

Editor

Cesar Pereira e Luisa Paraguai

Conflito de interesses

Não há

Recebido

22 nov. 2022

Aprovado

20 dez. 2023

A utilização do *Design Thinking* como ferramenta de interpretação do perfil dos bibliotecários em uma biblioteca universitária

The use of Design Thinking as a tool for interpreting the profile of librarians in a university library

Vania Coutinho Gomes Andrade¹ Guido Vaz Silva² 

¹ Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente. Niterói, RJ, Brasil.

² Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciência e Tecnologia, Departamento de Engenharia. Niterói, RJ, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: G. V. SILVA. E-mail: guido_vaz@id.uff.br

Artigo elaborado a partir da dissertação de V. C. G. ANDRADE intitulada "A abordagem do *Design Thinking* e o reprojeto de serviços bibliotecários: explorações no caso Cefet/RJ". Universidade Federal Fluminense, 2017.

Como citar este artigo/How to cite this article: Andrade, V. C. G.; Silva, G. V. A utilização do *Design Thinking* como ferramenta de interpretação do perfil dos bibliotecários em uma biblioteca universitária. *Transinformação*, v. 36, e247108, 2024. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202436e247108>

Resumo

Da parte das organizações, é evidente o uso de estratégias que viabilizem alcançar um número cada vez maior de consumidores. Propostas recentes têm incluído ao processo de inovação e criação de serviços a centralidade no cliente. A biblioteca, entendida como um organismo que trabalha com serviços informacionais, também se encontra sujeita a averiguar a sua entrega, através da investigação das impressões, expectativas e necessidades dos seus parceiros internos e externos. O objetivo deste trabalho consiste em propor a abordagem do *Design Thinking* como ferramenta de inovação para os serviços ofertados por uma biblioteca universitária, constituindo-se um estudo de caso. Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram: (a) um questionário aberto, elaborado a partir dos critérios/atributos pertencentes à metodologia LibQUAL, com o intuito de verificar a percepção dos bibliotecários sobre as suas atividades e atribuições; (b) análise de conteúdo, com o propósito de realizar a interpretação dos dados. Como resultado, obteve-se um mapa de empatia, o qual oferece o entendimento acerca do perfil dos bibliotecários, na intenção de expressar a realidade da biblioteca estudada. Concluiu-se que interiorizar as práticas do *Design Thinking* pode auxiliar bibliotecários e gestores no alcance das diferentes percepções de atuação, funções e objetivos que as suas bibliotecas podem totalizar, garantindo novas interpretações sobre os seus papéis.

Palavras-chave: Bibliotecários de Universidades. *Design Thinking*. Prestação de Serviços – Projetos.

Abstract

On the part of organizations, it is evident the use of strategies that make it possible to reach an increasing number of consumers. Recent proposals have included customer-centricity in the process of innovation and creation of services. The library, understood as an organism that works with informational services, is also subject to verifying its delivery, through the investigation of the impressions, expectations and needs of its internal and external partners. This work aimed to propose the Design Thinking approach as an innovation tool for the services offered by a university library, constituting a case study. The method used to develop the research was: (a) an open questionnaire, elaborated from the criteria/attributes belonging to the LibQUAL methodology, with the aim of verifying librarians' perceptions about their activities and attributions; (b) content analysis, with the purpose of interpreting the data. As a result, an empathy map was obtained, which offers an understanding of the profile of librarians, with the intention of expressing the reality of the mentioned library. It was concluded that internalizing Design Thinking practices can help librarians and managers in reaching different perceptions of performance, functions and objectives that their libraries can catch up, guaranteeing new interpretations of their roles.

Keywords: *University Librarians. Design Thinking. Provide Services Projects.*

Introdução

A última década trouxe uma nova percepção sobre o papel dos clientes, presente na lógica da administração de serviços. Sobre o atual modelo, discorre-se que, ao participarem de um processo interativo, os parceiros se transformaram em coprodutores ou cocriadores de valor para as empresas. Dessa interação, entende-se que, se as organizações passarem a compartilhar os seus conhecimentos com os seus pares, o processo da oferta de serviços poderá ocorrer com muito mais sucesso, os erros serão minimizados e o aumento da qualidade poderá acontecer (Eichentopf; Kleinaltenkamp; Stiphout, 2011).

Como proposta para a criação de serviços com a participação dos clientes, Goldstein *et al.* (2002) identificam as abordagens do *design* como vertentes significativas, pois essas oferecem as ferramentas e técnicas que viabilizam a condução de projetos de serviços. Esses enfatizam a interação com os indivíduos através de relações empáticas, das quais se podem compreender as necessidades e as expectativas de satisfação dos usuários, com o objetivo de aperfeiçoar a concepção de serviços e atingir níveis cada vez mais satisfatórios em sua prestação.

