela atividade? Como isso poderia ser corrigido?</p> <p><i>Elementos visuais e canva</i></p>	<p>De que forma a atividade é orientada para a ação criativa? Como os usuários são estimulados a explorar o ambiente e expandir sua zona de conforto?</p> <p><i>+</i></p>
<p>Quais são os elementos que podem reduzir a clareza em relação aos objetivos da atividade?</p> <p><i>Excesso de categorias falta de clareza</i></p>	<p>Quais são os elementos que podem confundir o usuário em relação ao progresso? Quais são os elementos que podem criar ruídos de comunicação em relação ao feedback?</p> <p><i>Oferece um serviço diferenciado mas não é diferenciado</i></p>	<p>Quais são os desafios percebidos como barreiras? Quais são os desafios percebidos como difíceis demais?</p> <p><i>-</i></p>	<p>Quais são as distrações existentes ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade? Quais são as interrupções?</p> <p><i>Foca nos logs que oferecem o produto</i></p>	<p>Quais são elementos que reduzem a sensação de controle do usuário?</p> <p><i>-</i></p>	<p>Quais são os elementos previstos da experiência? Que elementos se repetem de forma monótona ou pouco original?</p> <p><i>Homogeneidade</i></p>	<p>Quais os sentidos que não são estimulados pela atividade? Como isso poderia ser corrigido?</p> <p><i>Elementos visuais e canva</i></p>	<p>Há elementos que diminuem as possibilidades de ação criativa do usuário? Existem elementos que fazem com que usuário entre explorar ou correr riscos criativos?</p> <p><i>-</i></p>
<p><i>Usa um sistema de contabilidade (estraga de comida) para justificar toda a sua operação</i></p> <p><i>+</i></p>	<p><i>-</i></p>	<p><i>+</i></p>	<p><i>-</i></p>	<p><i>-</i></p>	<p><i>-</i></p>	<p><i>-</i></p>	<p><i>+</i></p>

Figura 20. Oficina B, primeiro quadro preenchido pelos participantes.

ENGAJAMENTO

OBJETIVOS CLAROS	FEEDBACK IMEDIATO	DIFICULDADE ADEQUADA	ATENÇÃO FOCADA	SENSAÇÃO DE CONTROLE	VARIEDADE E SURPRESA	ESTÍMULOS MULTISENSORIAIS	EXPLORAÇÃO E RISCOS
<p>Como são apresentadas as informações de cada tarefa envolvida na atividade?</p> <p>De que forma são expostas informações que indicam o que deve ser feito e por quê?</p> <p>As razões fazem sentido para o usuário? Os objetivos são compreensíveis por todos os participantes?</p>	<p>Como o usuário consegue visualizar seu progresso ao longo da atividade?</p> <p>Quais são os indicadores para o usuário de que ele está mais próximo ou mais distante do objetivo a ser alcançado?</p>	<p>Como é feita a atribuição do grau de dificuldade da ação com a habilidade do usuário?</p> <p>Quais são os mecanismos lúdicos ou de treinamento para aumentar a habilidade do usuário e permitir o aumento da dificuldade?</p>	<p>Quais são os elementos do ambiente que favorecem o foco na atividade?</p> <p>Quais são os elementos que auxiliam o usuário a imergir na atividade?</p> <p>Quais são os elementos que auxiliam o usuário a se sentir em um ambiente seguro e sem interrupções?</p>	<p>Quais são os elementos que auxiliam os participantes que auxiliam o usuário a sentir que tem controle em relação às ações e à sua experiência?</p>	<p>Existe riqueza e complexidade de elementos que podem ser explorados pelo usuário? Como isso se manifesta ao longo da atividade?</p> <p>Quais são os elementos geradores de surpresa existentes na atividade?</p>	<p>Quais são os sentidos envolvidos na atividade? Como isso poderia ser explorado?</p> <p>Como isso acontece?</p>	<p>De que forma a atividade é explorada pelo usuário? Como os usuários são estimulados a explorar o ambiente e expandir sua zona de conforto?</p>
<p>São apresentados as categorias para fazer o pedido</p>	<p>Deixa claro em o ativo de destaque</p>	<p>Conveniência e o suporte dentro do App</p>	<p>Interface clara e navegabilidade</p>	<p>tem transparência nas etapas de compra</p>	<p>Formações Interação</p>	<p>Estímulos visuais e táteis</p>	<p></p>
<p>Quais são os elementos que podem reduzir a clareza em relação aos objetivos da atividade?</p>	<p>Quais são os elementos que podem confundir o usuário em relação a seu progresso? Quais são os elementos que podem criar ruídos de comunicação em relação ao feedback?</p>	<p>Quais são os desafios percebidos como obstáculos? Quais são os desafios percebidos como difíceis demais?</p>	<p>Quais são as distrações existentes ou elementos que focam em aspectos não prioritários para a atividade? Quais são as interrupções?</p>	<p>Quais são elementos que reduzem a sensação de controle do usuário?</p>	<p>Quais são os elementos geradores de surpresa? Que elementos se repetem de forma monótona ou pouco original?</p>	<p>Quais os sentidos que não são estimulados pela atividade? Como isso poderia ser explorado?</p>	<p>Ha elementos que diminuem as possibilidades de ação criativa do usuário? Existem elementos que fazem com que usuário entre explorar ou correr riscos criativos?</p>
<p>EXCESSO de categorias falha de clareza</p>	<p>Oferece um serviço diferenciado mas não é diferenciado</p>		<p>Foco nos logs que oferecem o produto</p>				
<p>USA um sistema de contabilidade (envio de Comanda) para justificar toda a sua operação</p>							

Figura 21. Oficina B, segundo quadro preenchido pelos participantes.

O tempo de duração da oficina, incluindo a apresentação da atividade foi de três horas, seguidas por uma hora de discussão sobre a atividade e a ferramenta. Ao longo do preenchimento, surgiram dúvidas, tanto em relação a como os campos deveriam ser preenchidos, como sobre o funcionamento do serviço, o que exigiu uma boa quantidade de pesquisa feita pelos celulares e algum grau de especulação no preenchimento. Ao longo da atividade, os participantes perceberam que o serviço escolhido tinha um grau de complexidade maior do que o antecipado, por ter muitas modalidades distintas dentro do aplicativo. Mesmo assim, o grupo conseguiu pensar em possibilidades de minimizar os aspectos mais negativos do serviço com sugestões de funcionalidades a serem acrescentadas para aproximar a solução atual dos elementos do bem-estar.

Durante a análise do serviço, dois itens geraram uma discussão maior entre os participantes ao longo do processo: “novos relacionamentos” (pela característica forte de utilitarismo presente nos relacionamentos entre os *stakeholders*) e “alinhamento de valores” (pela exploração do trabalho de pessoas em situações financeiras precarizadas que é central no funcionamento do serviço escolhido). Esses tópicos trouxeram uma discussão sobre os aspectos morais envolvidos no modelo de negócios do aplicativo, o que levou a ideias como a criação de um novo serviço concorrente inspirado no mesmo, mas com o diferencial de estimular trocas mais justas entre os clientes e trabalhadores envolvidos. Também foi apontada pelos participantes a oportunidade de usar o serviço como uma forma de educar o consumidor para valores sociais mais alinhados com a sociedade, evidenciando e valorizando o trabalho dos entregadores da plataforma.

Na última hora da sessão, foi realizada uma discussão sobre o uso da ferramenta com os participantes, trazendo os seguintes aprendizados:

- Quando perguntados sobre a experiência de usar a ferramenta, os participantes concluíram que há uma diferença entre dois momentos principais: o momento de preenchimento da ferramenta e o momento de ideação. O momento de preenchimento dos quadros foi considerado mais trabalhoso, enquanto o momento de examinar a ferramenta preenchida para gerar ideias foi considerado mais fácil;
- Os participantes consideraram que o objetivo principal da atividade foi atingido, uma vez que o grupo conseguiu apontar vários aspectos negativos do serviço e chegou a pensar em funcionalidade a serem incorporadas, assim como em uma alternativa ao serviço existente;
- Alguns aspectos da ferramenta foram percebidos como mais reflexivos, enquanto outros foram considerados mais objetivos. Os participantes sugeriram que o uso da ferramenta poderia ser feito em “sprints” curtos,

focados em partes da ferramenta, para que fosse possível aprofundar as discussões mais subjetivas. Foi mencionado que, em um primeiro momento, a quantidade de aspectos a serem levantados foi considerada intimidadora;

- A divisão dos aspectos em uma parte positiva e outra negativa foi considerada uma vantagem, uma vez que os aspectos existentes apontados na parte negativa ajudavam a pensar em possíveis soluções que poderiam ser incluídas na parte dos aspectos positivos, reforçando a experiência dos participantes da oficina anterior (oficina A);
- Em relação às perguntas orientadoras, a complexidade do serviço escolhido fez com que algumas perguntas se tornassem difíceis de responder. Por exemplo: para entender “objetivos claros”, seria necessário fazer um mapeamento das tarefas envolvidas, que, no caso de um serviço com o grau de complexidade e jornadas possíveis como o escolhido, somados ao conhecimento superficial dos participantes sobre o serviço, acabou prejudicando o preenchimento daquele aspecto. Por serem necessárias informações anteriores para iniciar o preenchimento, o processo foi considerado um pouco cansativo e foi sugerido que houvesse uma etapa anterior de levantamento de informações, antes da sessão de preenchimento; a existência de uma jornada de usuário já preenchida auxiliaria na análise dos diferentes aspectos no contexto do serviço.

4.1.4 Oficina online com alunos da UFRJ (Oficina C)

A partir dos aprendizados das oficinas A e B, foi feita uma nova proposta de ferramenta, experimentada em uma oficina *online* com estudantes de Desenho Industrial da UFRJ. A oficina online foi realizada com uso das plataformas Zoom⁷ de videoconferência e Miro⁸, para a utilização e manipulação da ferramenta. A oficina teve a duração de três horas e contou com treze participantes, incluindo onze estudantes de Desenho Industrial e Comunicação Visual da UFRJ (quatro deles entre o 3º e 4º período e o sete acima do 7º período), um estudante de pós-graduação em Engenharia de Produção e a docente da disciplina na qual a oficina foi realizada. Entre os estudantes, sete já tinham alguma familiaridade com jornada de usuário ou *Service Blueprint*, enquanto cinco pessoas declararam não conhecer essas ferramentas.

As mudanças feitas na nova versão da ferramenta foram as seguintes:

- Foi incluído como ponto de partida da ferramenta um quadro para definição do “*job to be done*” (Kalbach, 2017), para alinhar os participantes em relação aos objetivos do usuário ao utilizar o serviço, considerando o trabalho funcional, o trabalho emocional e o trabalho social (fig. 22).

⁷ <https://zoom.us/>

⁸ <https://miro.com/>

"Job to be done"

Trabalho funcional

Quais os resultados práticos desejados ao final da experiência?



Trabalho emocional

Quais os sentimentos esperados ao se alcançar o resultado desejado?



Trabalho social

Qual a percepção social que o usuário espera gerar ao usar o serviço?



Figura 22. Quadro com o "Job to be done"

- Retomando a hipótese imaginada para a primeira oficina exploratória (Oficina Zero) foi adotada uma estrutura cronológica, com a jornada de usuário como eixo condutor da ferramenta. Essa nova disposição permitiria uma avaliação dos momentos ideais para inserção de mudanças e do impacto de diferentes pontos de contato e funcionalidades ao longo da experiência do serviço, assim como o estabelecimento de uma visão global da jornada de usuário (fig. 23).



Figura 23. Visão geral da jornada do usuário, com 10 colunas

- Os cinco elementos do bem-estar foram dispostos em linhas paralelas à ação dos usuário, para que pudessem ser relacionados às ações dos usuários; as descrições dos elementos foram simplificadas a partir do *feedback* dos participantes das oficinas A e B e, além dos elementos do bem-estar, foram incluídas duas linhas: uma linha para “pontos de contato/evidências físicas” (elemento típico do *Service blueprint*) e uma linha para “Proposta de valor”, com o objetivo de verificar o alinhamento da ação proposta com os objetivos e a experiência do usuário. O conceito de proposta de valor está baseado na descrição proposta por Osterwalder e Pigneur (2011)⁹: Na figura a seguir, o detalhe de uma coluna da jornada com cada um dos elementos (fig.24).

⁹ “Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes? Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente)”(Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 23).

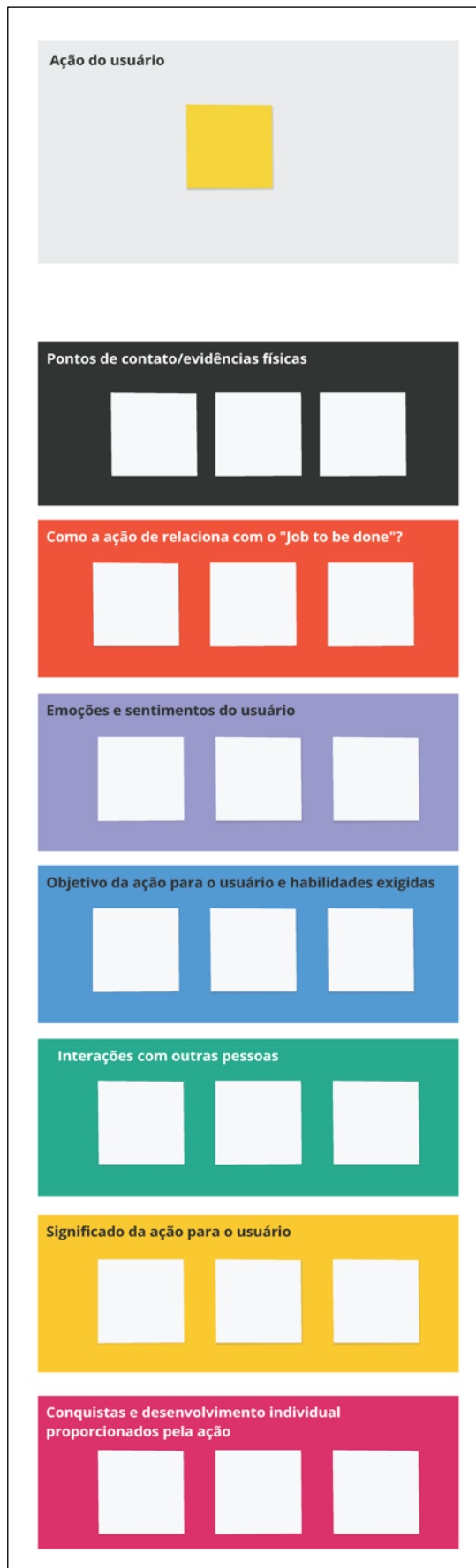


Figura 24. Coluna da área “Jornada do usuário”

- Além da jornada principal, com as ações, pontos de contato/evidências físicas, a proposta de valor e os elementos do bem-estar, foram criadas seis jornadas secundárias para a análise de cada um dos elementos (Emoção positiva, Engajamento/*flow*, Relacionamentos Positivos, Significado e Conquistas) e da Proposta de valor. O uso da plataforma digital Miro trouxe a possibilidade de uso de um espaço maior de trabalho, assim como a opção de copiar e colar elementos facilmente de uma jornada para outra.
- Nas jornadas secundárias, foram mantidos os espaços para a listagem de aspectos positivos e negativos de cada elemento, considerados úteis pelos participantes das oficinas A e B; também foram incluídas escalas para sinalizar as variações de determinados elementos ao longo da jornada do serviço. As colunas que compõem as jornadas secundárias, assim como a visão geral das jornadas com 10 colunas estão ilustradas nas próximas páginas (figs 25-36).

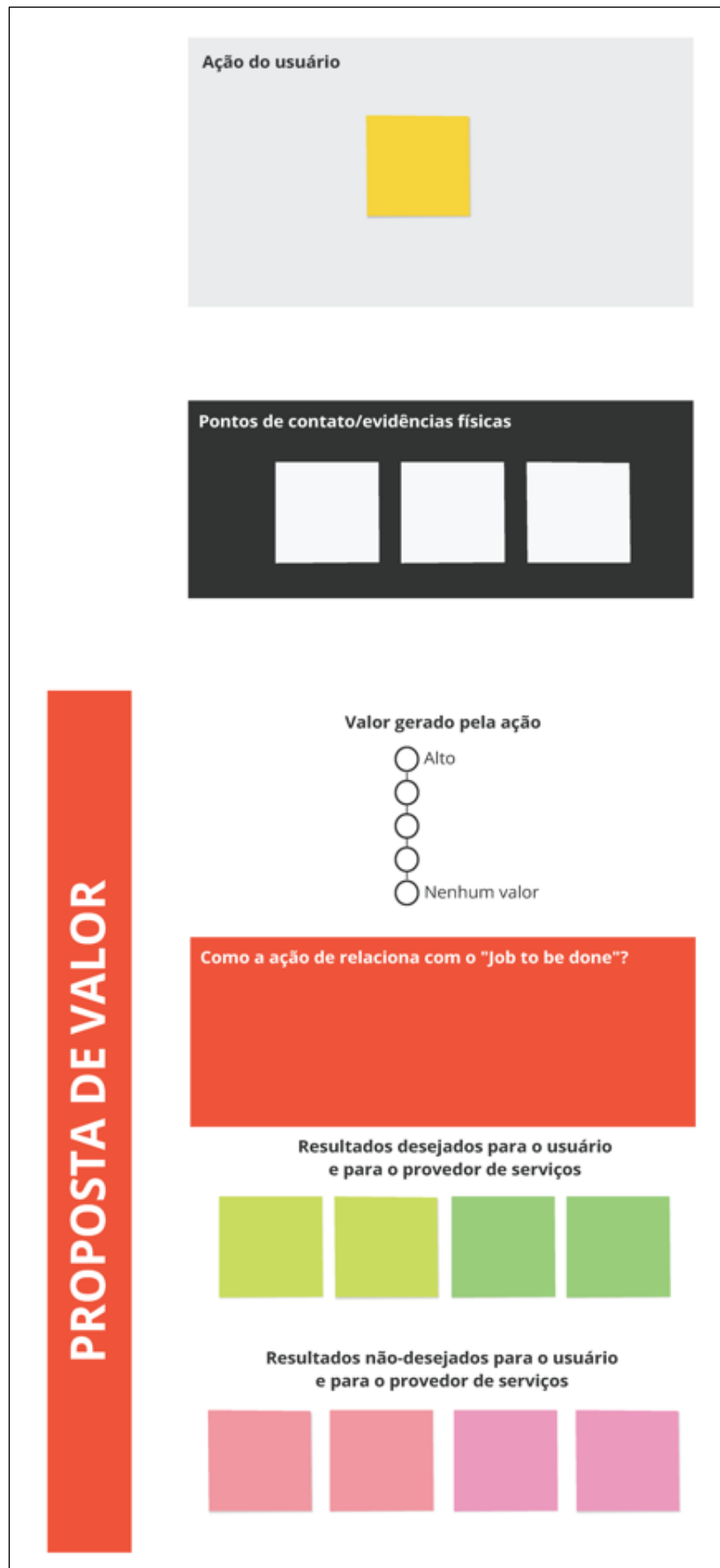


Figura 25. Coluna da jornada secundária "Proposta de valor"

