

***Design thinking* aplicado ao reprojeto de serviços bibliotecários: um levantamento bibliográfico (1963-2015)**

Design thinking applied to the library services project: a bibliographic search (1963-2015)

Vania Coutinho Gomes Andrade

Mestre Profissional em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense; Bibliotecária do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Nova Iguaçu, RJ – Brasil.
E-mail: vaniacoutinho2002@yahoo.com.br

Guido Vaz Silva

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio das Ostras, RJ – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9009-1027>
E-mail: guido_vaz@id.uff.br

Resumo

A última década causou algumas transformações para o desenvolvimento do setor de serviços. Devido à evolução da vida contemporânea, o cliente se tornou cada vez mais exigente e, com isso, mais participativo no processo de criação de serviços. Desse modo, as empresas precisaram utilizar novas metodologias ou instrumentos para ampliar suas estratégias de inovação. Portanto, como a biblioteca constitui um organismo que entrega serviços informacionais, torna-se oportuna a análise das impressões, expectativas e necessidades dos seus usuários, bem como a identificação das experiências, motivações e frustrações dos bibliotecários que nela trabalham. Assim, por meio de um levantamento bibliográfico, realizado no Portal de Periódicos Capes, o objetivo deste trabalho é compreender a abordagem do *Design Thinking* utilizada como princípio de inovação e potencial ferramenta para o reprojeto dos serviços de bibliotecas, a partir de artigos considerados relevantes, segundo a quantidade de vezes citados na literatura.

Palavras-chave: design thinking; bibliotecas – serviços ao cliente; pesquisa bibliográfica.

Abstract

The service sector underwent important developmental changes in the last decade. Contemporary life has produced increasingly demanding and participative customers regarding the service creation process. As such, companies turned towards new methodologies or instruments to expand their innovation strategies. Thus, as libraries are organisms that deliver informational services, it becomes opportune to evaluate and analyze their users' impressions, expectations and needs, as well as to identify the librarians' experiences, motivations and frustrations. This bibliographic survey, conducted on the Portal de Periódicos Capes, seeks to understand the Design Thinking approach used as an innovation principle and potential tool for redesigning library services, based on articles considered relevant by the number of citations in the literature.

Keywords: design thinking; libraries – customer service; bibliographic search.

1. Introdução

Atualmente, o setor de serviços é uma das áreas essenciais da vida. No contexto de suas origens, estudos esclarecem que a intensificação da atual demanda na prestação de serviços encontra explicações no estilo de vida cosmopolita das pessoas, representado pela ampla aglomeração nos grandes centros urbanos, cujo cenário fez aumentar ainda mais as alternativas de serviços (Nogueira, 2008).

Concentrando-se na análise das alterações do estilo de vida dos indivíduos em grandes centros urbanos e na variedade de soluções às suas necessidades, a busca por elevação de desempenho na oferta de serviços se transformou em fonte de pesquisa e oportunidade para as organizações (Juliani; Cavaglieri; Machado, 2015).

No contexto das pesquisas sobre inovação de serviços, nota-se que, por conta da intensificação do uso da Internet, as pessoas passaram a ter acesso a uma variedade de ideias e produtos, cuja prática, demanda constantes adequações por parte das organizações (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2010). Assim, a tentativa de se alcançar mercados acentuou a competitividade e a obrigatoriedade de se atender às necessidades de um público cada vez mais bem informado, exigente e diferenciado (Barbêdo; Vergueiro, 2006).

Na construção dessa ideia, Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 14) acrescentam que os serviços de valor agregado ofertados aos clientes externos podem render dois benefícios: “Primeiramente, eles diferenciam a organização de seus concorrentes [...]; e segundo que serviços constroem relações que unem os clientes à organização de um modo positivo”.

Inseridos na concepção do cliente como elemento participante do processo de serviço, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) complementam que a manutenção do relacionamento com o cliente perfaz uma importante fonte de inovação e diferenciação, de modo que: “os relacionamentos de longo prazo facilitam a habilidade de adequar as ofertas de serviços às necessidades dos clientes”.