Compondo o quadro dos prestadores de serviços de informação, encontram-se as bibliotecas de instituições públicas e privadas que, segundo Monteiro, Costa e Ramalho (2014), possuem o papel de ofertar produtos e serviços informacionais de valor agregado, através de atividades que atendam às necessidades de seus usuários. Da mesma forma, Soares e Sousa (2015) afirmam que elas devem, igualmente, acompanhar as demandas da sociedade a respeito de produtos novos.

Portanto, pesquisadores alertam que os bibliotecários e as bibliotecas deveriam ser reprogramados para servir à comunidade, por meio de ações colaborativas, pois a função desses espaços, atualmente, não se restringe apenas a um local destinado à absorção de informações. Entre os efeitos negativos de ações restritivas, encontram-se as limitações ao pensamento e à criatividade, bem como o prejuízo da imagem e da real finalidade da biblioteca, que deveria ser percebida como uma prestadora de serviço coletivo cuja função é informar, sobre a qual toda a comunidade deveria se interessar e pleitear serviços de acordo com as suas necessidades (Moorefield-Lang, 2019; Milanesi, 1988).

De igual modo, Barbêdo e Vergueiro (2006, p. 2) também descrevem que convém incorporar às bibliotecas “[...] novas funções àquelas tradicionais, compatíveis com os novos paradigmas da informação”. Assim, é certo que as bibliotecas também precisam de mudanças, pois têm como

atividade principal o atendimento aos usuários, cuja tarefa envolve a obtenção de sua satisfação, em decorrência da solução de seus questionamentos e da oferta de serviços conciliáveis com as exigências do mundo moderno.

Vale destacar o pressuposto de que ideias tecnocêntricas da inovação não são mais capazes de se manter sustentáveis, principalmente por conta das novas estratégias que surgem e, a cada dia, superam as anteriores. Logo, “[...] precisamos de novas escolhas, [...] que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo, bem como, [...] descobrir o que as pessoas querem e dar isso a elas” (Brown, 2010, p. 3).

Por isso, as organizações precisam vislumbrar a imprescindibilidade do fator inovação para a manutenção de um ambiente saudável de competitividade. Adicionalmente, as instituições destacam que as suas bibliotecas precisam inovar em produtos e serviços, com o objetivo de reter os seus usuários ou atrair outros novos, cumprindo a “sua missão de levar a informação ao seu público” (Juliani; Cavaglieri; Machado, 2015).

Dessa forma, considerações descrevem o *Design Thinking* como uma abordagem à inovação centrada intencionalmente no ser humano e como um método de realização de mudanças voltadas aos benefícios individuais, comunitários e sociais, podendo ser aplicado dentro de muitos contextos (Howard; Davis, 2011).

Martin e Euchner (2012) oferecem uma definição mais simples para o *Design Thinking*, e o exibem como uma maneira de pensar. Esses interpretam a matéria como um *mix* produtivo do pensamento analítico e intuitivo. Como *mix* produtivo, entende-se a necessidade de se utilizar os dois tipos de pensamento para se criar futuros que vão além de uma simples análise do passado.

Nesse sentido, Howard e Davis (2011) também descrevem que o *Design Thinking* utiliza pensamentos indutivo, dedutivo e abduutivo como uma abordagem holística que usa a totalidade do cérebro, procurando entender as suas diversas inter-relações, bem como os aspectos qualitativos e quantitativos envolvidos na geração de soluções.

Considerando a sua perspectiva metodológica, o *Design Thinking* pode ser compreendido como uma abordagem de pesquisa que auxilia as pessoas a entender profundamente os seus clientes, através de um aglomerado de técnicas, tais como as maneiras de se ouvir e obter consciência da intuição, a coleta de dados qualitativos, a visão do cliente, a criação de ideias inovadoras, a prototipagem, bem como a conversão disso tudo em estratégia. Segundo Martin e Euchner (2012), as etapas do *Design Thinking* podem ser resumidas em entendimento do usuário, visualização, prototipagem e desenho da estratégia de negócios.

Cabe destacar que a prototipagem, na visão do *Design Thinking*, possui uma aplicação diferente dos campos tradicionais, como na arquitetura e desenvolvimento de produtos. Nesse contorno, a função da prototipagem é guiar a experimentação no mundo real, a serviço da aprendizagem, ao invés de simplesmente exibir, persuadir ou testar. Por ser compreendido como uma dialética, o *design* criou uma interseção entre a limitação/contingência e a possibilidade, os quais contribuíram para a fundamentação teórica do *Design Thinking* (Liedtka, 2015).