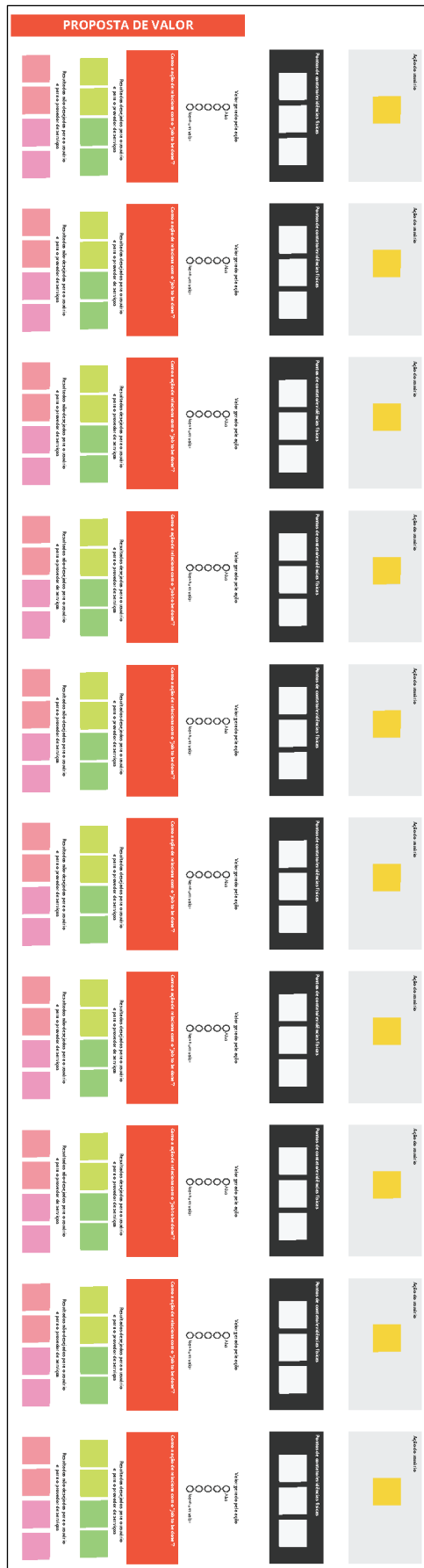


Figura 26. Jornada secundária da “Proposta de valor”, com 10 colunas

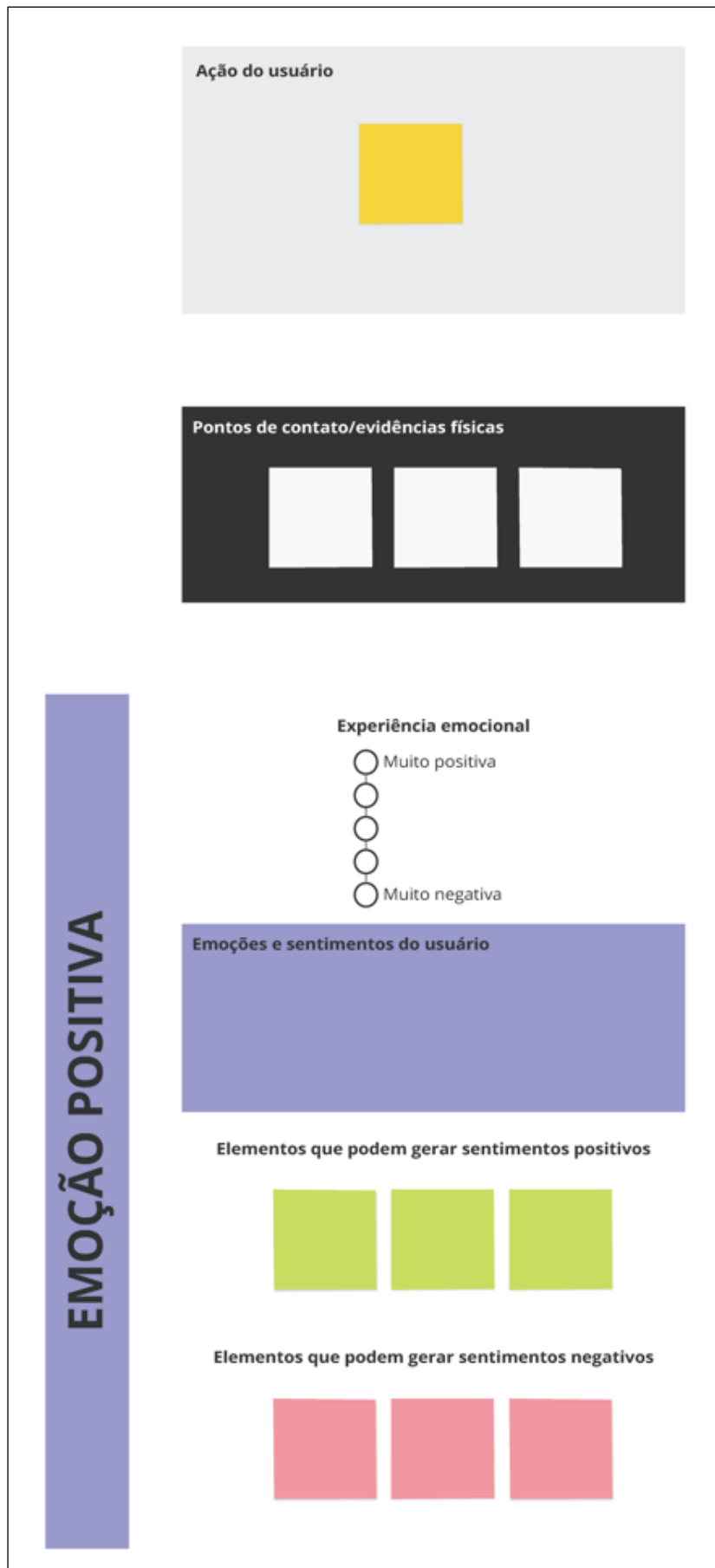


Figura 27. Coluna da jornada secundária “Emoção positiva”



Figura 28. Jornada secundária de “Emoções positivas”, com 10 colunas

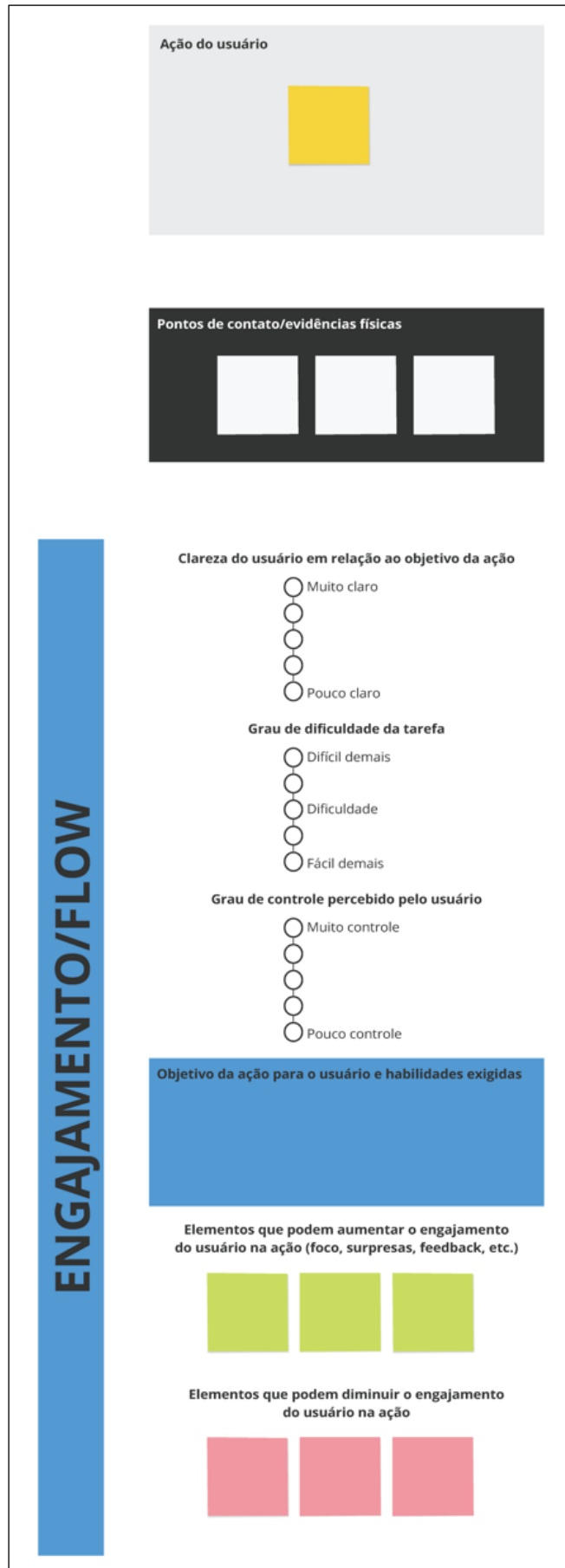
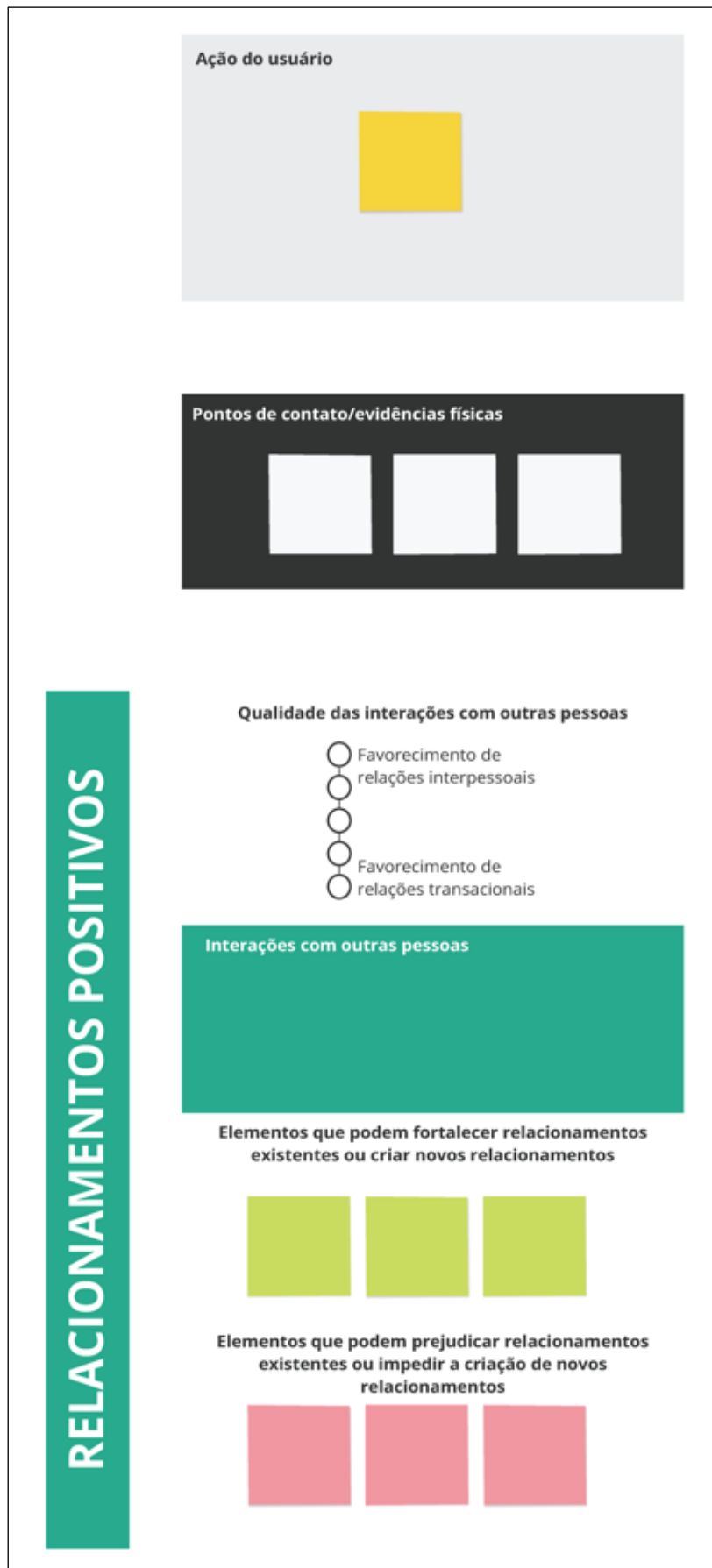


Figura 29. Coluna da jornada secundária “Engajamento/flow”



I.

Figura 31. Coluna da jornada secundária "Relacionamentos positivos"

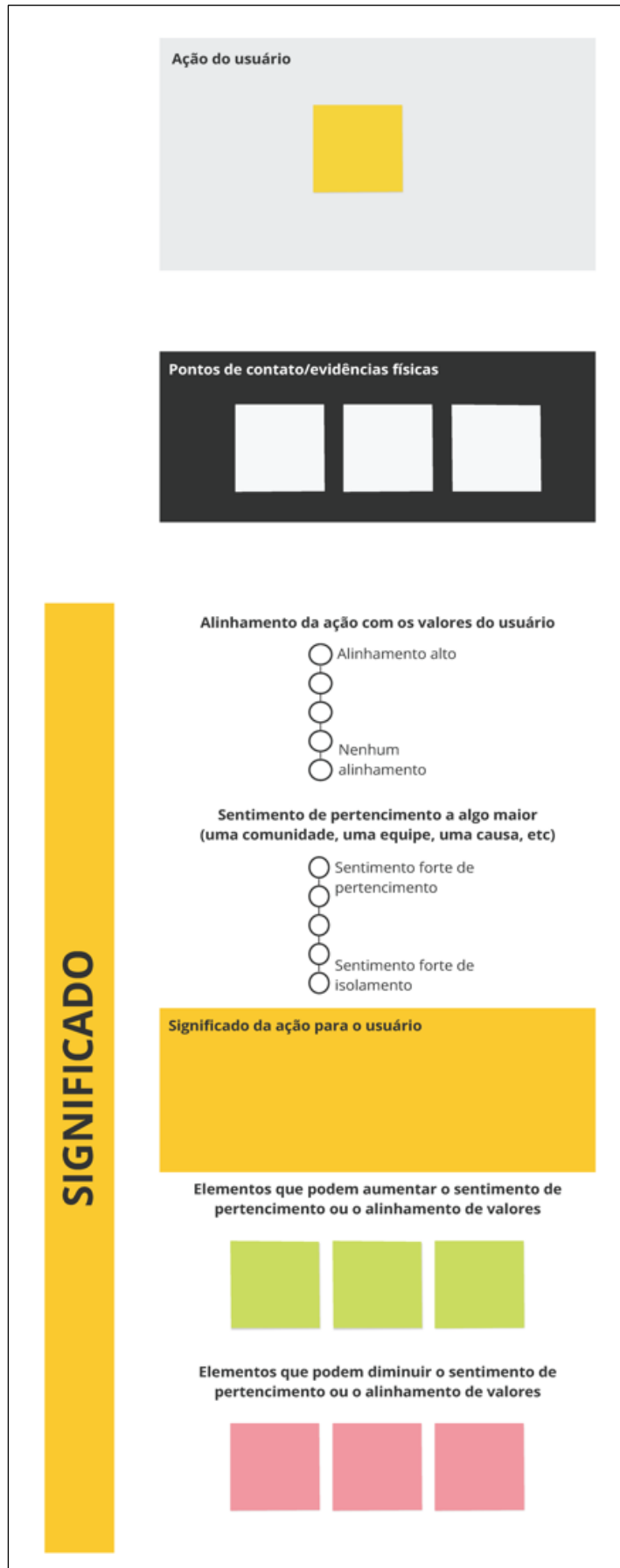


Figura 33. Coluna da jornada secundária “Significado”



Figura 35. Coluna da jornada secundária “Conquistas”



Figura 36. Jornada secundária de “Conquistas”, com 10 colunas

4.1.4.1 Aplicação da ferramenta

Após um aquecimento para que os participantes se familiarizassem com o uso da plataforma Miro, foi feita uma breve apresentação dos cinco elementos do bem-estar e foram transmitidas as instruções da oficina. Os participantes deveriam se dividir em seis duplas (ou trios) para analisar a experiência de usar o Instagram, rede social com a qual todos os estudantes estavam familiarizados como usuários da plataforma. No tempo disponível, os participantes deveriam:

1. iniciar pelo quadro do “*job to be done*” e, em seguida,
2. preencher a jornada do usuário.
3. Após o preenchimento da jornada do usuário, cada um dos grupos se aprofundaria em uma das seis jornadas secundárias.

Os participantes poderiam tirar dúvidas com o facilitador da oficina a qualquer momento.

Todos os grupos conseguiram preencher o quadro do *job to be done* utilizando o restante do tempo para preencher a jornada de usuário. A definição da jornada tomou uma grande parte do tempo e a maioria dos grupos avançou bastante no preenchimento da jornada do usuário. Em função do tempo limitado, alguns grupos conseguiram iniciar o preenchimento da jornada secundária atribuída ao seu grupo. Nas próximas páginas, é possível ter uma visão geral do que foi preenchido pelos grupos (figs. 37-41).