Nessa esfera de mudanças em relação à oferta de serviços e compreensão dos seus usuários, a abordagem do *Design Thinking* representa um novo paradigma do pensamento inovador. Sua dinâmica oferece a chance de alterar nosso olhar sobre as coisas, por meio de um conjunto de novas ideias, as quais são transformadas em oportunidades ou estratégias de inovação que resultem em diferenças realmente importantes (Brown, 2010).

Dessa maneira, entende-se a imprescindibilidade de não só as organizações do setor privado, como também as instituições do setor público vislumbrarem a inovação como um mecanismo eficaz para a manutenção de um ambiente saudável de competitividade. Adicionalmente, as bibliotecas também precisam inovar em produtos e/ou serviços, objetivando manter seus usuários ou atrair novos e cumprindo seu propósito, que é levar a informação ao público (Juliani; Cavaglieri; Machado, 2015).

Nesse sentido, a inovação se apresenta como um modelo sistemático que reúne, intrinsecamente, o conhecimento disponível na organização, informações percebidas do ambiente e ações estratégicas. Segundo a análise, a combinação desses fatores pode converter-se em capacidade de inovar caso a gestão da inovação utilize métodos que auxiliem no desenvolvimento do processo criativo. Portanto, entre as abordagens que auxiliam projetos de serviços, encontra-se o *Design Thinking*, que pode contribuir para a concepção de inovações também no âmbito de bibliotecas (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

Destarte, com a finalidade de utilizar as etapas do *Design Thinking*, este estudo – proveniente de uma dissertação de mestrado – endereça os seguintes objetivos:

- a) Compreender a abordagem do *Design Thinking* como princípio de inovação para viabilizar o reprojeto de serviços bibliotecários;
- b) Conhecer os valores, as percepções, os anseios e as necessidades dos usuários de bibliotecas para melhor delinear seus serviços;
- c) Identificar as experiências, as motivações e as frustrações dos profissionais de bibliotecas, com a finalidade de compreender seus perfis e melhor ajustar as frentes de trabalho.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico, no Portal de Periódicos Capes, especificamente nas bases de periódicos *Scopus*, *ISI Web of Science*, *ProQuest* e *Gale Virtual Reference Library*. Para tal, empregaram-se as seguintes palavras-chave: “*Service management*” and “*Customer integration*”, “*Service management*” and “*Customer expectation*”, “*Customer centricity*”, “*Design Thinking*”, “*Library*” and “*Service Design*”, “*Library*” and “*Design Thinking*”. A partir desse levantamento, foram encontradas 2.053 publicações, entre os períodos de 1963 a 2015. Adotou-se como critério de seleção para posterior leitura na íntegra a quantidade de citações na literatura mediante

informações obtidas nas bases de dados descritas acima, contabilizando um total de 20 artigos internacionais, conforme a organização dos dados na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de artigos localizados no Portal de Periódicos CAPES e seleção para a composição da Revisão da Literatura da dissertação.

Palavras-chave pesquisadas	Quantidade de artigos localizados	Quantidade de artigos mais citados e selecionados para leitura
<i>Service management and customer integration</i>	183	1
<i>Service management and customer expectation</i>	432	2
<i>Customer centricity</i>	283	1
<i>Design Thinking</i>	665	6
<i>Library and “Service Design”</i>	350	3
<i>Library and “Design Thinking”</i>	140	7
TOTAL	2.053	20

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a referida seleção, os artigos foram categorizados de acordo com as perguntas e objetivos da pesquisa com o intuito de delinear o trabalho. Portanto, a organização do estudo baseando-se nas categorias – Desenvolvimento de serviços e criação de valor, *Design Thinking*, Biblioteca e *Service Design*, Biblioteca e *Design Thinking* – proporcionou a compreensão sobre a origem, o conceito, a evolução e a prática do *Design Thinking* aplicado em bibliotecas. Por ser um levantamento bibliográfico realizado para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado, concluído em 2017, ressalta-se a necessidade de uma nova pesquisa bibliográfica, a partir de 2015 até os dias atuais, de modo a obter conhecimento das contribuições mais recentes, principalmente aquelas relacionadas aos resultados da utilização do *Design Thinking* em bibliotecas.