Em relação aos aspectos da abdução e experimentação, Liedtka (2015) explica que esses processos envolvem múltiplas alternativas de soluções, como também mediam uma variedade de tensões entre possibilidades e limitações. Nesse encadeamento, o discurso insere a iteração como uma ação significativa que exhibe o aprendizado como o resultado da experimentação.

Outro aspecto da abordagem do *Design Thinking* se refere ao papel desempenhado pelas pessoas durante a aplicação das ferramentas. Essas, que são vistas como atores, podem fazer a

diferença e trazer um impacto positivo à situação através do desenho de soluções relevantes. De acordo com a sua significação, o método permite que tomadores de decisão tenham novas ideias sobre outras maneiras de se fazer coisas, bem como diferentes perspectivas e interpretações das suas realidades (Leinonen; Gazulla, 2014).

Para obtenção desses ganhos possíveis, a pesquisa deve considerar o agrupamento interdisciplinar de pessoas das mais diversas origens, recrutadas, inspiradas e envolvidas ativamente no processo, de modo a produzir conjuntos de dados em informação, transformando-os em produtos e serviços utilizáveis (McGowan, 2019).

No âmbito da dissemelhança entre o *design* e o *Design Thinking*, Gobble (2014) descreve que o *Design Thinking* se estendeu para além do *design* e passou a deter-se a outros aspectos não exclusivos à aparência dos produtos, mas sim ao conjunto de ferramentas e estruturas que retratam as experiências humanas. O autor acrescenta que, no desenvolvimento de um produto ou serviço, o foco converge para as necessidades e experiências de uma população real como mecanismo de inspiração e introspecção cujo processo difere completamente de se utilizar de pesquisas de mercado.

Para Bell e Shank (2007), muitos profissionais fora da esfera tradicional do *design*, incluindo os bibliotecários, estão reconhecendo o valor do uso dos processos de pensamento para desenvolver serviços e ofertar melhores experiências em bibliotecas, através de um aprendizado mais profundo das partes interessadas.

Nesse sentido, fornecer serviços significativos constitui-se um grande desafio para as bibliotecas, pois, não raro, essas são consideradas apenas como simples compradoras de recursos caros ao invés de porta de entrada para a pesquisa, agente de preservação do conhecimento ou parte da vida intelectual de universidades (Johnson; Kuglitsch; Bresnahan, 2015).

De acordo com essa perspectiva, evidencia-se a importância de as bibliotecas se mostrarem sensíveis às necessidades dos seus usuários e voltarem-se para a criação e divulgação de serviços de valor para os pesquisadores, pois, não se fazendo próximas, somente algumas pessoas irão considerá-las relevantes (Bartlett, 2018).

Mesmo modernizada, Bell (2008) considera que, ainda que as bibliotecas trabalhem com a *commodities* informação, essas não podem se resumir a um bazar de livros ou arquivo de conteúdo eletrônico. O fato chama a atenção, pois, isto feito, elas estarão condenadas a permanecer em um degrau abaixo na escala de alcance de experiências. Portanto, cabe verificar as situações que poderiam fazer com que os usuários evitassem a biblioteca e pôr em prática ideias que possam alterar a sua percepção, para atraí-los.

Quanto ao intuito de conhecer as questões que envolvem as percepções dos usuários de bibliotecas, Dorney (2009) não apresenta preocupação em mensurá-las, mas sim em descobrir como foram concebidas, ou melhor, por que determinados indivíduos se tornam usuários regulares de bibliotecas enquanto outros, raramente, utilizam os seus recursos e serviços. Esses fatores surgem como o resultado da carência em acrescentar novas dimensões aos estudos de usuários, tais como emoção, conexões pessoais e construção de relacionamentos com os clientes.

Na intenção de coletar informações úteis sobre os usuários de bibliotecas, Bell (2008) afirma que qualquer bibliotecário pode dar o primeiro passo para a execução do *Design Thinking*. Dessa forma, o objetivo deste trabalho consiste em propor o emprego do método como uma ferramenta de inovação para os serviços ofertados por uma biblioteca universitária.

Utilizando-se as etapas de coleta e análise de dados do *Design Thinking*, a pesquisa compreende averiguar a percepção dos bibliotecários a respeito das suas tarefas e atribuições e, a partir do exame, traçar o perfil do profissional. A intenção se concentra em expressar a realidade da biblioteca estudada e, principalmente, poder auxiliar bibliotecários e gestores no alcance das diferentes formas de atuação, funções e objetivos que as suas bibliotecas podem totalizar, garantindo novas interpretações sobre os seus papéis.

Procedimentos Metodológicos

Para colocar o *Design Thinking* em prática, Martin e Euchner (2012) sugerem o desenvolvimento de processos customizados, onde princípios são criados e repassados aos outros níveis da firma. Esses são iniciados através de reuniões colaborativas, promovidas através do uso de discursos geradores de ideias, nas quais todos juntos são levados a solucionar as questões, como também contribuir sobre como ser diferente e melhor.