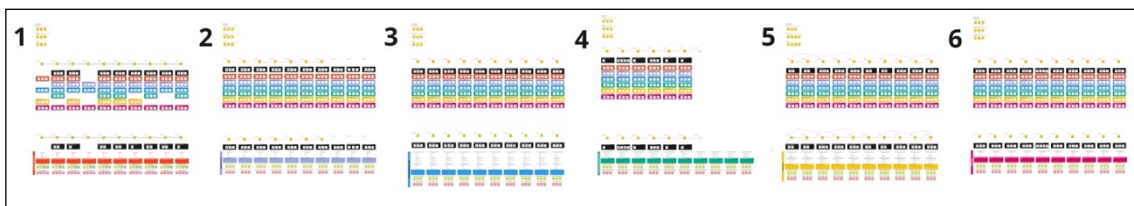


Figura 37. Visão geral do board preenchido, ao final da oficina

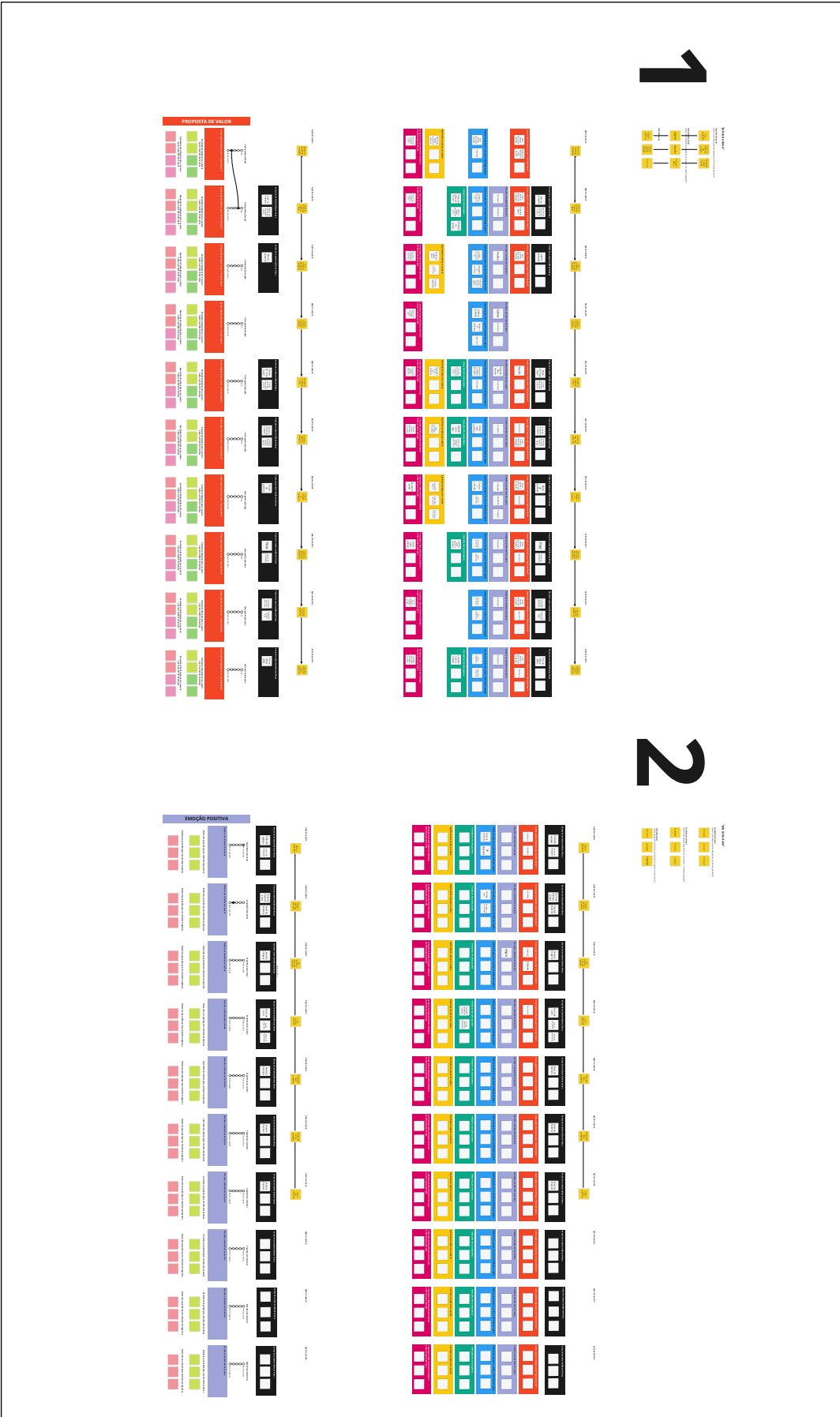


Figura 38. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 1 e 2

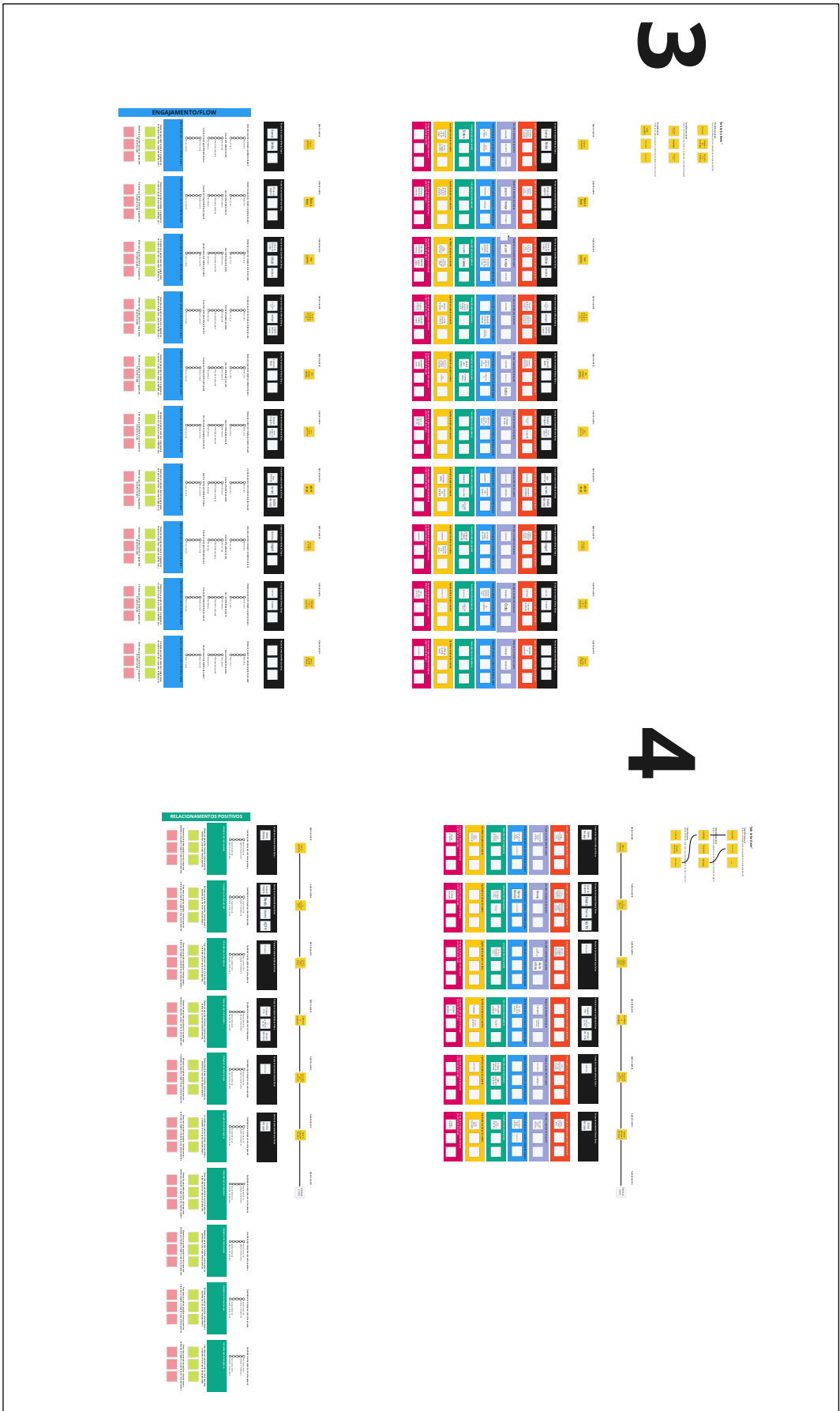


Figura 39. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 3 e 4

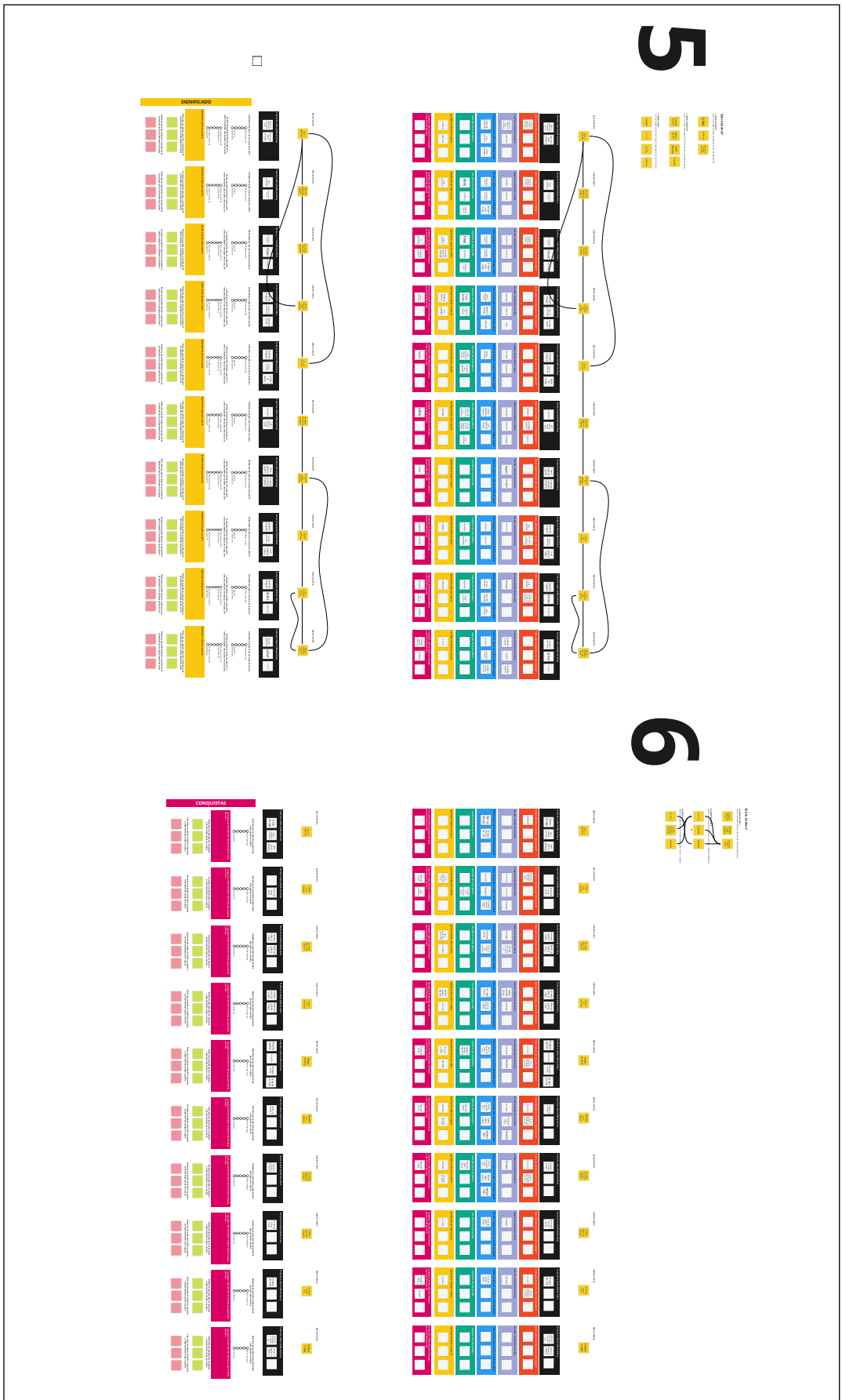


Figura 40. Visão geral do preenchimento feito pelos grupos 5 e 6

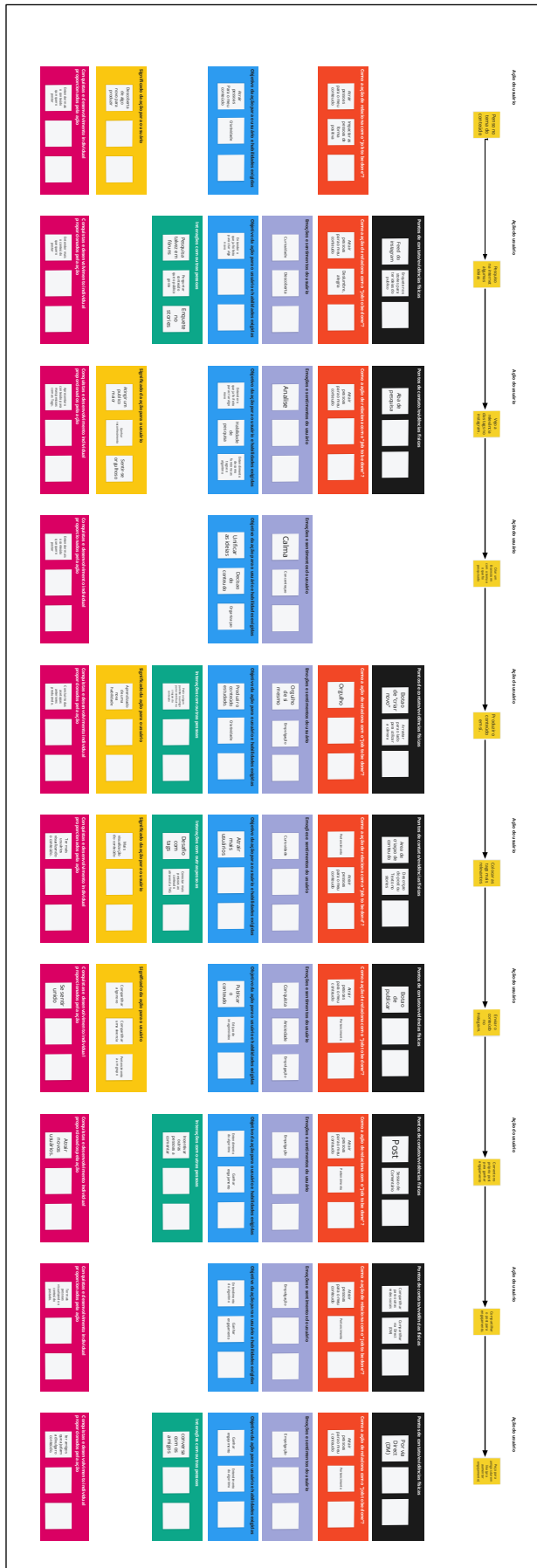


Figura 41. Preenchimento da jornada do usuário, feito pelo grupo 1

Ao final da sessão, os participantes responderam a um questionário de avaliação da experiência, contribuindo com as seguintes respostas:

- Facilidade de uso: metade dos participantes afirmou ter entendido a ferramenta logo no início e ter usado com facilidade; quatro participantes disseram que entenderam após algumas tentativas e outros dois declararam que tiveram algumas dúvidas, mas conseguiram usar parcialmente a ferramenta.
- Mudança na percepção dos elementos do bem-estar: quando perguntados sobre como percebiam a mudança na percepção de aspectos ligados ao bem-estar em um serviço após usar a ferramenta, em uma escala de 1 a 7, seis participantes responderam com notas acima de 6 e 5 participantes com notas entre 4 e 5. A nota média do grupo para essa mudança foi 5,25, sugerindo que o objetivo de sensibilização da ferramenta foi atingido.
- Reflexão sobre o serviço: três participantes declararam espontaneamente que a atividade aumentou sua reflexão sobre o uso das redes sociais.
- Como desafios em relação ao uso da ferramenta, foram mencionados: o tempo curto da atividade, o trabalho virtual, a quantidade de informações nas jornadas secundárias, o desafio de manter o pensamento crítico ao longo da atividade, traduzir as ações em palavras e o fato de não haver *feedback* em relação à execução correta da atividade.
- Como vantagens de utilizar a ferramenta, foram citados: facilitar a reflexão sobre serviços a partir das ações do usuário, desenvolver e dividir as informações, organização e clareza, facilidade de uso, estímulo ao pensamento crítico, síntese e visualização, troca de informações em tempo real.
- As principais sugestões de mudanças feitas pelos participantes foram: mais tempo para as jornadas secundárias, tornar a experiência mais compacta, adaptação da ferramenta para usos específicos, redução de algumas etapas, incluir descrições de uso, uso da ferramenta para produção de relatórios sobre o serviço.

Como aprendizados principais dessa sessão, podem ser mencionados:

- O tempo gasto para a construção da jornada toma muito tempo da atividade e poderia ser realizado antes. Para que a ferramenta possa ser utilizada com agilidade e foco na análise do serviço, seu uso ideal seria a partir de uma

jornada já mapeada, com um grupo que conhecesse bem o serviço em questão.

- O formato cronológico parece facilitar o entendimento do serviço e permite que a discussão se foque nos elementos importantes para o desenho do serviço em cada um dos momentos da jornada.
- O tempo de aplicação para a ferramenta poderia ser maior e dividido em sessões focadas, com objetivos claros, para que o trabalho não se torne cansativo demais ou improdutivo.
- O formato mais visual, com o uso de cores e paralelismo entre as etapas parece ter facilitado o aprendizado do uso da ferramenta pelos participantes, que relataram, em sua maioria, ter entendido seu uso rapidamente.
- A quantidade de áreas a serem preenchidas faz com que a ferramenta pareça mais complexa do que ela de fato é. A síntese dos diferentes elementos em uma grande área pode reduzir essa impressão e reduzir a necessidade de copiar e transferir elementos de uma área para outra.
- É desejável que haja alguma forma de visualizar, de forma clara e simultânea, os aspectos presentes no serviço que podem impactar, de forma positiva ou negativa, os cinco elementos do bem-estar.

4.1.5 Síntese dos aprendizados a partir das oficinas

Tabela 6: Síntese dos aprendizados a partir das oficinas

Oficina	Aprendizados
<p>Oficina zero Presencial, com estudantes e professores da UFRJ Cinco participantes Ferramenta de estrutura cronológica</p>	<ul style="list-style-type: none">• O uso do conceito de bem-estar pode gerar discussões relevantes para o processo de conceituação de um serviço• As discussões requerem um tempo mínimo para serem úteis ao processo• A definição dos conceitos utilizados na ferramenta é fundamental para o alinhamento da discussão• A ferramenta é mais útil a partir de uma jornada estabelecida do que para a criação de uma nova jornada
<p>Oficina A Presencial, com estudantes da PUC-Rio 5 participantes Ferramenta de estrutura espacial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Os aspectos negativos são necessários para a sugestão de melhorias no serviço• A ferramenta é mais útil para experiências de serviços específicos e projetados• O formato da ferramenta deve ajudar o usuário a explicitar os elementos da experiência• Perguntas ou comandos mais direcionados podem ajudar no preenchimento da ferramenta dentro da proposta original
<p>Oficina B Presencial, com estudantes da PUC-Rio 3 participantes Ferramenta de estrutura espacial</p>	<ul style="list-style-type: none">• O preenchimento da ferramenta é um momento que requer mais trabalho, distinto do momento de análise do serviço, que permite um trabalho mais criativo• O uso de aspectos negativos ajudou no alcance do objetivo da ferramenta, permitindo a criação de melhorias ao serviço ou serviços alternativos• Alguns elementos do PERMA geram discussões mais subjetivas em relação ao serviço, podendo ser pensada formas diferentes de uso para o aprofundamento em discussões específicas.• É importante que a apresentação dos elementos da ferramenta não faça com que ela pareça mais complexa do que é• Para responder alguns aspectos dos elementos, é necessário a realização de tarefas anteriores ao preenchimento da ferramenta e é importante que os usuários da ferramenta tenham um bom conhecimento sobre o serviço a ser analisado

Oficina	Aprendizados
<p>Oficina C <i>Online</i>, com estudantes da UFRJ 13 participantes Ferramenta de estrutura cronológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para que a ferramenta possa ser utilizada com agilidade e foco na análise do serviço, seu uso ideal seria a partir de uma jornada já mapeada • O formato cronológico facilita o entendimento do serviço e permite que a discussão se foque nos elementos importantes para o design em cada um dos momentos da jornada; • O tempo de aplicação para a ferramenta precisa ser maior e dividido em sessões focadas para não se tornar cansativo demais e, conseqüentemente, improdutivo; • O formato mais visual, com o uso de cores e paralelismo entre as etapas facilitou o uso da ferramenta pelos usuários • A síntese dos diferentes elementos em uma grande área pode facilitar o uso da ferramenta e torná-la menos intimidadora

4.1.6 Definição do partido adotado e requisitos do projeto

Após a realização dos experimentos, o objetivo a ser alcançado pela ferramenta foi definido da seguinte forma:

Dar subsídios para a análise de um serviço já existente, a partir da identificação e organização de aspectos do serviço que possam impactar, de forma positiva ou negativa, o bem-estar do usuário, permitindo a eliminação de aspectos negativos ou a potencialização de aspectos positivos presentes no serviço, assim como a inclusão de novos elementos ou funcionalidades que possam impactar de forma positiva o bem-estar do usuário.

O partido adotado é um diagrama de alinhamento que integra a jornada do usuário de um serviço aos elementos do bem-estar, que possa ser utilizado em plataformas de colaboração digital, tendo como perfil de usuário estudantes de graduação. É desejável que a solução possa ser utilizada com facilidade, tanto por estudantes como educadores, no que diz respeito à aprendizagem e à sua aplicação. Para ser usada de forma mais proveitosa, é necessário que os usuários já estejam familiarizados com o serviço a ser analisado e que já possuam uma jornada de usuário mapeada.

4.1.7 Heurísticas de construção e artefato formalizado

O artefato a ser validado é composto por dois grandes diagramas de alinhamento, utilizados em conjunto, combinando (1) uma estrutura cronológica (*Jornada do usuário*) para identificação dos aspectos relacionados ao bem-estar presentes no serviço; e (2) uma estrutura espacial (Mapa do bem-estar) que ajude a identificar o impacto dos diferentes aspectos na experiência de usuário e possa ser utilizada para gerar ideias de modificação do serviço. A ferramenta é organizada dentro da lógica de diagrama de afinidades, com o preenchimento de áreas pré-determinadas para estabelecimento de inter-relações entre os elementos e explicitação de determinados itens a partir da lógica do construto de bem-estar proposto por Martin Seligman. Além das cores específicas de cada área, o preenchimento utiliza um esquema de cores (verde/vermelho) para indicar o impacto positivo ou negativo dos itens que serão utilizados na síntese, permitindo que eles sejam duplicados e transportados de uma área para outra para serem reorganizados de acordo com o impacto.

I. **DIAGRAMA 1: JORNADA DO USUÁRIO.**

A versão final da jornada do usuário é uma combinação das ações e pontos de contato com as jornadas secundárias dos elementos do bem-estar presentes na ferramenta utilizada na Oficina C (figs. 27, 29, 31, 33 e 35), em uma ferramenta análoga a um Blueprint de Serviços para os elementos do bem-estar. Da mesma forma que a versão anterior, a atividade se inicia com o uso do quadro “*job to be done*” (fig. 22). A jornada secundária de Proposta de Valor (fig. 25), foi renomeada “Ganhos e Perdas”. A visão geral da jornada do usuário com 10 colunas pode ser vista na figura a seguir (fig. 42).



Figura 42. Visão geral do diagrama 1: Jornada do usuário, com 10 colunas

II. DIAGRAMA 2: MAPA DO BEM-ESTAR.

O novo diagrama incluído na ferramenta é o Mapa do bem-estar: construída como um diagrama de estrutura espacial (fig. 43), consiste em é um grande círculo dividido em cinco partes, uma para cada elemento do bem-estar, com gradações que começam em “alto impacto”, na área central, passando por “baixo impacto”, na periferia da área interna e chegando a uma área de “detratores”, na área externa do círculo. A área central é reservada para o “*job to be done*”. O objetivo desse diagrama é permitir a síntese das informações levantadas no preenchimento da jornada do usuário e a elaboração de recomendações para a melhoria do serviço na perspectiva do bem-estar. O diagrama preenchido cria um mapa de calor que permite a visualização rápida, em cada uma das dimensões do bem-estar, da existência de elementos na solução que podem potencializar ou prejudicar o bem-estar do usuário a partir do uso do serviço.

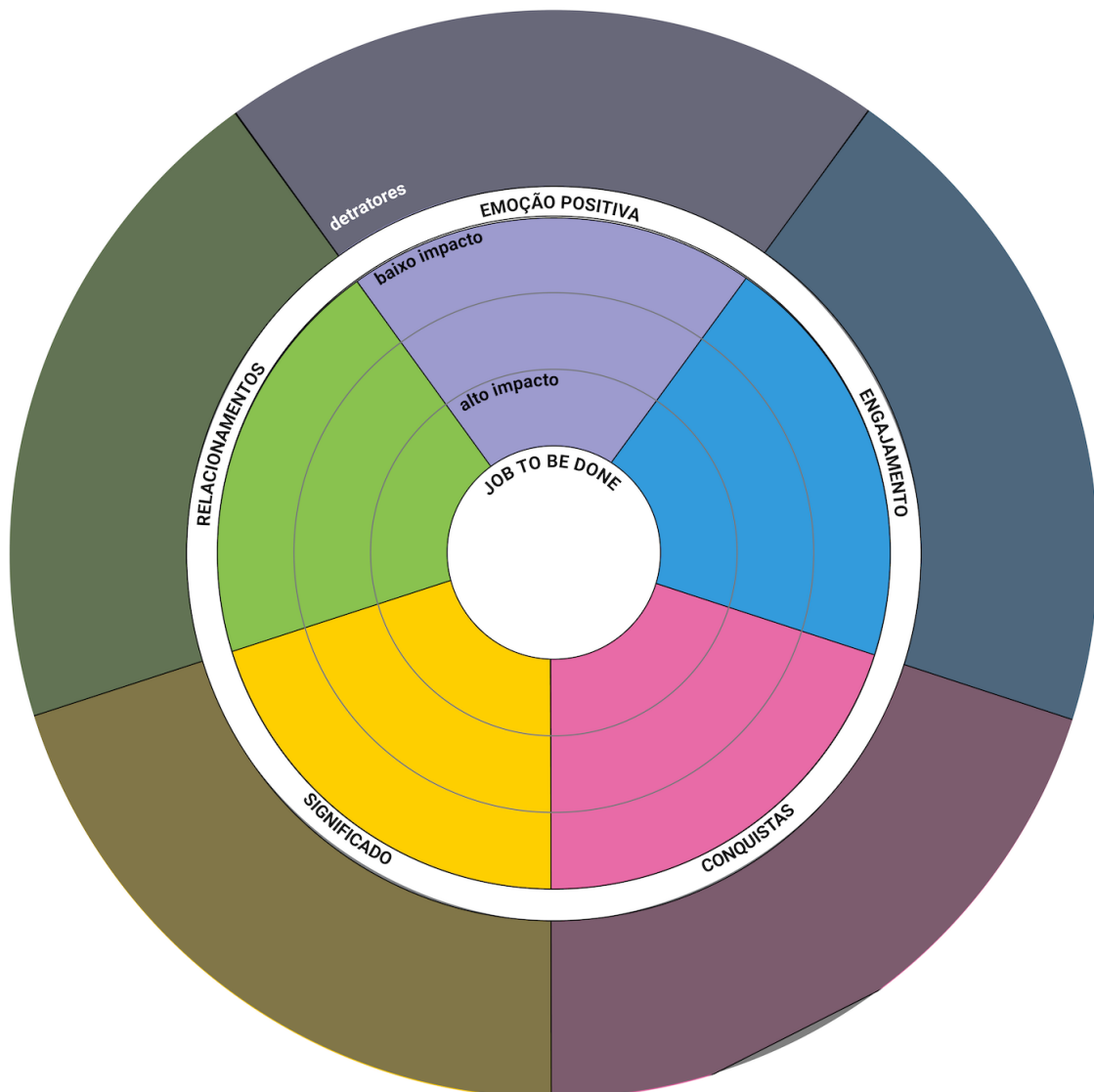


Figura 43. Visão geral do diagrama 2: Mapa do bem-estar

4.1.8 Critérios de avaliação dos resultados

Os critérios para a avaliação das versões da ferramenta são os seguintes:

1. Facilidade de entendimento e uso;
2. Facilidade na visualização de oportunidades para inclusão dos elementos do bem-estar no serviço;
3. Suporte na criação e modificação de elementos dentro do serviço;
4. Contribuição na criação de serviços com uma maior probabilidade de ocorrência dos elementos do bem-estar.

4.2 Oficina de avaliação da ferramenta

A avaliação da ferramenta foi realizada em uma oficina com três estudantes de graduação de Design da PUC-Rio, tomando como base um serviço desenvolvido por eles nas disciplinas Projeto Avançado Estratégia e Gestão (DSG1004) e Projeto Avançado Produção/Distribuição (DSG1005)¹⁰. Os alunos foram selecionados por terem realizado o projeto com um resultado acima da média da turma e por terem tido um alto envolvimento com o processo projetual, além de terem manifestado forte interesse em participar da oficina quando convidados. Por serem alunos de quinto período do curso de Design, possuem algum conhecimento de ferramentas projetuais como jornadas de usuário e mapas de experiência, mas ainda não têm muita prática. Como criadores do serviço, preenchem o requisito de terem um bom entendimento do serviço para a análise e de já haver mapeado a jornada do usuário.

O projeto “Lobby” consiste em *“uma plataforma online de conversa em tempo real por voz, projetada para usuários adolescentes, que simula um ambiente físico customizável com áreas que demarcam contextos para a comunicação entre amigos e, assim permitem segurança e conforto para falar sobre assuntos pessoais como sentimentos e emoções”* O serviço tem como propósito a criação de relações mais profundas entre seus usuários, com o objetivo de *“permitir a manutenção da saúde mental dos adolescentes e o desenvolvimento da inteligência emocional a partir da conversa, juntos à criação de laços de amizade mais íntimos, importantes para seus desenvolvimentos identitários”* (Kemper, Saboya, Trotta, 2021, p.5).

A oficina aconteceu utilizando a plataforma Zoom de videoconferência e a plataforma Miro para a utilização e manipulação da ferramenta, ao longo de 3 sessões com 2h40m, 1h30m e 3h00m, respectivamente, incluindo uma entrevista com os participantes sobre a experiência, totalizando nove horas de atividade. Todas as sessões foram facilitadas pelo autor dessa pesquisa e as videoconferências realizadas na plataforma Zoom foram gravadas para análise posterior. A primeira sessão foi iniciada com dois participantes; o terceiro participante entrou uma hora após o início.

¹⁰ O projeto Lobby foi orientado pelos professores Guilherme Toledo e Joana Pessoa (DSG 1004: Projeto Avançado Estratégia e Gestão, no semestre de 2021.1) e Guilherme Xavier e Marcelo Pereira (DSG1005: Projeto Avançado Produção/Distribuição, no semestre de 2021.2). As duas disciplinas são disciplinas de Projeto Avançado, obrigatórias para os alunos de todas as habilitações do Curso de Desenho Industrial da PUC-Rio (Currículo 2007).

4.2.1 **Etapa 1:** montagem da jornada de usuário.

No início da sessão, após uma breve explicação dos elementos constituintes do construto de Bem-Estar proposto por Seligman, os participantes tiveram acesso à “Jornada do usuário” na plataforma Miro e foi explicado que eles deveriam trazer as **ações** e os **pontos de contato** definidos na jornada de usuário original, projetada pelos estudantes para o serviço Lobby (fig. 49). Como o projeto original possuía três perfis de usuários, com jornadas distintas, foi sugerido que eles utilizassem o usuário mais relevante para a atividade, sendo escolhido o perfil “TikToker”, caracterizado por estar *“imerso nas redes sociais, se atualizando de todas as últimas notícias do mundo. Adora passar tempo com os amigos, tanto online, quanto no físico”*. Esta etapa foi concluída em aproximadamente 12 minutos.

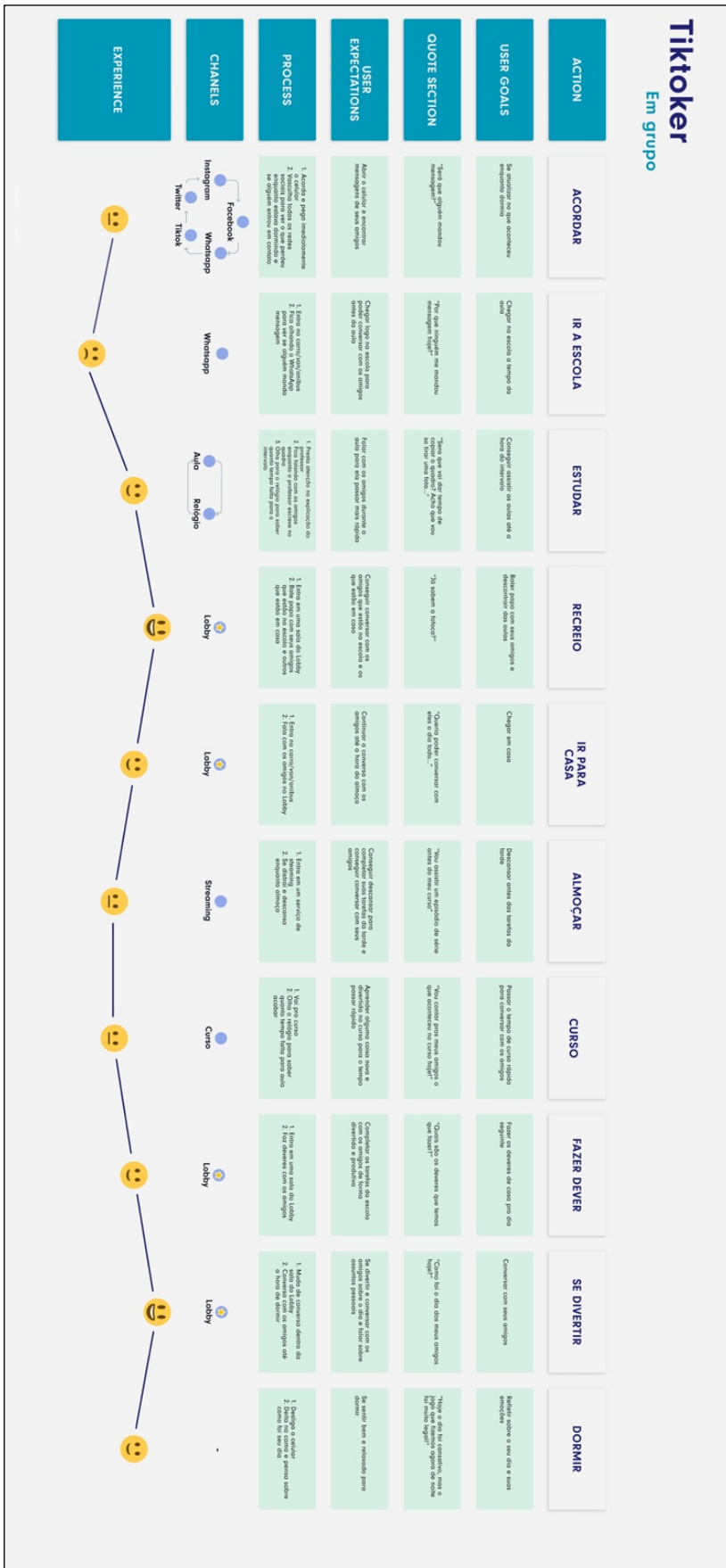


Figura 44. Jornada original do perfil Tik Toker (Kemper, Saboya, Trotta, 2021)

4.2.2 **Etapa 2:** preenchimento das seções da área “jornada de usuário”.

Ao terminar a primeira etapa, os participantes foram instruídos a seguir o preenchimento das seções da Jornada de Usuário (Emoção positiva, Engajamento/flow, Relacionamentos positivos, Significado, Conquistas, Ganhos e perdas), utilizando as instruções contidas na ferramenta e discutindo entre si para chegar a um acordo em relação ao preenchimento, sem interferência do facilitador da oficina. A qualquer momento, em caso de dúvidas, poderiam consultar o facilitador para o esclarecimento de dúvidas. Como um participante ainda não estava presente, o preenchimento da área “*Job to be done*” foi deixado para o momento em que iniciassem o preenchimento da seção “Ganhos e perdas”.

Os participantes iniciaram o preenchimento da ferramenta discutindo cada um dos itens antes de passar para o seguinte e refletindo sobre a solução ao longo do processo. Ao iniciar o preenchimento da seção “Engajamento/flow”, houve uma breve discussão entre os participantes se seria melhor preencher as colunas passando por todas as seções ou se seria melhor finalizar uma seção antes de iniciar a seguinte; a opção dos participantes foi pelo preenchimento seção a seção.

O terceiro participante chegou no início do preenchimento da seção “Engajamento/flow”, o que proporcionou uma oportunidade para que um dos participantes que já estava engajado na atividade explicasse o funcionamento da ferramenta e da dinâmica de preenchimento:

“A gente pegou a jornada do TikToker em grupo e aí a gente colocou ela aqui nessa matriz gigante e a gente tem cinco “etapinhas” que a gente tem que concluir, cinco elementos, que está escrito aqui (navega para a área do Miro onde estão listados os cinco elementos), cinco elementos do bem-estar, (...) então, a gente tá avaliando cada etapa da jornada a partir de uma dessas coisas. Então (lendo): emoção positiva, engajamento, relacionamentos de qualidade, significado e conquistas. Aí, a gente tá agora no engajamento/flow e a gente tá avaliando cada um dos pedacinhos dentro dessas caixinhas aí, o quanto se encaixa, enfim, e aí, se não tem nenhum ponto de contato, se não diz respeito àquela etapa, a gente deixa em branco.”

Essa descrição informal nos permite inferir que o entendimento da tarefa a ser realizada está claro para os participantes, assim como o entendimento do aspecto global da área de jornada do usuário da ferramenta. O terceiro participante pediu para observar um pouco antes de participar da atividade com os outros participantes que seguiram no preenchimento e se engajou na atividade após aproximadamente dois minutos de observação.

Em função do horário e de compromissos dos participantes, a primeira sessão da oficina foi interrompida no meio do preenchimento da seção “Significado”; a segunda sessão foi realizada mais tarde no mesmo dia, retomando o preenchimento dessa mesma seção.