Razzouk e Shute (2012) também descrevem que os procedimentos que encaminham o *design* são extraídos da combinação entre as necessidades e descontentamentos. Daí a determinação de algumas ações para a solução dos problemas configurarem-se no *start* do desenho do processo.

Nesse contexto, McGrath (2015) descreve o *Design Thinking* como um processo cíclico e iterativo que suporta a inovação, porque confia nas evidências que levam a descobrir soluções significativas (Figura 1).

Na apresentação das etapas que compõem o projeto de *Design Thinking*, Vianna *et al.* (2012) mencionam que, na prática, algumas de suas partes são originárias da antropologia, tais como: entrevistas, sessões generativas, entre outras. Assim, mediante a exploração das metodologias que auxiliam o desenho de pesquisas, o estudo considerou adequá-las às fases que compõem a abordagem do *Design Thinking* propriamente exposto.

O encadeamento das ações que compuseram a pesquisa teve início com o levantamento de dados. Para tal, aplicou-se aos bibliotecários-chefe das bibliotecas universitárias, localizadas em sete *campi* de um dado Centro de Educação Pública, um questionário aberto, composto por sete perguntas, elaboradas especificamente para o estudo. Cabe destacar que, anteriormente à exibição das questões aos respondentes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido descortinou o formulário de perguntas apresentando a finalidade do trabalho, bem como a importância da participação dos referidos bibliotecários, haja vista que esses também faziam parte do universo da

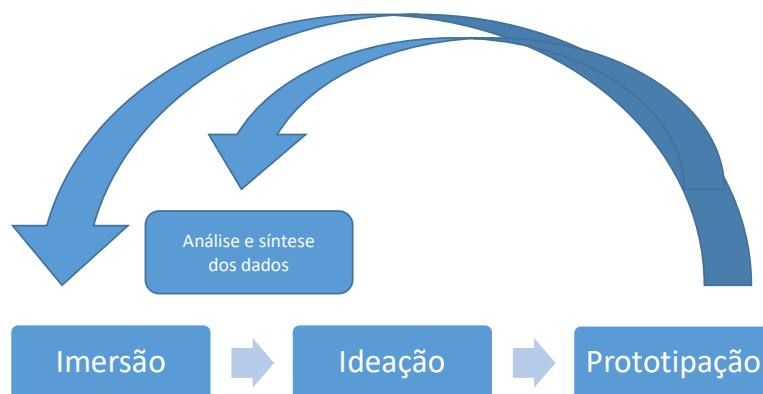


Figura 1 – Esquema das etapas do processo de *Design Thinking*.

Fonte: Vianna *et al.* (2012).

pesquisa. De acordo com a literatura, Bradburn (2013) considera relevante, após o levantamento dos dados, imergir em sua análise e reflexão, considerando organizar os elementos por categorias, exemplificadas como motivadoras, frustrantes e interativa. No entanto, para a categorização das respostas referentes ao questionário, adotaram-se como base os critérios/atributos pertencentes à ferramenta estatística LibQUAL, elaborada pela *Association of Research Libraries* (ARL), em conjunto com a *Texas A&M University* (TAMU), cuja função é verificar a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços ofertados por bibliotecas. Desse modo, o LibQUAL apresenta três principais critérios/atributos a serem examinados: o valor afetivo, relacionado à biblioteca; o controle da informação, relacionado à disponibilização dos recursos de informação; e a biblioteca, como lugar relacionado à infraestrutura do espaço.

Ainda na fase de imersão, Bradburn (2013) exemplifica que, das análises oriundas do levantamento de dados inicial, podem surgir temas, como: se a biblioteca possui um eixo acadêmico ou social; se os serviços são de natureza técnica; se esses estão focados na competência informacional; se a biblioteca ainda está centrada em livros; onde e como o bibliotecário emprega o seu tempo; se o bibliotecário está gastando tempo em questões que estudantes voluntários ou assistentes poderiam fazer; quanto do seu tempo o bibliotecário separa para estar engajado em atividades colaborativas e instrucionais; se existem espaços na biblioteca que são mais ou menos utilizados; se os outros veem o uso do espaço como um problema; se suportam a função instrucional dos bibliotecários, independentemente do local onde estejam atuando.

Como a modalidade do questionário aplicado aos bibliotecários foi do tipo aberta, para a interpretação dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, com a finalidade de categorizar as respostas e posteriormente elaborar as suas inferências. Desse modo, a pesquisa alcançou os seguintes dados, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise de conteúdo do questionário aplicado aos bibliotecários.