O tempo de preenchimento das seções da primeira etapa (incluindo as etapas 1 e 2) foi de aproximadamente 4 horas, distribuídas em duas sessões, da seguinte forma:

- a) **Ações do usuário e pontos de contato:** aproximadamente 12 minutos da primeira sessão
- b) **Emoção positiva:** aproximadamente 1 hora da primeira sessão
- c) **Engajamento/flow:** aproximadamente 1 hora da primeira sessão
- d) **Relacionamentos positivos:** aproximadamente 20 minutos da primeira sessão
- e) **Significado:** aproximadamente 30 minutos (10 minutos na primeira sessão e 20 minutos na segunda sessão)
- f) **Conquistas:** aproximadamente 20 minutos da segunda sessão
- g) **Ganhos e perdas + Job to done:** aproximadamente 40 minutos da segunda sessão¹¹

Ao final da segunda sessão, foi marcado um terceiro encontro para o preenchimento do “Mapa do bem-estar”, uma semana após as sessões 1 e 2. O resultado do preenchimento completo do quadro “*Job to be done*” e da Jornada do usuário” é mostrado nas figs. 45-47.¹²

¹¹ O preenchimento da área “*Job to be done*” levou aproximadamente 10 minutos.

¹² O resultado da oficina pode ser visualizado com mais detalhe no link:

<https://miro.com/app/board/uXjVMuTOE3E=/>

"Job to be done"

Trabalho funcional

Quais os resultados práticos desejados ao final da experiência?

Inteligência
Emocional

Habilidades
sociais

Se
comunicar
com os
amigos

Criação
de
expressão

Trabalho emocional

Quais os sentimentos esperados ao se alcançar o resultado desejado?

Realização

Pertencimento

Felicidade

Empolgação

Tranquilidade

Trabalho social

Qual a percepção social que o usuário espera gerar ao usar o serviço?

Individualidade

Fortalecimento
das amizades

Disponibilidade

Identificação

Figura 45. Quadro "Job to be done" preenchido

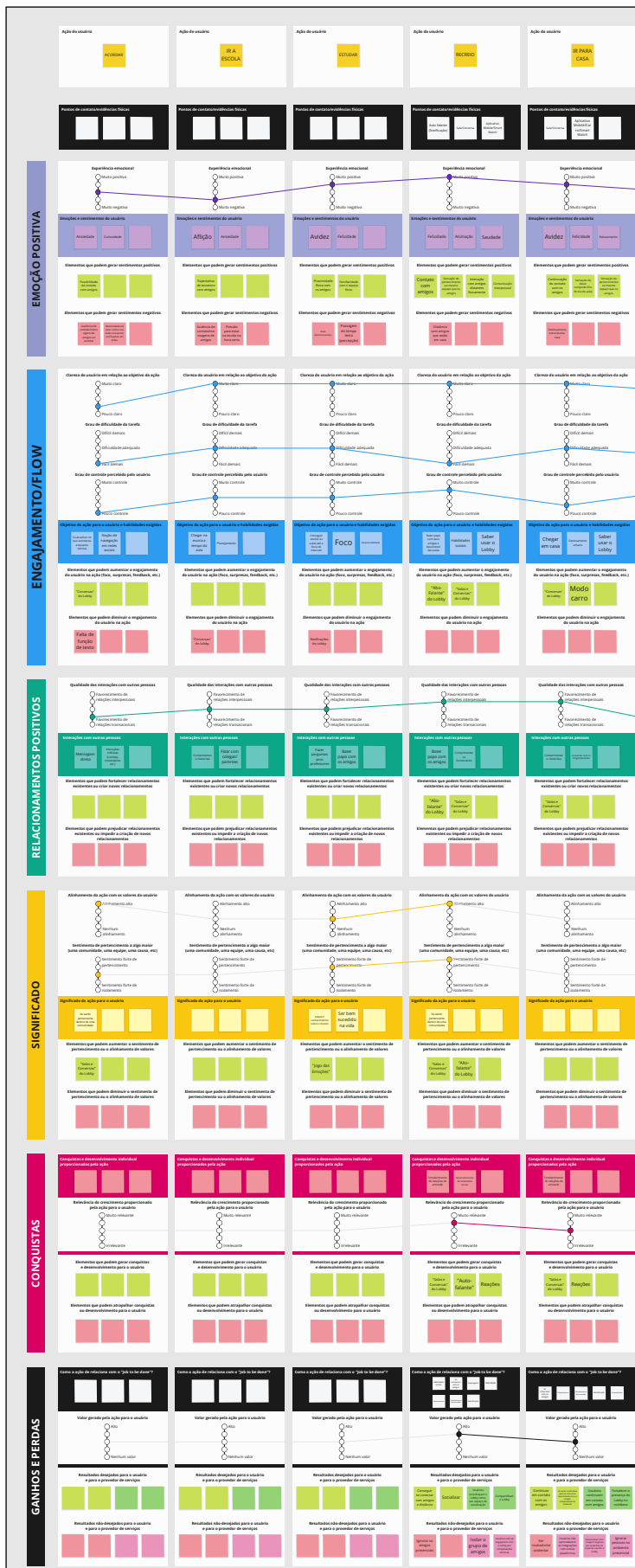


Figura 46. Jornada do usuário preenchida (colunas 1 a 5).

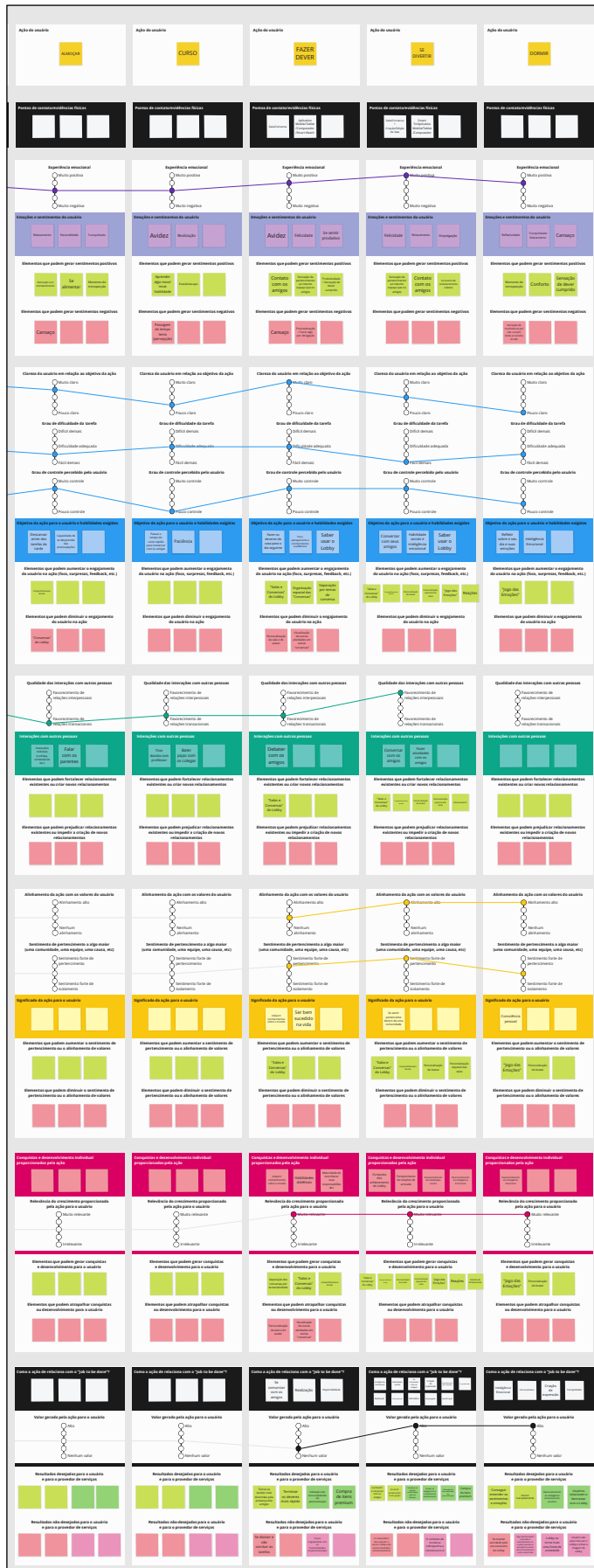


Figura 47. Jornada do usuário preenchida (colunas 6 a 10)

4.2.3 **Etapa 3:** preenchimento do Mapa do bem-estar

Ao início da terceira sessão, os participantes foram apresentados ao Mapa do bem-estar e instruídos a preencherem o diagrama com as informações geradas nas sessões anteriores, da forma que achassem melhor. Para facilitar o trabalho, antes da sessão, os *post-its* dos elementos presentes na solução que influenciam de forma positiva ou negativa na experiência do usuário foram duplicados e marcados com etiquetas correspondentes às seções de origem.

Após as instruções iniciais, os participantes decidiram, sem interferência do facilitador, iniciar o preenchimento pela área central do diagrama (*job to be done*) e definiram uma dinâmica de votação para escolha dos itens mais relevantes definidos anteriormente na área *Job to be done* do diagrama (itens relacionados ao trabalho funcional, emocional e social): realizaram uma votação silenciosa inicial para definir itens que os três participantes consideraram relevantes, com uma breve discussão em relação aos elementos que receberam um ou dois votos, em que os votantes poderiam argumentar para convencer os demais participantes a incluí-los na seleção final. Ao final da discussão, foram selecionados sete de treze itens do *job do be done*:

- se comunicar com os amigos
- (desenvolver) inteligência emocional
- (perceber a própria) individualidade
- fortalecimento das amizades
- realização (pessoal)
- pertencimento
- identificação

Em seguida, trouxeram as duplicatas dos elementos presentes na solução que influenciam de forma positiva ou negativa na experiência do usuário (definidos nas diferentes seções da Jornada do usuário) e iniciaram o posicionamento dos elementos que influenciam positivamente a experiência segundo o impacto (de alto a baixo) na parte interna do diagrama e dos elementos que influenciam de forma negativa no espaço de detratores, na parte externa do diagrama, em cada uma das diferentes subdivisões, correspondentes às dimensões do bem-estar analisadas na etapa anterior. O posicionamento dos elementos nas subdivisões pelos participantes seguiu a ordem de preenchimento das seções: (emoção positiva, engajamento/*flow*, relacionamentos positivos, significado e conquistas). Para facilitar a visualização, os participantes apagaram os elementos repetidos. Os elementos originados na sessão “ganhos e

perdas” foram inseridos em subdivisões diferentes do diagrama. A etapa durou aproximadamente 1h15m e, no total, 96 elementos foram posicionados no diagrama, de acordo com a seguinte distribuição:

a) **emoção positiva (35)**

- alto impacto: 7
- médio impacto: 8
- baixo impacto: 7
- detratores: 13

b) **Engajamento/flow (18)**

- alto impacto: 4
- médio impacto: 5
- baixo impacto: 2
- detratores: 7

c) **Relacionamentos positivos (17)**

- alto impacto: 2
- médio impacto: 6
- baixo impacto: 6
- detratores: 3

d) **Significado (12)**

- alto impacto: 2
- médio impacto: 2
- baixo impacto: 6
- detratores: 2

e) **Conquistas (14)**

- alto impacto: 6
- médio impacto: 3
- baixo impacto: 2
- detratores: 3

O resultado final dessa etapa aparece na fig. 48.

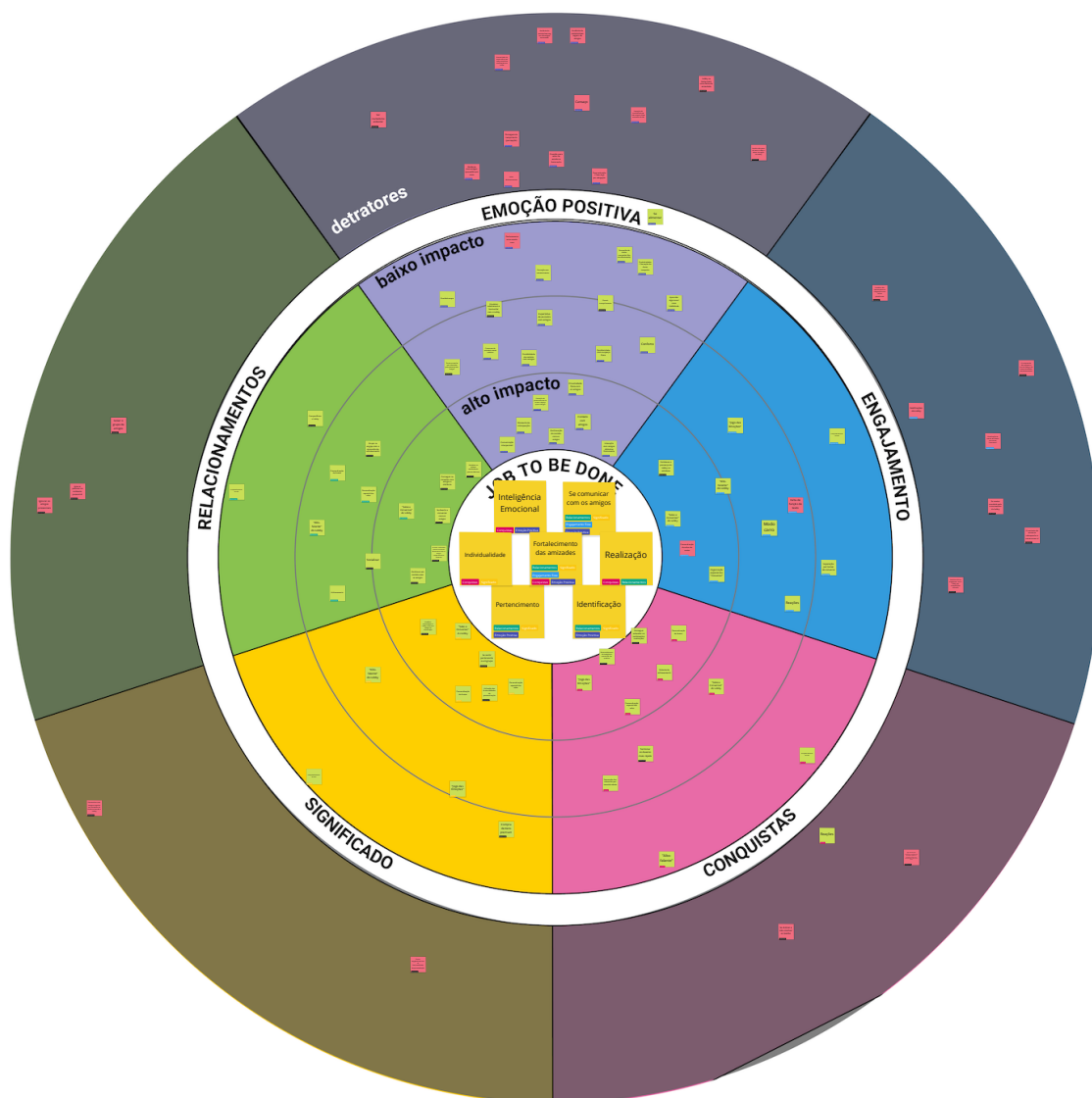


Figura 48. Mapa do bem-estar finalizado pelo grupo

4.2.4 **Etapa 4:** análise do serviço e formulação de recomendações

Após finalizarem o preenchimento da área “mapa do bem-estar” da ferramenta, os participantes iniciaram a análise do serviço tendo o diagrama como base para a discussão. O comando dado pelo facilitador foi para que os participantes considerassem como entrega final da sessão um conjunto de decisões relacionadas ao serviço, listando alterações desejáveis para aumentar o bem-estar do usuário, como aumento, redução, acréscimo ou eliminação de elementos ou funcionalidades do serviço.

O grupo decidiu começar a discussão olhando para os elementos posicionados como detratores, iniciando a análise pela dimensão de Relacionamentos positivos, por ter sido o último item a ser preenchido na etapa anterior. A ordem de análise das

dimensões foi Relacionamentos positivos, Emoção Positiva, Significado, Conquistas e Engajamento/flow.

Ao começar a analisar os elementos, os participantes perceberam a necessidade de relacionar a dimensão com os itens do *job to be done* e começaram a marcar com *tags* os itens que se relacionavam com a dimensão que estava sendo analisada. Ao final do uso da ferramenta, cada um dos itens do *job to be done* estava marcado com as dimensões mais fortemente relacionavam a eles, como listado a seguir:

1. **se comunicar com os amigos**

emoção positiva, engajamento/flow, relacionamentos positivos e significado

2. **(desenvolver) inteligência emocional**

emoção positiva e conquistas

3. **(perceber a própria) individualidade**

significado e conquistas

4. **fortalecimento das amizades**

emoção positiva, engajamento/flow, relacionamentos positivos, significado e conquistas

5. **realização (pessoal)**

relacionamentos positivos e conquistas

6. **pertencimento**

emoção positiva, relacionamentos positivos, significado

7. **identificação**

emoção positiva, relacionamentos positivos e significado

O tempo total gasto pelos participantes nessa etapa foi de aproximadamente 1h15m. Ao longo da etapa, o grupo foi montando uma lista com dez recomendações de aspectos a serem examinados no projeto em função das cinco dimensões do bem-estar, incluindo o acréscimo de novas funcionalidades e a melhoria de funcionalidades existentes. Ao final da discussão, os participantes chegaram a uma lista com treze itens a serem investigados e/ou modificados na solução. Os itens registrados foram os seguintes:

- Sugestões de mistura de grupos com amigos em comum
- Explorar novas dinâmicas de *achievements*¹³

¹³ Os *achievements* são uma parte importante da dinâmica da solução: são conquistas coletivas, obtidas a partir das interações dos usuários com seus grupos de amigos, que permitem a aquisição de

- Olhar para ansiedade com notificações
- Estudar a aleatoriedade das peças conquistadas por *achievements* (vale a pena? // diferenças entre *achievements* individuais vs. coletivos)
- Lista de referências sobre emoções e sentimentos para o "Jogo das Emoções" (parcerias)
- Olhar para "Reações"
- Dinâmica de *achievements* para o incentivo do uso ao Lobby em outras plataformas
- Notificações silenciadas dentro do app durante "Conversas"
- Estudar uma versão mais leve da aplicação para dispositivos com menor capacidade (se necessário)
- Alarme para controle das atividades
- *Achievements* para quem está junto fisicamente (ref. Pokemon Go → Quanto mais você anda, você consegue rachar ovos)
- Sugestão de criação de grupos de usuários que estejam próximos fisicamente (por algum tempo e em uma distância pequena)
- Investigar sobre "Sala Real" → *Achievement* de proximidade

4.2.5 Discussão após o uso da ferramenta

Após a etapa de análise do serviço e formulação das recomendações, foi realizada uma discussão com o grupo para avaliar a experiência e o uso da ferramenta.

1. Como foi a experiência de uso da ferramenta? Como vocês se sentiram usando a ferramenta? O que foi fácil e o que foi difícil em relação ao uso?

“No começo, foi menos intuitivo, demorou um pouco para pegar o “flow”, a gente estava preenchendo tudo no início e até houve alguns momentos que saíram um pouco do foco, mas com o tempo, foi ficando mais fácil, até porque as etapas são parecidas: as bolinhas, o verde, o vermelho, positivo, o negativo...”

“Um conflito que a gente teve foi no entendimento de cada etapa, às vezes, a gente perdia o foco de cada pedacinho – o que era engajamento, o que era conquista, se a gente já tinha passado muito da parte que tinha a explicação, às vezes a gente tinha que voltar...”

novos itens para uso do grupo na plataforma, como roupas e acessórios para os avatares, móveis e objetos para as salas de conversa, etc.

“É fácil navegar pelas coisas, mas a escrita ficou ambígua em alguns momentos e a gente tirou nossas próprias conclusões, mas achei fácil tanto preencher, quanto botar na roda. Mas achei que é uma ferramenta muito grande, muito extensa, a gente demorou 6 horas para fazer o processo todo.”

“Eu não achei que a gente iria sair com uma lista tão grande quanto a gente saiu já de debate no final, quando a gente começou, até porque a gente já está trabalhando nesse projeto há um ano, a gente já pensou muita coisa para o Lobby, achei que a lista iria ser menor, que a gente iria tirar menos suco do que a gente fez, achei que a gente tirou bastante coisa até...”

“A gente preencher uma coisa que já está lá é muito bom (...) ali estava a coisa explicada, o quadradinho ali já para você botar, se você não fosse botar, não botava, botar a cor (...) é muito mais fácil assim, você já tem um esquema e aí você trabalha em cima desse esquema...”

Tendo a jornada pronta, eu achei bem intuitivo, a única coisa é o que eu falei, (...), entre uma seção e outra ter alguma coisa, alguma explicação que relembre e ajude a não perder de vista (cada conceito)”

“É uma ferramenta bem grande, mas se você tiver o tempo e o esforço para gastar nisso, eu acho que valeu bastante a pena”

“Acho também que a gente demorou todas essas horas, em parte porque a gente faz questão de conversar todos os pontos com todo mundo, mas, na prática, (...) você poderia mandar uma pessoa se responsabilizar pela cor X e pela cor Y e eles fazem, vai levar uma hora no máximo.”

“Percebi que tinha áreas ali que a gente não tinha pensado sobre, sobre a perspectiva (...), significado maior, por exemplo, trouxe perspectivas que a gente não tinha olhado.”

2. Vocês sentiram alguma diferença entre o momento de preenchimento e o momento de análise e discussão? Como foi cada um dos momentos para vocês? Como funcionou a ordem de preenchimento?

“Eu tenho mais dificuldade em sintetizar informação e debater (...), mas tenho mais facilidade nessa avaliação inicial, pensar nessas coisas que conectam. Para mim, foi melhor a primeira parte, tive uma fluidez maior nela e, na segunda parte, fui tentando contribuir, fui mais dando espaço.”

“Não sei se deveria ter uma ordem definida, mas ter alguma ordem eu acho que ajudou a gente na hora de olhar, porque é muita informação, é muita coisinha, pelo menos, o nosso acho que ficou bem recheado.”

“Eu também olharia primeiro para as coisas que poderiam ser impeditivas e depois para as coisas que poderiam ter mais impacto para melhorar mais, olhar para os dois extremos (...).”

“(A discussão de itens mais complexos) é uma área cinza, será que é alguma coisa que a gente tem que resolver ou não, se a gente pode resolver, tem alguma maneira de a gente resolver sem quebrar alguma coisa do aplicativo, sem impedir alguma coisa?”

“tem até uma matriz que as pessoas usam de impacto e esforço para medir essas coisas, e priorização, talvez tenha como fazer um cross-over dessas coisas para ajudar nessas horas de discussão, (...) um jeito de priorizar até o que discutir, dependendo do tempo não tem como você discutir tudo, não tem porque discutir uma coisa que tem um esforço gigantesco e um impacto minúsculo.”

“Eu acho que cada um pode ter uma maneira de fazer, o que eu acho interessante na maneira que eu propus para o grupo, foi que, na minha perspectiva, eu vejo o “flow” como esse momento do uso, todas as outras etapas podem estar sendo afetadas durante uso, mas são impactos que você vai ter antes, depois. até durante, mas você não está olhando para a plataforma, você está vendo como a plataforma pode afetar isso. Eu penso justamente que é interessante a gente ver essas diferentes esferas, esses diferentes efeitos, antes de pensar como eu posso otimizar a navegação e o flow dessa plataforma, mas aí deixando claro que é uma coisa minha, foi uma maneira que eu fiz, que não necessariamente funciona para outras pessoas.”

“Eu estava pensando nessa coisa do sentido horário, do relógio e tal, mas aí eu penso assim: ah, é um círculo que está indo direto ao centro o tempo todo, então eu posso ir para qualquer lugar a partir dali... (...) acho que o fato de ser um círculo, dá liberdade.”

“A gente começou no relacionamento justamente porque foi o último que a gente preencheu, mas eu acho, olhando o círculo, que o comportamento que seria mais comum seria as pessoas começarem do Emoção Positiva, que é o que está no meio, para cima... Nesse caso, se fosse pensando de como o Engajamento está no final, eu trocaria a ordem das cores e colocaria o engajamento no lugar que o Relacionamento está e aí, (...) o Engajamento ficaria para o final.

3. O quanto ter o *job to be done* no centro do diagrama ajudou a alinhar as coisas?

“Acho que ajudou, porque está tudo apontando para lá, mas também senti que, em momentos, a gente se afastava dele e tinha que lembrar: mas é em relação a isso aqui, (...) tanto o job do be done quanto o pedaço, Emoção positiva, Engajamento, a gente tinha que falar: mas em relação ao Engajamento, é isso?”

“Na primeira parte, a gente esqueceu um pouco do produto em si, do usuário pensando no Lobby, na hora dele usando o Lobby e nessa segunda parte, a gente focou muito nisso. A gente às vezes botava num ponto positivo, muito extremo positivo, porque a gente achava que era uma coisa muito positiva do produto, mas não necessariamente tinha a ver com o job to be done ou com a (...) área em que ele estava”

“Acho que a gente teve dificuldade em julgar em relação às áreas, porque uma coisa podia ser boa para uma área, mas podia ser média para outra, a gente teve mais dificuldade em julgar isso, se era uma coisa que ajudava, era uma coisa que a gente acreditava bastante que era bom (...), a gente era tendencioso a colocar isso mais para o meio.

“Achei que a dinâmica que a gente fez, na hora de julgar no final: vamos ver quais Jobs to be done estão inclusos em quais categorias, porque achei que a gente tava muito pensando que precisa ter tudo em tudo, que para ser bom, ele tem que estar checando todas as caixinhas, quando, na verdade, era um equilíbrio... é um espectro ali, uma coisa ajuda em uma coisa, mas não necessariamente ajuda tanto em outra e tudo bem, não quer dizer que é algo ruim.

“(Trabalhando com os post-its dos elementos pequenos), a gente vê mais ou menos quão pesada está uma área (...) foi legal na hora da avaliação, quando a gente foi ver a priorização, a gente foi justamente para onde tinha mais detratores e mais coisas no alto impacto

“Eu senti que no início, a gente estava: tudo é muito alto impacto e com o tempo a gente foi empurrando as coisas para cima.”

“A gente sentiu falta de uma área meio neutra (...) precisava de um lugar neutro (...) e ter um espectro dentro do detrator também é bom”

“As cores (verde e vermelho) são interessantes na primeira etapa, mas acho que pode ter alguma orientação “bote tudo branco” ou “bote tudo preto” (...) O post-it pode ser da cor da área que ele vai entrar ali, porque a gente não vai lembrar o que a gente colocou como positivo e negativo na outra etapa e eu acho que isso ajuda a ter um pensamento mais crítico sobre cada post-it (...) repensar mais uma vez se realmente é isso, se não é...”

4. Comentários adicionais

“Não esperava que o resultado fosse ser tão produtivo (...) valeu a pena tirar esse tempo para poder fazer algo assim em uma dinâmica, que eu acho que ajudaria bastante dentro um projeto, principalmente em um projeto focado no bem-estar, que é o nosso propósito.”

“A gente levou nove horas, é muito trabalhoso, mas eu acho também que é muito divertido (...) e eu acho que é divertido por causa das cores (...) é uma coisa que é grande, mas é amigável.”

“É uma coisa que dá para dividir bem (em sessões menores), você não tem que seguir até o final para não perder nada (...)

4.3 Aprendizados

- Houve dúvidas em relação à natureza dos elementos a serem listados. Para aumentar a clareza, em todas os comandos que pedem a listagem de “elementos”, o texto deve ser modificado para “elementos presentes na experiência”.
- Houve alguma dificuldade para nomear emoções na seção “Emoções positivas”, assim como alguma discussão relacionada a determinadas emoções, questionando se algumas seriam positivas ou não; também houve um questionamento entre os participantes se determinadas sensações se enquadrariam como sentimentos. Para facilitar o trabalho, seria interessante, no futuro, incluir uma lista ou um glossário de emoções, com a categorização de emoções positivas e negativas.
- Na seção “Emoções positivas”, a listagem de elementos que podem gerar sentimentos positivos ou negativos foi originalmente pensada considerando elementos presentes nos pontos de contato e nas evidências do serviço, mas foi utilizado de forma criativa pelos participantes, incluindo tanto elementos relacionados à proposta de valor do serviço como problemas existentes na rotina do usuário, assim como sentimentos resultantes do uso da solução.
- Na seção “Engajamento/flow”, surgiu uma dúvida relacionada à clareza do usuário em relação ao objetivo da ação, se o usuário estaria consciente desse objetivo ou não, os participantes chegaram à conclusão de que deveria ser consciente. Seguindo o conceito de “flow” proposto por Csikszentmihalyi, para aumentar a clareza do texto, o item pode ser modificado de “Clareza do usuário em relação ao objetivo da ação” para “Clareza do usuário em relação

ao que deseja alcançar com a ação”. Para complementar a avaliação das condições necessárias para que ocorra *flow* e aumentar a compreensão do item no uso da ferramenta, existe a possibilidade de incluir uma escala de “grau de feedback recebido pelo usuário ao realizar a ação.

- Na seção de engajamento, a partir das dúvidas que surgiram no preenchimento, o processo pode ficar mais claro se o item “habilidades exigidas” for retirado mantendo somente o “Objetivo da ação para o usuário”.
- Como os participantes naturalmente seguiram o sentido tradicional de leitura, de cima para baixo e da esquerda para a direita, a mudança de ordem de alguns itens também pode ajudar no preenchimento, listando o objetivo e as evidências antes da avaliação da clareza e dos graus de dificuldade e controle. A mesma observação pode ser feita em relação às seções “Relacionamentos positivos” e “Significado”, em que, por sugestão do facilitador, o item de listagem de “Interações com outras pessoas” foi preenchido antes de avaliar a qualidade das interações. Para a segunda sessão, a ordem dos itens das sessões que ainda não haviam sido preenchidas (“Conquistas” e “Ganhos e Perdas”) já havia sido atualizada para facilitar a leitura.
- Houve dúvidas em relação a alguns conceitos, sendo necessária a intervenção do facilitador em alguns momentos para explicar os conceitos de “relações interpessoais”, “relações transacionais”, “significado” e “desenvolvimento individual”, evidenciando a necessidade de inclusão da definição dos conceitos-chave na ferramenta, para aumentar o alinhamento entre os participantes e reduzir a interpretação a partir do senso comum.
- Uma vez que a ferramenta gera várias discussões relacionadas às percepções de usuário, ela também pode ser utilizada para embasar experimentos de validação para aprimoramento e desenvolvimento do serviço, com a verificação da percepção do usuário no contexto do serviço.

5. DISCUSSÃO

Como confirmado pelas declarações dos participantes das oficinas e pelas discussões geradas, a ferramenta “Mapa do Bem-estar” traz uma contribuição inovadora para a área de ensino de Design de Serviços, por propiciar uma estrutura a partir da qual pode ser realizada uma análise do serviço a partir dos elementos propostos no construto do bem-estar de Martin Seligman (2011). Como observado por Seligman na reformulação de sua teoria, as propostas anteriores se baseavam na “satisfação autodeclarada”, o que se aproxima, na prática, da maneira como Donald Norman (2004) descreve a dimensão comportamental do Design, envolvendo o aspecto de prazer na experiência de usuário; Da mesma forma como as jornadas de cliente descritas por Kalbach envolvem mais do que somente o momento do uso de um produto ou serviço, a nova teoria de Seligman inclui aspectos que falam da dimensão de bem-estar de uma forma mais complexa, a partir de uma visão mais ampla do que somente o momento presente da ação. Sua aplicação no pensamento do serviço pode acrescentar uma profundidade maior à reflexão necessária para o processo de educação de um designer, construindo em cima da proposta de análise de impactos de um projeto na sociedade de Papanek (1971).

A ferramenta também está alinhada com iniciativas semelhantes mencionadas no referencial teórico, como o direcionamento dado por Desmet e Pohlmeier à proposta do Design Positivo, promovendo o encontro de uma teoria da Psicologia com o projeto de soluções que impactem no bem-estar de indivíduos (e conseqüentemente, dos grupos nos quais eles estão inseridos). Em relação a propostas similares, o Mapa do bem-estar enfatiza a especificidade da teoria de Seligman, sem trazer influências de outras teorias, o que poderia diluir as discussões geradas e encaminhar a discussão para o senso comum e para as opiniões individuais sobre bem-estar. Outro ponto de alinhamento da ferramenta é na educação de estudantes que atuarão com negócios positivos, como mencionado por Spreitzer e Cameron (2012), ou com a crescente vertente de Negócios de Impacto Socioambiental, que operam dentro do pensamento de negócios tradicional, mas com foco no valor social e/ou ambiental que é gerado pelo negócio. A proposta da ferramenta também se alinha à definição de Lucy Kimbell (2011) de “design *para* serviços”, voltada para o desenvolvimento de novas relações de valores. Como observado nas oficinas exploratórias e na validação da ferramenta, o Mapa do bem-estar pode iniciar discussões sobre a ética do modelo de negócios de um

determinado serviço, tendo um papel fundamental na formação de profissionais no futuro.

A ferramenta recombina elementos tradicionais de diagramas de alinhamento que já são utilizados na prática de design, com um resultado singular, por incluir os elementos da teoria do bem-estar como blocos de construção do mapa, trazendo uma perspectiva nova que olha além do tratamento tradicional dado à experiência do usuário (refletido em tarefas, passos, objetivos, comportamento, pensamentos, sentimentos, entre outros elementos) ou das preocupações do negócio (pontos de contato, oportunidades, processos, etc.) , mas sem ignorá-las, uma vez que a melhoria do serviço está fortemente conectada a essas dimensões tradicionais de análise de jornadas e experiências de cliente. Dessa forma, o modelo gerado pelo Mapa do bem-estar se apoia na proposta da Psicologia Positiva de apoiar a construção de experiências voltadas para o florescimento humano, podendo ser utilizado para propor melhoras em serviços públicos de saúde, educação, transporte e segurança, mesmo que em um ambiente educacional.

Ao trazer os elementos de relacionamentos, significado e conquistas para o pensamento de serviços, a ferramenta aprofunda o entendimento das interações e das trocas envolvidas, considerados fundamentais no design de Serviços por autores como Kimbell e Manzini, contribuindo para uma análise do serviço sob uma nova perspectiva, que acontece em dois momentos principais:

- a) Em um primeiro momento, a ferramenta funciona como uma espécie de “*Blueprint* de bem-estar nos serviços”, auxiliando na organização da experiência a partir da presença ou ausência de elementos que impactam o bem-estar em uma concepção mais ampla;
- b) Em um segundo momento, a ferramenta funciona como um mapa espacial desses elementos que os posiciona em relação a seu impacto na experiência, servindo como uma ferramenta dinâmica para a modificação dos elementos para que se movimentem na direção do centro do mapa ou para a criação de novos elementos em áreas que se mostram mais vazias.

5.1 Proposta final da ferramenta

5.1.1 Descrição da ferramenta e seus elementos

A versão final da ferramenta é composta por dois diagramas: **Jornada do usuário** e **Mapa do bem-estar**.¹⁴

O diagrama da jornada de usuário reúne o quadro de *Job do be done* e as colunas divididas em sete seções, com os elementos necessários para a análise do serviço; a ferramenta possui 12 colunas, que podem ser replicadas caso necessário.

Nas páginas a seguir, estão a visão geral do diagrama da jornada do usuário (fig. 49) e o detalhamento do quadro do *Job to be done* (fig. 50), assim como cada uma das seções que compõem a jornada (figs. 51-57).

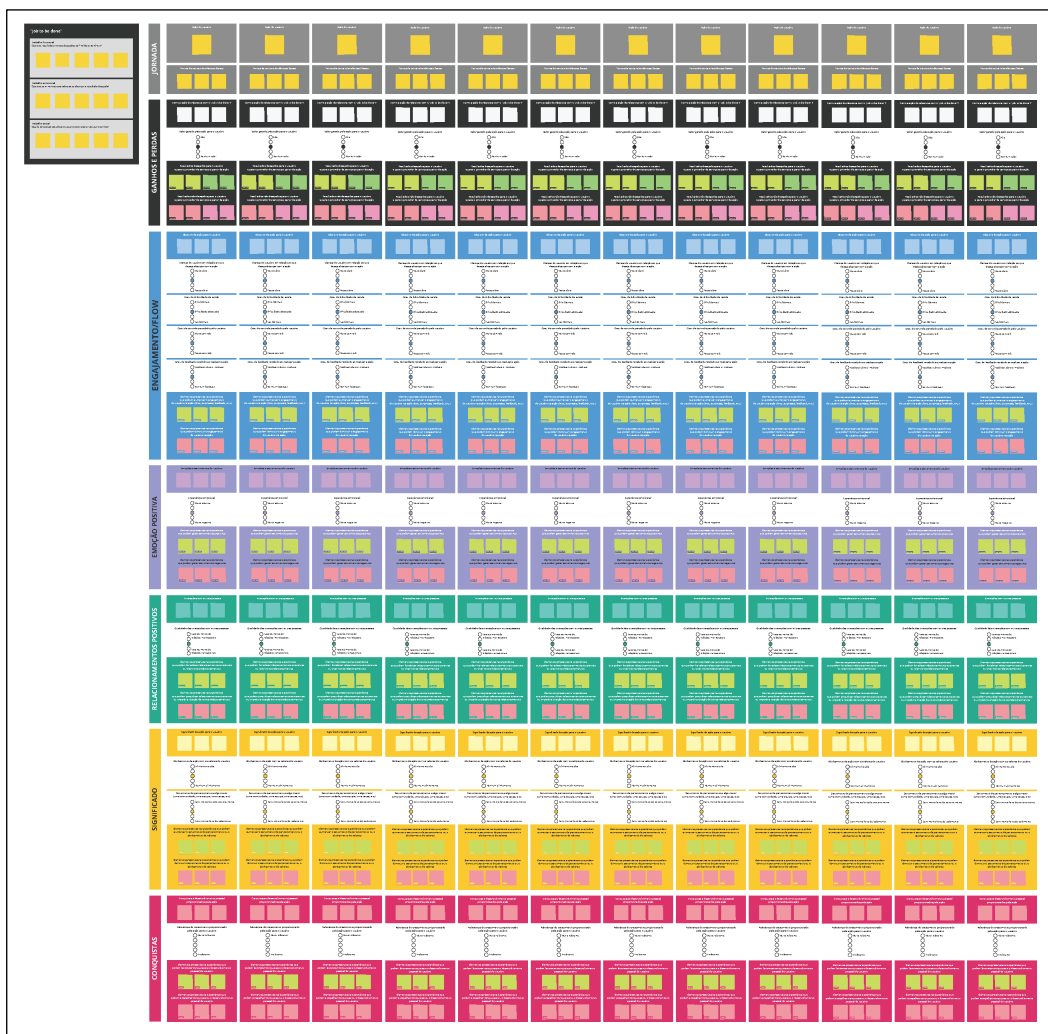


Figura 49. Visão geral da área “jornada do usuário”
(versão final da ferramenta)

¹⁴ Para melhor visualização, a ferramenta pode ser acessada em:

https://miro.com/app/board/uXjVMuRkyY=

"Job to be done"

Trabalho funcional
Quais os resultados práticos desejados ao final da experiência?