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
Valor afetivo	<ul style="list-style-type: none"> Quais as principais impressões e percepções dos bibliotecários sobre os serviços das bibliotecas? Qual o papel dos bibliotecários ou o que desejamos ser? 	<ul style="list-style-type: none"> Eficácia; eficiência; confiabilidade; integração; e parceria. Mediador da informação; integrante do ciclo informacional; pilar de desenvolvimento social; promotor do desenvolvimento institucional.
Controle da informação	<ul style="list-style-type: none"> Qual a avaliação dos bibliotecários sobre os serviços prestados? As bibliotecas ofertam serviços inovadores? Que outros serviços as bibliotecas poderiam oferecer? 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrada nos serviços básicos; avaliação positiva em decorrência da atuação dos profissionais; ausência de planejamento, políticas de apoio e destinação de recursos. A instituição se encontra aquém das demais. Serviços que integrem o uso de diferentes tecnologias; serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e cultural.
Biblioteca como lugar	<ul style="list-style-type: none"> 1) Como os bibliotecários gostariam que as bibliotecas fossem? 2) quais as principais dificuldades encontradas? Qual o papel da biblioteca no futuro? 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Espaço plenamente reconhecido pelos seus produtos e serviços, dinâmico, voltado para as necessidades dos usuários e para a tecnologia. 2) Má utilização dos recursos, burocratização e falta de verba. Gestora e disseminadora da informação em diversos suportes; agente social de integração e transformação.

Fonte: dados da pesquisa.

Na descrição sobre como proceder à análise, Vianna *et al.* (2012) mencionam também a possibilidade de sintetizar os dados em formatos visuais, mais precisamente com o intuito de fornecer insumos para a fase de ideação.

Vale ressaltar o apontamento de Howard e Davis (2011) quanto ao foco da pesquisa, o qual deve concentrar-se em entender o comportamento humano, bem como as suas necessidades e valores. Como auxílio, os autores recomendam a elaboração de gráficos, nos quais serão registradas as observações.

A etapa de ideação é o momento do trabalho em equipe entre os bibliotecários e o grupo observado. Esse também pode incluir pessoas de outras instituições e, a partir de um pensamento integrador, colocar em prática a imaginação, realizar o *brainstorming* e, assim, conceber os rascunhos que serão testados (Ramírez; Zaninelli, 2017).

Vianna *et al.* (2012) esclarecem que a última fase do projeto é representada pela passagem do pensamento abstrato para o físico, cujo momento consiste na elaboração do protótipo das ideias que reproduzem a realidade.

A etapa de experimentação ou prototipagem envolve as tentativas de colocar os planos em ação e esboçar o *design* utilizando o que melhor funciona na opinião de todos. Na verdade, a intenção é criar um veículo de discussão, um protótipo, envolvendo o máximo possível de pessoas novas (Bradburn, 2013).

Em sua descrição sobre as novas funções e espaços de bibliotecas, Sinclair (2009) também esclarece que bibliotecários não podem se posicionar em suas mesas de serviço e ficar esperando os usuários chegarem. No mais, esses precisam integrar as bibliotecas e os serviços de informação aos processos de ensino e aprendizagem através da aplicação do *Design Thinking*, o qual coloca os bibliotecários no universo dos usuários, a fim de entender como esses podem receber uma experiência ótima de aprendizagem.

Resultados

Para compor a fase de análise e síntese dos dados da pesquisa, a abordagem do *Design Thinking* facilita a utilização de ferramentas, entre as quais está a elaboração de mapas de empatia, onde é expresso visualmente o que o cliente diz, faz, pensa e sente (Vianna *et al.*, 2012).

Outro aspecto da criação do mapa de empatia consiste no alinhamento dos dados coletados na fase de imersão, como também na transformação de tais informações em personagens ficticiais, as chamadas *personas*, conceituadas como arquétipos utilizáveis no direcionamento da tomada de decisão (Vianna *et al.*, 2012).

Diante do exposto, nesta pesquisa, optou-se por reproduzir os referidos dados através deste esquema, com o objetivo de traçar o perfil dos bibliotecários e, por intermédio do mesmo, poder expressar a realidade da biblioteca estudada. Portanto, no quadrante onde deve conter o que a *persona* vê e ouve, interpuseram-se as principais respostas sobre os recursos de informação da biblioteca. No quadrante que deve conter o que a *persona* pensa e sente, interpuseram-se as principais respostas sobre os valores afetivos relacionados à biblioteca. No quadrante que deve conter o que a *persona* faz e fala, interpuseram-se as principais expectativas relacionadas ao espaço da biblioteca. Desse modo, o desenho do mapa de empatia dos bibliotecários atuantes nas referidas bibliotecas se apresentou conforme Figura 2.

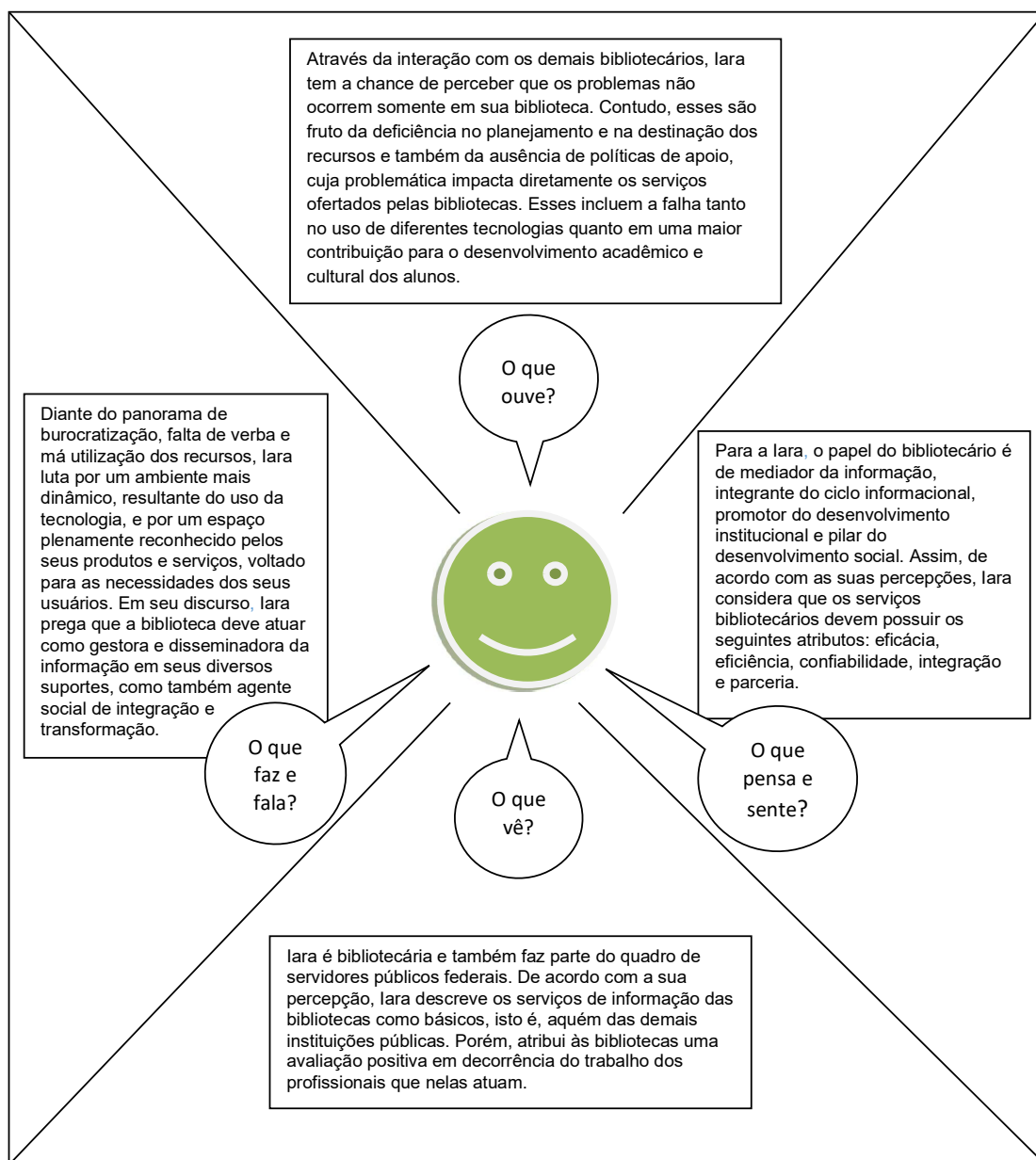


Figura 2 – Mapa de empatia dos bibliotecários de acordo com lara*, 37 anos.

Nota: *É importante ressaltar que o nome descrito no mapa é ficcional, criado apenas para a pesquisa e não possui qualquer relação com as pessoas que trabalham nas bibliotecas.

Fonte: dados da pesquisa.

Passado o estágio da análise e síntese dos dados, a abordagem do *Design Thinking* descreve que a fase de ideação deve servir de instrumento que estimule a criatividade e gere soluções inovadoras para o projeto em curso. Portanto, nesta etapa, adotou-se o método de entrevistas coletivas, na qual foi solicitado ao grupo focal, composto pelos mesmos sete bibliotecários, que apreciasse o referido mapa de empatia, com o intuito de suscitar identificações ou oposições à *persona* estabelecida no mesmo. Também foi solicitado ao grupo a análise do conjunto de respostas do questionário aberto, cuja tarefa conduziu, posteriormente, o debate sobre as dores e necessidades desses profissionais.