■ ■ ■ ■ ■

Trabalho emocional
Quais os sentimentos esperados ao se alcançar o resultado desejado?

■ ■ ■ ■ ■

Trabalho social
Qual a percepção social que o usuário espera gerar ao usar o serviço?

■ ■ ■ ■ ■

Figura 50. Quadro "Job to be done"
(versão final da ferramenta)

À direita do quadro “*Job to be done*” encontram-se as colunas que, juntas, irão compor o eixo principal da jornada do usuário. As seções apresentadas em cada coluna e suas respectivas linhas são as seguintes:

1. **Jornada** (fig. 51)
 - a. Ação do usuário
 - b. Pontos de contato/evidências físicas

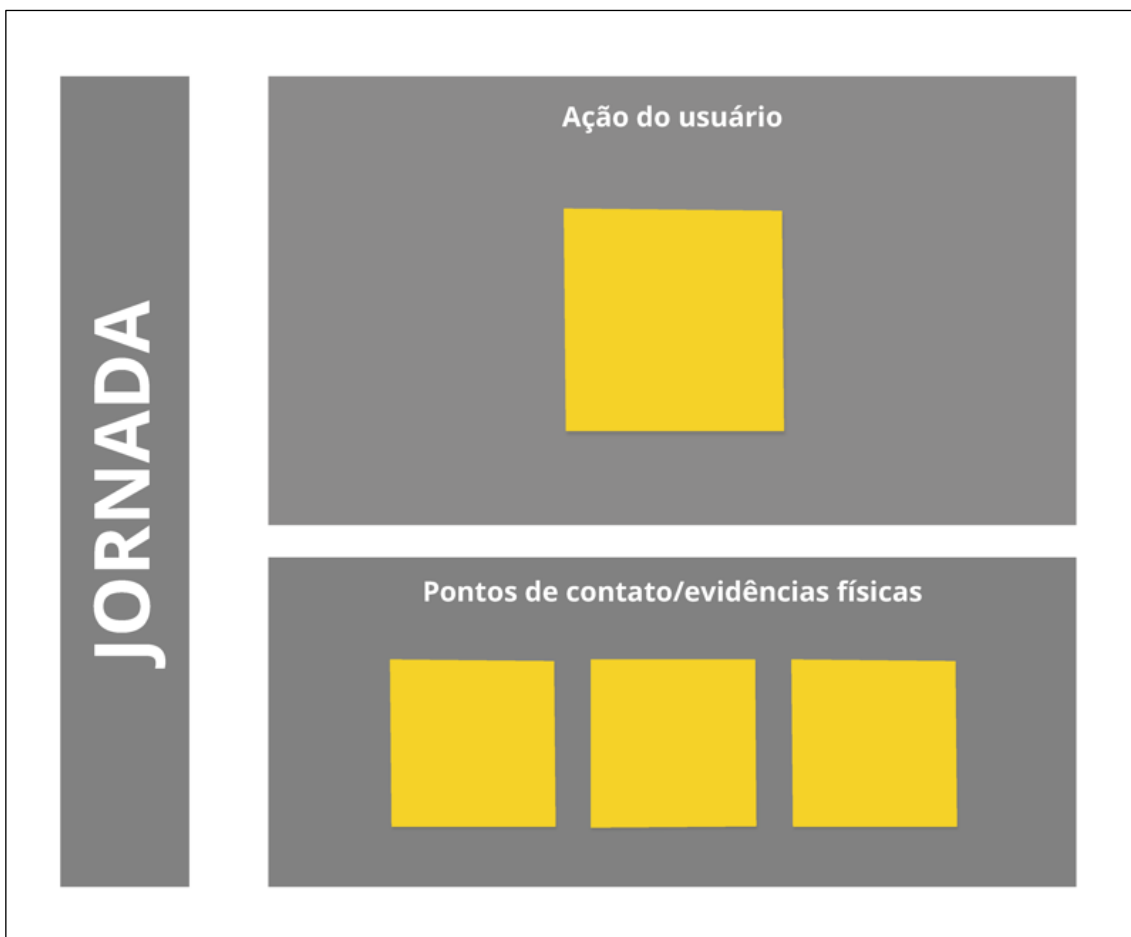


Figura 51. Seção “Jornada”
(versão final da ferramenta)

2. **Ganhos e perdas** (fig. 52)

- a. Como a ação se relaciona com o “job to be done”?
- b. Escala: Valor gerado pela ação para o usuário (Alto – Nenhum valor)
- c. Resultados desejados para o usuário e para o provedor de serviços a partir da ação
- d. Resultados não-desejados para o usuário e para o provedor de serviços a partir da ação

GANHOS E PERDAS

Como a ação se relaciona com o "Job to be done"?

Valor gerado pela ação para o usuário

Alto

Nenhum valor

Resultados desejados para o usuário e para o provedor de serviços a partir da ação

Resultados não-desejados para o usuário e para o provedor de serviços a partir da ação

Figura 52. Seção “Ganhos e Perdas”
(versão final da ferramenta)

3. **Engajamento/flow** (fig. 53)

- a. Objetivo da ação para o usuário
- b. Escala: Clareza do usuário em relação ao que deseja alcançar com a ação (Muito claro – Pouco claro)
- c. Escala: Grau de dificuldade da tarefa (Difícil demais – Dificuldade adequada – Fácil demais)
- d. Escala: Grau de controle percebido pelo usuário (Muito controle – Pouco controle)
- e. Grau de feedback recebido ao realizar a ação (Feedback claro e imediato – Nenhum *feedback*)
- f. Elementos presentes na experiência que podem aumentar o engajamento do usuário na ação (foco, surpresas, *feedback*, etc)
- g. Elementos presentes na experiência que podem diminuir o engajamento do usuário na ação

ENGAJAMENTO/FLOW

Objetivo da ação para o usuário

Clareza do usuário em relação ao que deseja alcançar com a ação

Muito claro

Pouco claro

Grau de dificuldade da tarefa

Difícil demais

Dificuldade adequada

Fácil demais

Grau de controle percebido pelo usuário

Muito controle

Pouco controle

Grau de feedback recebido ao realizar a ação

Feedback claro e imediato

Nenhum feedback

Elementos presentes na experiência que podem aumentar o engajamento do usuário na ação (foco, surpresas, feedback, etc.)

Elementos presentes na experiência que podem diminuir o engajamento do usuário na ação

Figura 53. Seção Engajamento/Flow (versão final da ferramenta)

4. **emoção positiva** (fig. 54)

- a. Emoções e sentimentos do usuário
- b. Escala: Experiência emocional (Muito positiva – Muito negativa)
- c. Elementos presentes na experiência que podem gerar sentimentos positivos
- d. Elementos presentes na experiência que podem gerar sentimentos negativos

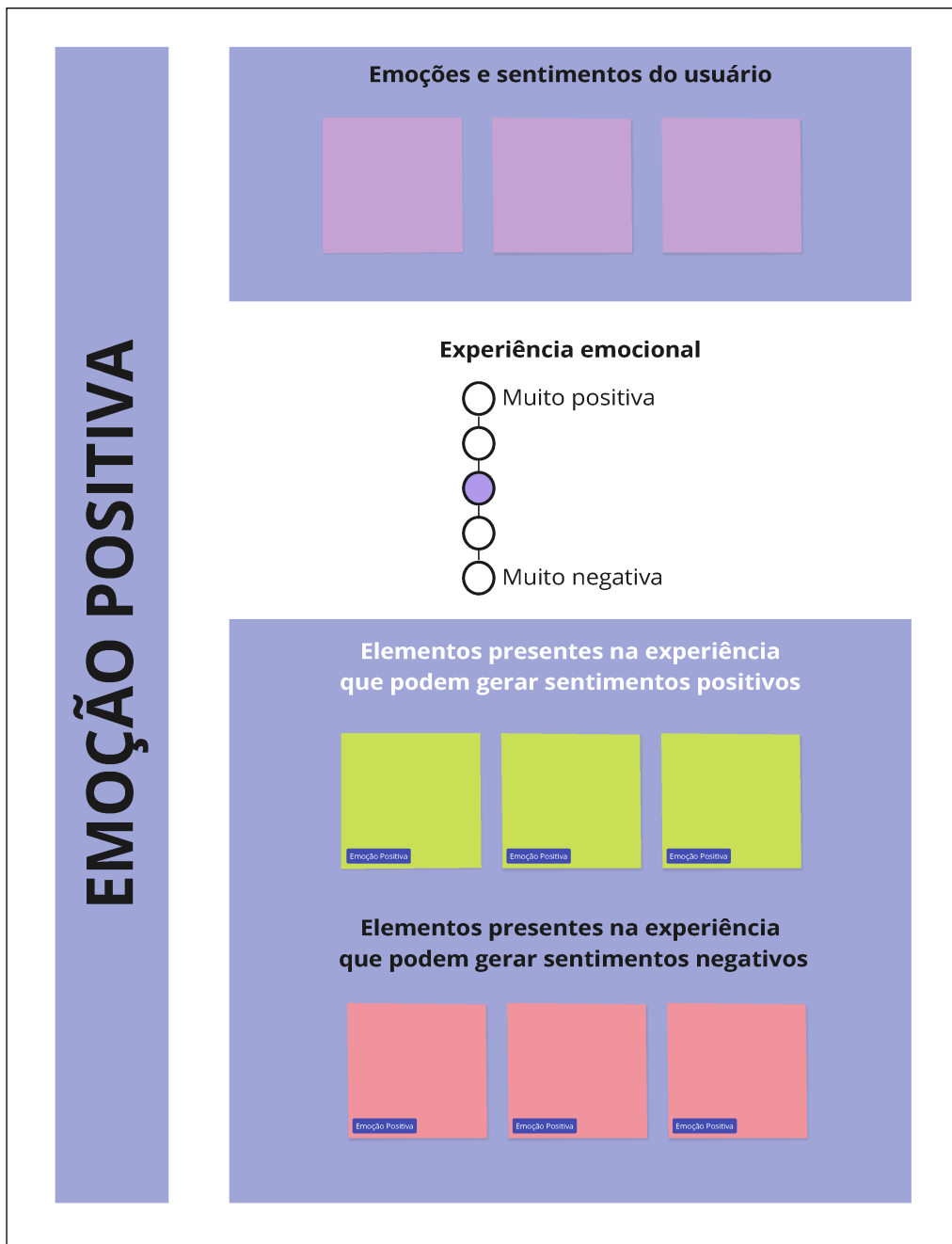


Figura 54. Seção "emoção positiva"
(versão final da ferramenta)

5. **Relacionamentos positivos** (fig. 55)
- Interações com outras pessoas
 - Escala: Qualidades das interações com outras pessoas
(Favorecimento de relações interpessoais – favorecimento de relações transacionais)
 - Elementos presentes na experiência que podem fortalecer relacionamentos existentes ou criar novos relacionamentos
 - Elementos presentes na experiência que podem prejudicar relacionamentos existentes ou impedir a criação de novos relacionamentos

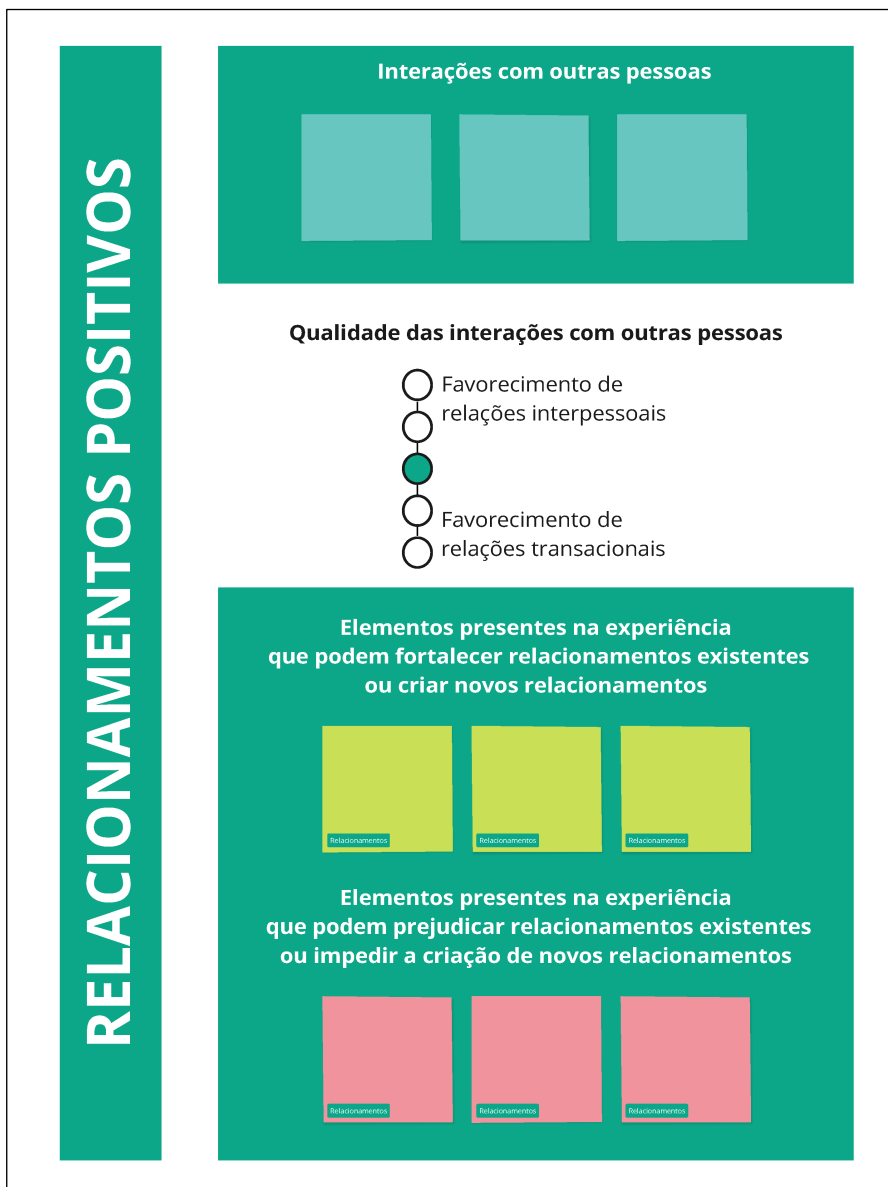


Figura 55. Seção “Relacionamentos positivos”
(versão final da ferramenta)

6. **Significado** (fig. 56)

- a. Significado da ação para o usuário
- b. Escala: Alinhamento da ação com os valores do usuário (Alinhamento alto – nenhum alinhamento)
- c. Escala: Sentimento de pertencimento a algo maior (Sentimento forte de pertencimento – Sentimento forte de isolamento)
- d. Elementos presentes na experiência que podem aumentar o sentimento de pertencimento ou o alinhamento de valores
- e. Elementos presentes na experiência que podem diminuir o sentimento de pertencimento ou o alinhamento de valores

SIGNIFICADO

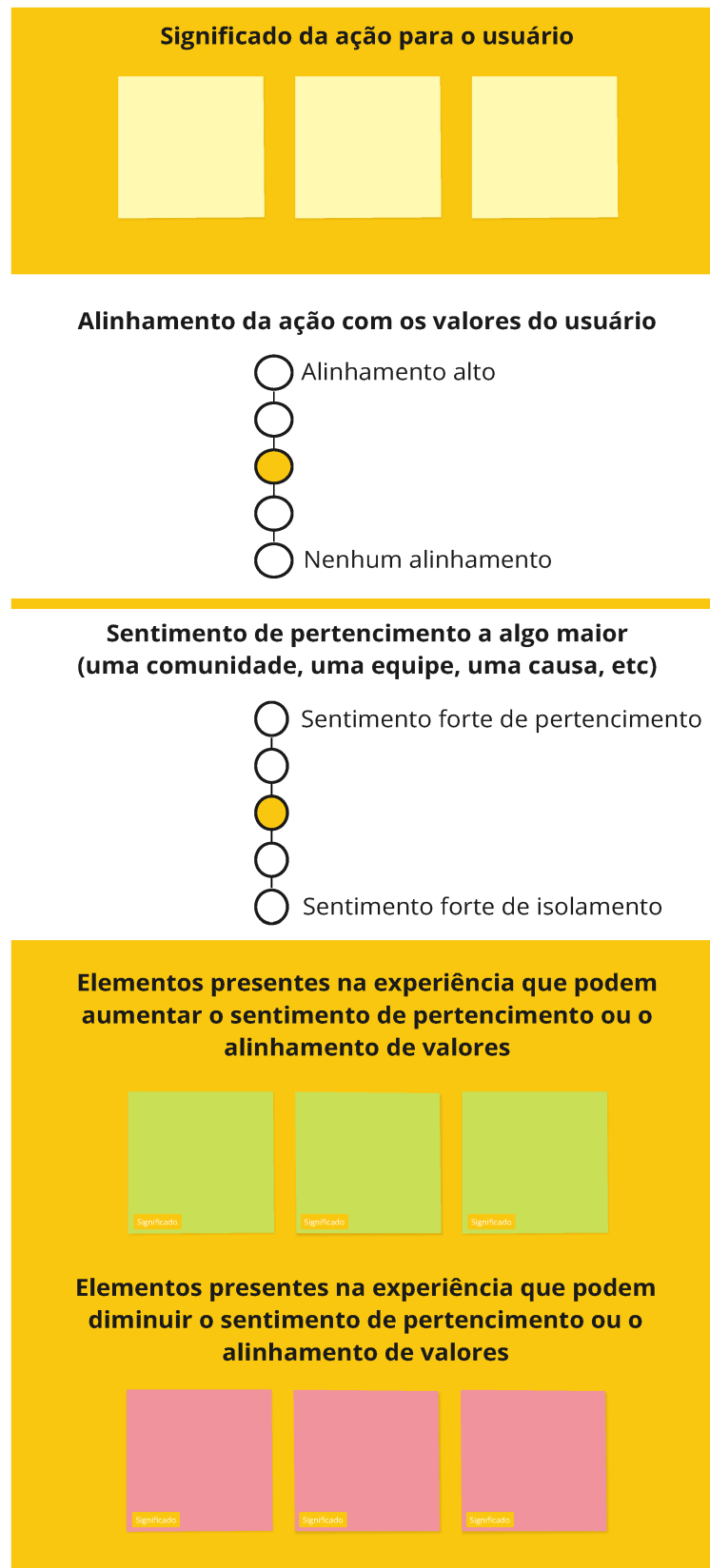


Figura 56. Seção “Significado”
(versão final da ferramenta)

7. Conquistas (fig. 57)

- a. Conquistas e desenvolvimento pessoal proporcionado pela ação
- b. Escala: Relevância do crescimento proporcionado pela ação para o usuário (Muito relevante – Irrelevante)
- c. Elementos presentes na experiência que podem favorecer conquistas e desenvolvimento pessoal do usuário
- d. Elementos presentes na experiência que podem atrapalhar conquistas ou o desenvolvimento pessoal do usuário.

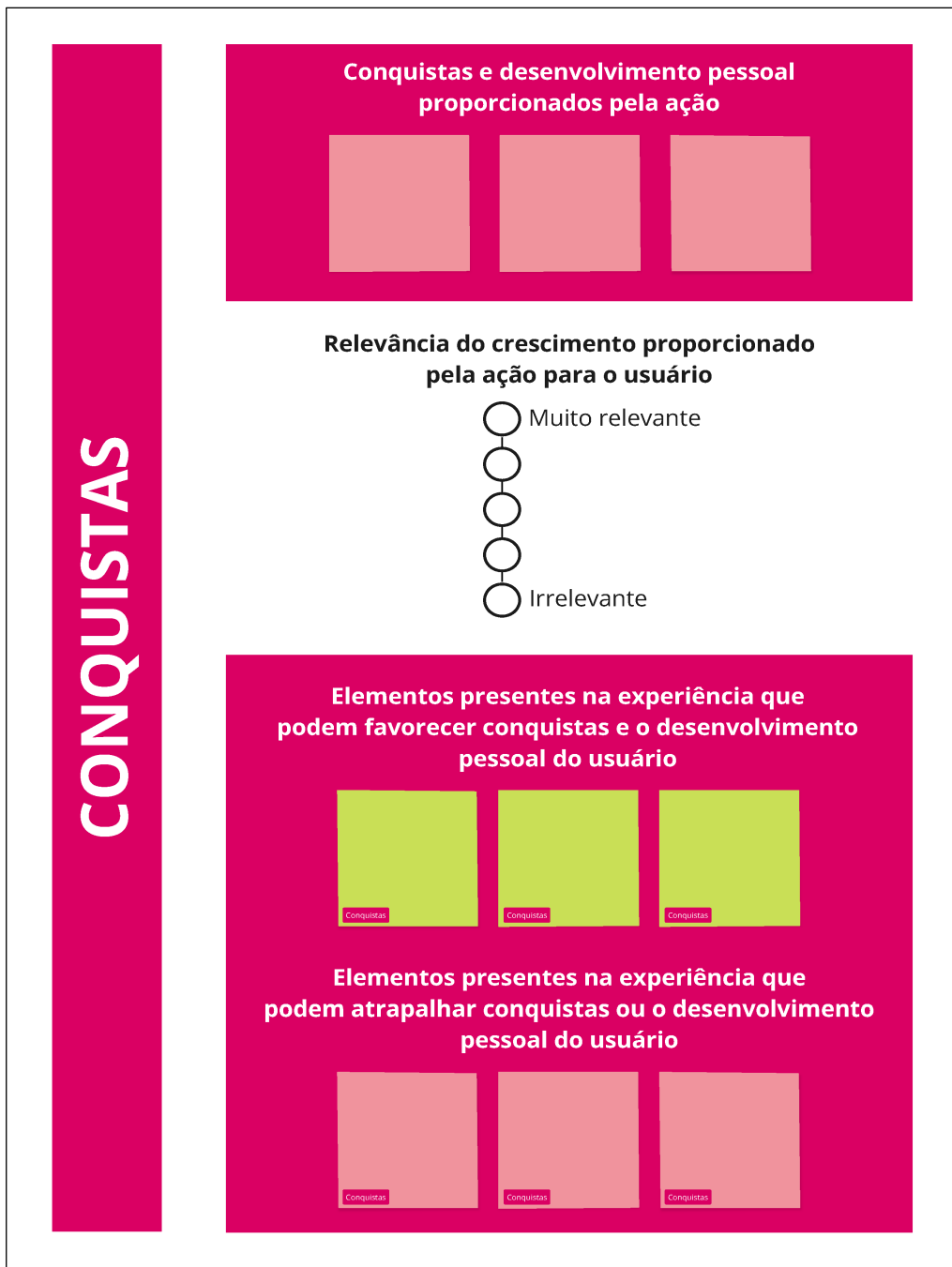


Figura 57. Seção “Conquistas”
(versão final da ferramenta)

A versão final do Mapa do bem-estar (fig. 58) é a área de síntese dos elementos, sendo composta por círculos concêntricos, divididos em cinco partes, criando 16 áreas distintas. No centro do diagrama encontra-se o espaço para o *job to be done* definido na etapa anterior e, do centro do círculo para a parte externa encontram-se a área de baixo/alto impacto positivo, uma área neutra e uma área de baixo/alto impacto negativo, áreas que se repetem para cada um dos elementos PERMA: engajamento/*flow*, emoções positivas, relacionamentos, significado e conquistas.

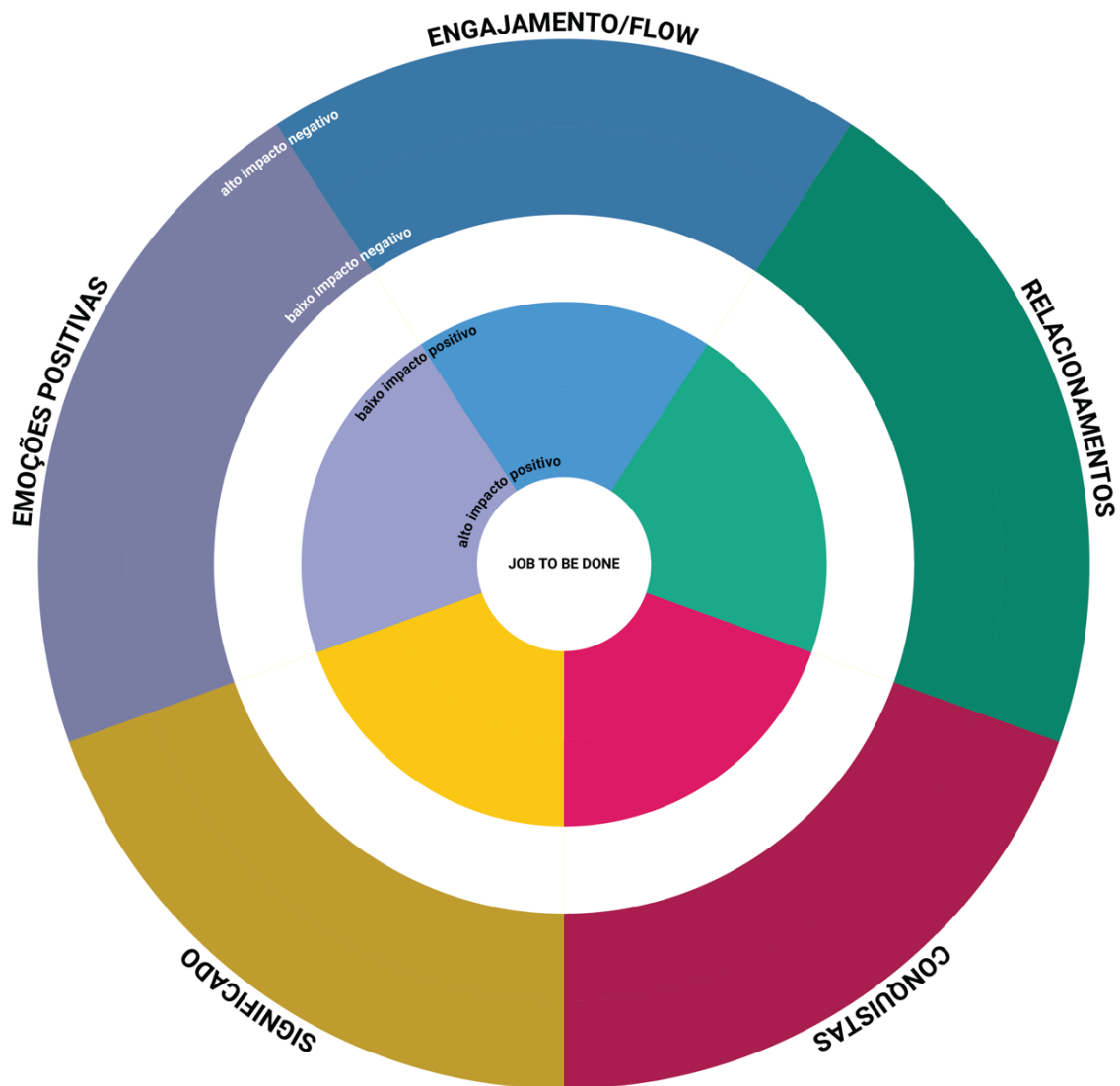


Figura 58. Mapa do bem-estar
(versão final da ferramenta)

5.1.2 Descrição do processo de aplicação

A ferramenta “Mapa do bem-estar” foi projetada para ser utilizada em contextos educacionais, sendo preferencialmente utilizada por estudantes que já têm alguma familiaridade com ferramentas como Jornada do cliente/usuário e *Service Blueprint*.

A utilização da ferramenta deve ser feita em dois momentos separados, utilizando como ponto de partida uma jornada de usuário/cliente mapeada anteriormente, a partir de um serviço existente. Quanto maior for o conhecimento dos usuários da ferramenta sobre o serviço, mais proveitoso será o momento de preenchimento da ferramenta. Antes da aplicação, é importante explicar brevemente os conceitos da teoria de bem-estar de Martin Seligman, explicando os elementos que compõem o PERMA e fundamentam o construto.

A ordem a ser seguido na primeira etapa de preenchimento é a seguinte:

1. Apresentação da ferramenta e do conceito de bem-estar
2. Início do preenchimento a partir do quadro “*job to be done*”
3. Transferência da jornada já mapeada de um serviço existente para a ferramenta
4. O preenchimento da jornada de usuário pode ser feito como os participantes preferirem, uma linha de cada vez ou coluna a coluna. O formato sugerido é linha a linha.
5. Não é necessário preencher todas as seções ou *post-its*, é uma atividade de caráter exploratório e as discussões sobre cada elemento são desejáveis e fazem parte do processo.
6. Os pontos das escalas de cada coluna devem ser conectados para ajudar na visualização das oscilações dos itens específicos ao longo da jornada.
7. Para que não se torne muito cansativo e render boas discussões, é recomendado que o preenchimento da jornada de usuário seja feito em duas ou três sessões de até 3 horas.

O segundo momento de uso da ferramenta é a montagem do Mapa do bem-estar, preferivelmente em uma nova sessão de trabalho, seguindo os seguintes passos:

8. Duplicação dos *post-its* do *job to be done* e posicionamento no centro do mapa do bem-estar, para servir como referência na análise dos impactos causados pelos elementos de cada uma das dimensões.
9. Os elementos positivos e negativos, identificados em cada uma das seções devem ser duplicados e posicionados no mapa a partir do seu impacto para o

usuário, na área do elemento PERMA correspondente. O impacto varia de alto a baixo impacto positivo, impacto neutro (área branca entre os círculos) e de baixo a alto impacto negativo.

10. Assim como os elementos das seções, os resultados esperados da seção “Ganhos e Perdas” devem ser duplicados e posicionados no elemento que tiver a maior relação com o resultado.
11. Quando todos os elementos e resultados estiverem posicionados, os usuários podem explorar diversos aspectos:
 - é possível reduzir/eliminar/compensar os elementos que geram impactos negativos?
 - É possível aumentar/potencializar os elementos que geram impactos positivos?
 - É possível criar geradores de impacto positivo em algum dos elementos do bem-estar?
12. A partir das ideias geradas, o grupo deve formular uma lista de recomendações de mudanças a serem feitas no projeto, de forma a aumentar o bem-estar.

6. CONCLUSÃO

A partir da proposta de desenvolvimento de um diagrama de alinhamento que combinasse conhecimentos de design de serviços e da psicologia positiva, foi feita uma revisão da literatura para, em seguida, realizar uma sequência de oficinas em que foram explorados diferentes formatos de ferramentas que pudessem auxiliar estudantes na aplicação da teoria do bem-estar à análise de serviços já existentes. A cada oficina realizada, novos aprendizados foram se acumulando até a oficina de validação da ferramenta, em que foi confirmada a hipótese de que a ferramenta era capaz de gerar um novo olhar sobre a solução. Ao gerar novas discussões sobre o serviço, a ferramenta permite que sejam identificadas melhorias no serviço projetado, com o objetivo de contribuir para o bem-estar dos envolvidos e, por meio do processo de análise, contribuir para a educação de designers em formação.

A ferramenta “Mapa do bem-estar” traz como contribuição a possibilidade de ensinar estudantes a analisar serviços a partir de uma nova perspectiva, considerando dimensões subjetivas do ser humano que podem contribuir para a criação de novas trocas de valor e de relacionamento entre os usuários do serviço, refletindo indiretamente em valor para a sociedade.

A pesquisa limitou-se a observar a utilização em contextos acadêmicos, com estudantes de Design ou estudantes que já haviam tido contato com conteúdos de *design thinking*. Como extrapolação do uso da ferramenta, encontram-se a aplicação em projetos reais e na preparação de profissionais multidisciplinares envolvidos com projetos de design de serviços, em áreas onde há um interesse claro no bem-estar da sociedade, como aplicações feitas no design de serviços públicos, serviços educacionais e no design de negócios de impacto socioambiental.

Como passos futuros, estão a criação de um manual para aplicação da ferramenta e a disponibilização de um *template* para uso em contextos educacionais relacionados ao design, assim como a criação de um canal digital onde interessados poderão enviar feedback e relatar suas experiências com a ferramenta. Em continuidade ao presente trabalho, pode se antever a realização de pesquisas para verificação do impacto nos usuários de serviços projetados utilizando a ferramenta, assim como sua aplicação em contextos além do contexto acadêmico.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCENTURE. **Servitization as a product strategy**. 2021. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/industry-digitization/servitization-as-a-product-strategy> Acesso em fevereiro de 2023.
- BUSINESS INNOVATION OBSERVATORY. **Design for Innovation: Service design as a means to advance business models**. European Union: European Commission, 2014.
- CIPOLLA, C ; MANZINI, E. **Relational Services**. Knowledge, Technology & Policy (Springer), v. 22, p. 45-50, 2009.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: the Psychology of Optimal Experience**. New York, NY: Harper & Row, 1990.
- DESMET, P. M. A. & POHLMAYER, A. E. **Positive Design: An Introduction to Design for Subjective Well-Being**. International Journal of Design Vol. 7 No. 3: p.5-19, 2013.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- FREDRICKSON, B. L. **The role of positive emotions in positive psychology**. The broaden-and-build theory of positive emotions. Am Psychol. 56 (3):218-26. Mar 2001.
- HORWITZ, J. **Instagram Adds More Protections for Teenagers**. The Wall Street Journal, 2021. Disponível em <https://www.wsj.com/articles/instagram-adds-more-protections-for-teenagers-11627390800>. Acesso em fevereiro de 2023.
- KALBACH, J. **Mapeamento de Experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas blueprints e diagramas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- KALBACH, J.; KAHN, P. **Locating Value with Alignment Diagrams**. Parsons Journal for Information Mapping, v. III, Issue 2, p. 1-11, Spring 2011.
- KEMPER, L; SABOYA, A.C.; TROTTA, A. **Lobby**. Rio de Janeiro, 2021. Documentação de Projeto, 70p (Projeto Avançado Produção/Distribuição). Departamento de Artes e Design, PUC-Rio.
- KIMBELL, L. **Designing for Service as One Way of Designing Services**. International Journal of Design Vol.5 No.2, pp 41-52, 2011.
- MANZINI, E. **Design, When Everybody Designs: an Introduction to Design for Social Innovation**. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.

- MILLER, M. **How many service designers does it take to define Service Design?** Practical Service Design, disponível em <https://blog.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design-6f87af060ce9>. Acesso em setembro de 2019.
- MONTEIRO, M. **Ruined by Design: How Designers Destroyed the World, and What We Can Do to Fix It** (p. 20, Kindle Edition). San Francisco: Mule Books, 2019.
- MURRAY, R., GRICE, J. & MULGAN, G. **The open book of social innovation**. Great Britain: NESTA, 2010.
- NORMAN, D. A. **Emotional design: Why we love (or hate) everyday things**. New York: Basic Books, 2004.
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. Lausanne, Suíça: Université de Lausanne, 2004
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011
- PRINZING, M., LE NGUYEN, K., & FREDRICKSON, B. L. **Does shared positivity make life more meaningful? Perceived positivity resonance is uniquely associated with perceived meaning in life**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 125 (2), 345–366, 2023.
- REMIS, N. **A Guide to Service Blueprinting**. San Francisco, CA: Adaptive Path, 2016.
- RYAN, R. M. & DECI, E. L. **Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being**. *American Psychologist* Vol. 55, No. 1, p. 68-78 DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68, Jan 2000.
- SECOMANDI, F; SNELDERS, D. **Design processes in service innovation**. *Design Studies*, Vol 55 No. C, March 2018.
- SELIGMAN, M. **Flourish**. New York, NY: Free Press, 2011.
- SHOSTACK, G. **Designing Services That Deliver**. *Harvard Business Review*, p. 133-139. January-February, 1984.
- SIMON, H. **The sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
- SPREITZER, G.; PORATH, C; GIBSON, C. **Toward human sustainability: How to enable more thriving at work**. *Organizational Dynamics* 41, p. 155-162, 2012.

STICKDORN, M; HORMESS, M; LAWRENCE, A; SCHNEIDER, J. **This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2018.

TEMKIN, B. **Mapping the Customer Journey: Best Practices for Using an Important Customer Experience Tool**. Cambridge, MA: Forrester Research, 2010.

VAN CAPPELLEN, P; EDWARDS, M. E.; FREDRICKSON, B. L. **Upward spirals of positive emotions and religious behaviors**. *Current Opinion in Psychology*, Volume 40, pp 92-98, 2021.

WELLS, G; HORWITZ, J; SEETHARAMAN, D. **Facebook Knows Instagram Is Toxic for Teen Girls, Company Documents Show**. *The Wall Street Journal*, 2021. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/facebook-knows-instagram-is-toxic-for-teen-girls-company-documents-show-11631620739>. Acesso em fevereiro de 2023.

YOUNG, I. **Mental Models: Aligning Design Strategy with Human Behavior**. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2008.