Discussão

Tão logo iniciada a etapa de inspiração, a reflexão expôs a satisfação do grupo de bibliotecários em realizar um exame de suas funções e serviços, orientados por uma pesquisa acadêmica. No entanto, uma das primeiras impressões decorreu de uma frustração: a fragilidade do papel do bibliotecário na instituição.

Na sequência, também emergiu a percepção do modesto interesse nas questões que envolvem as bibliotecas, como ausência de integração entre as bibliotecas e os demais setores que dão suporte ao desenvolvimento do seu trabalho e ainda dissociação da biblioteca com a pesquisa, mantendo o aluno restrito aos títulos das bibliografias básicas dos cursos ou aos conteúdos abordados em sala de aula.

Mediante o fato, outra inquietação do grupo esteve relacionada à percepção de que a biblioteca exerce apenas a tarefa de mera detentora de publicações impressas (composta, em sua maioria, de livros), com a principal atividade de controlar o empréstimo domiciliar e, conseqüentemente, sem desempenhar uma das suas funções mais nobres, que é a de contribuir com o desenvolvimento do pensamento crítico dos alunos através da pesquisa. No entanto, o grupo ratificou a energia dos profissionais em desenvolver trabalhos voltados para o atendimento das necessidades dos usuários, ainda que com recursos escassos.

No debate sobre as percepções, o grupo chegou à conclusão de que grande parte dos problemas vivenciados pelas bibliotecas é de origem sistêmica, principalmente devido ao fato de a Coordenação Geral do Sistema de Bibliotecas não conseguir avançar do seu estágio incipiente.

Assinala-se que essas foram as primeiras conclusões extraídas do grupo focal, composto pelos bibliotecários, devido à etapa de ideação e análise dos dados coletados na fase de imersão. Para maiores discussões, é importante salientar a necessidade de encontros permanentes entre as equipes de *Design Thinking* selecionadas para o projeto.

Conclusão

Costumava-se pensar que inovação se constituía sinônimo de tudo o que é novo, moderno ou fruto de uma invenção tecnológica. No entanto, observa-se que as recentes transformações ocorridas no mundo têm alterado a forma como as pessoas vivem, trabalham, consomem, mas sobretudo como são impactadas pelos diversos tipos de produtos ou serviços ofertados pelo mercado.

Por isso, ao fazermos parte do conjunto de prestadores de serviços, cabe-nos averiguar de que forma se pode alcançar o valor percebido pelos nossos clientes e parceiros, por compreender que a métrica tem representado a chave do sucesso para as organizações. Desse modo, ao constatar a necessidade de se apropriar dos recursos que nos inserem na temática, a recomendação inicial consiste em perscrutar o universo dos usuários em geral, pois o intento possibilita descobrir barreiras que eventualmente venham impedir a utilização de um produto ou serviço, como também identificar desejos e necessidades ainda não experienciados pelo público-alvo para o qual trabalhamos e dedicamos esforços.

Assim observado, o organismo biblioteca não pode estar alheio ao desenvolvimento de ações que garantam a evolução de suas entregas na prestação de serviços. Igualmente, o profissional bibliotecário necessita estar em constante atualização e avaliação de suas tarefas, em especial por se encontrar suscetível à rápida expansão das tecnologias. Por isso, como fator de sobrevivência,

tornou-se imprescindível às bibliotecas estarem ainda mais próximas dos seus usuários, pois, utilizando-se uma perspectiva empática, obterão a chance de melhor compreendê-los. Dessa forma, tornou-se evidente que, aos bibliotecários, pertence a missão de definir como e porque as bibliotecas poderão subsistir. Em primeiro lugar, deverá ocorrer através da criação e experimentação de soluções às demandas dos usuários, nem sempre conhecidas, e, posteriormente, por intermédio de sua própria análise profissional, incluso como participante no desenvolvimento de propostas para o reprojeto dos seus serviços.

Ademais, identificou-se que as motivações em examinar o *Design Thinking* ocorreram devido ao fato de esse estar presente em diversos estudos sobre a aplicação do método em bibliotecas, pela necessidade frequente desses espaços utilizarem um instrumental da inovação e por esse consistir no cumprimento de etapas que oportunizam alcançar experiências memoráveis, vivenciadas por todos os participantes do projeto de serviço. Portanto, a aplicação da técnica foi satisfatória, de modo que desenvolveu ações de diagnóstico sobre o trabalho desenvolvido pelos bibliotecários, lotados em um dado Centro de Educação Pública, trazendo à luz para debate as questões internalizadas pelo grupo, as quais foram expressas através do esboço do perfil dos bibliotecários, conforme descrito no mapa de empatia.

Particularmente, constatou-se a relevância da abordagem do *Design Thinking* para a concepção de equipes engajadas, cuja tarefa consiste em arquitetar ideias que realmente importem, construídas através de um pensamento integrativo, conferindo experiências enriquecedoras às instituições, aos profissionais e aos usuários.

Referências

- Barbêdo, S. A. D.-D.; Vergueiro, W. Qualidade em bibliotecas universitárias da área pública: a contribuição do GESPÚBLICA. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 14., 2006, Salvador, BA. *Anais [...]*. [S.n.:s.l.], 2006.
- Bartlett, J. A. Design Thinking in Libraries. *Library Leadership & Management*, v. 34, n. 4, p. 1-6, 2018.
- Bell, S. J. Design Thinking. *American Libraries*, v. 39, n. 1/2, p. 44-49, 2008. Doi: <https://doi.org/10.34944/dspace/11>
- Bell, S. J.; Shank, J. D. *Academic librarianship by design: a blended librarian's guide to the tools and techniques*. Chicago: ALA, 2007.
- Bradburn, F. B. Redesigning our role while redesigning our libraries. *Knowledge Quest*, v. 42, n. 1, p. 52-57, 2013.
- Brown, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Dorney, E. The user experience librarian. *College & Research Libraries News*, v. 70, n. 6, p. 346-347, 2009. Doi: <https://doi.org/10.5860/crln.70.6.8201>
- Eichentopf, T.; Kleinaltenkamp, M.; Stiphout, J. V. Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 5, p. 650-663, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1108/09564231111174997>
- Gobble, M. A. M. Design Thinking. *Research Technology Management*, v. 57, n. 3, p. 59-61, 2014.
- Goldstein, S. M. et al. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, n. 20, p. 121-134, 2002. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)
- Howard, Z.; Davis, K. From solving puzzles to designing solutions: integrating design thinking into evidence based practice. *Evidence based library and information practice*, v. 6, n. 4, p. 15-21, 2011. Doi: <https://doi.org/10.18438/B8TC81>

- Johnson, A.; Kuglitsch, R.; Bresnahan, M. Using participatory and service design to identify emerging needs and perceptions of library services among science and engineering researchers based at a satellite campus. *Issues in Science and Technology Librarianship*, n. 81, 2015. Doi: <https://doi.org/10.5062/f4h99366>
- Juliani, J. P.; Cavaglieri, M.; Machado, R. B. *Design Thinking* como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. *InCID : Revista de Ciência da Informação e Documentação*, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. Doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v6i2p66-83>
- Leinonen, T.; Gazulla, E. D. Design Thinking and collaborative learning. *Revista Comunicar*, v. 21, n. 42, p. 107-116, 2014. Doi: <https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- Liedtka, J. Perspective: Linking Design Thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 6, p. 925-938, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Martin, R.; Euchner, J. Design Thinking. *Research Technology Management*, v. 55, n. 3, p. 10-14, 2012. Doi: <https://doi.org/10.5437/08956308X5503003>
- McGowan, B. The role of the university library in creating inclusive healthcare hackathons: a case study with design-thinking processes. *IFLA Journal*, v. 45, n. 3, p. 246-253, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1177/0340035219854214>
- McGrath, K. G. School libraries & innovation. *Knowledge Quest*, v. 43, n. 3, p. 54-61, 2015.
- Milanesi, L. *O que é biblioteca*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- Monteiro, R. N. M.; Costa, L. F.; Ramalho, F. A. Dimensões de qualidade na avaliação da satisfação dos usuários da biblioteca do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 10, n. 1, p. 21-35, 2014.
- Moorefield-Lang, H. Lessons learned: intentional implementation of second makerspaces. *Reference Services Review*, v. 47, n. 1, p. 37-47, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/RSR-07-2018-0058>
- Ramírez, D. M. B.; Zaninelli, T. B. O uso do *Design Thinking* como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. *Encontros Bibli*, v. 22, n. 49, p. 59-74, 2017. Doi: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n49p59>
- Razzouk, R.; Shute, V. What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, v. 82, n. 3, p. 330-348, 2012.
- Sinclair, B. The blended librarian in the learning commons: new skills for the blended library. *College & Research Libraries News*, v. 70, n. 9, p. 504-516, 2009. Doi: <https://doi.org/10.5860/crln.70.9.8250>
- Soares, L. M. F.; Sousa, C. V. Percepção da qualidade de serviços nas bibliotecas da Universidade Federal de Ouro Preto na perspectiva do usuário. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 20, n. 2, p. 79-99, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2050>
- Vianna, M. *et al.* *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

Colaboradores

V. C. G. A. colaborou com a concepção, análise e interpretação dos dados; G. V. S. colaborou com o desenho do estudo, revisão e aprovação final.