2. Revisão de literatura

Em seus estudos sobre a criação de serviços inovadores, Brown (2010) relata que ultrapassamos a forma como vivenciávamos o mundo, de modo que as pessoas não se apresentam mais como indivíduos passivos na obtenção de um serviço, mas possuem uma participação mais ativa, proporcionada pela economia da experiência. Segundo o autor, atualmente, ao adquirirmos um serviço, não estamos apenas realizando uma tarefa cotidiana, mas, principalmente, obtendo uma experiência diretamente vinculada às nossas emoções.

Em Eichentopf, Kleinaltenkamp e Stiphout (2011), encontramos descrito que a última década gerou, por meio de um processo iterativo, um novo entendimento sobre o papel dos clientes na criação de valor para as empresas. Nesse estudo, os autores apresentam os clientes como coprodutores ou cocriadores de valor.

Nesse processo de interação, Eichentopf, Kleinaltenkamp e Stiphout (2011) descrevem que, se as empresas compartilhassem seus conhecimentos com seus clientes, o processo da oferta de serviços poderia ocorrer com muito mais sucesso, porque os erros seriam minimizados e o aumento da qualidade poderia acontecer.

Como proposta para a concepção de serviços, Goldstein *et al.* (2002) apresentam a expectativa dos consumidores como parte da natureza do pacote de serviços. Nesse estudo, eles destacam que, para assegurar que os serviços estejam ajustados às necessidades dos clientes, as empresas devem estar focadas no *design* como mecanismo que oportuniza a entrega de conceitos de serviços.

Em outra contribuição, Silva (2013) observa que a literatura ainda caminha na busca de trajetórias consistentes no sentido de sistematizar uma ciência de serviços. No entanto, entre as vertentes mais significativas é possível identificar as abordagens do *design*, que oferecem as ferramentas e técnicas que viabilizam a condução de projetos de serviços. Esses projetos enfatizam a interação com os indivíduos, mediante relações empáticas, de modo a 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.

3. As bibliotecas no contexto de inovação

Compondo o quadro dos prestadores de serviços de informação, estão as bibliotecas de instituições públicas e privadas, que, segundo Monteiro, Costa e Ramalho (2014), cumprem o papel de ofertantes de produtos e serviços informacionais de valor agregado, por meio de atividades que atendam às necessidades de seus usuários. Igualmente, Soares e Sousa (2015, p. 81) afirmam que elas devem “acompanhar as demandas da sociedade por novos produtos e serviços com maior qualidade e eficiência”.

Nesse sentido, Milanesi (1988, p. 92) afirma que: “é preciso que as bibliotecas direcionem o seu acervo pelo desejo dos seus usuários”. No entanto, o autor reconhece a existência de um cenário pouco crítico, sendo possível afirmar que “os usuários não aprenderam a querer”. Contudo, ele atesta que:

É no exercício da escolha, precedido pela discussão, que os desejos vão se delineando. A coletividade deveria dar o perfil de sua biblioteca e até do bibliotecário. [...] A biblioteca deve ser um local de encontro e discussão, um espaço onde é possível aproximar-se do conhecimento registrado e onde se discute criticamente esse conhecimento. [...] A biblioteca só atinge plenamente a sua função quando, além de propiciar a leitura, garante a seu público o ato de dizer e escrever (Milanesi, 1988, p. 92-93, 107).

Resumidamente, em McGrath (2015), está descrito que o desafio dos bibliotecários consiste em transformar seus espaços em comunidades ativas de aprendizagem e encorajamento da inovação.

Em outro parecer, Bradburn (2013) aponta para a necessidade de adquirirmos conhecimento sobre novas funções para as bibliotecas, nas quais, atualmente, a tecnologia é vista como onisciente facilitadora e fornecedora de informação. Nessa observação, o *Design Thinking* se apresenta como um recurso para reimaginá-las em ambientes de aprendizagem e novas funções, principalmente dos bibliotecários.

Por isso, o *Design Thinking* é compreendido como um processo que envolve os clientes no intuito de ofertar soluções mais adaptadas às suas necessidades. Ao se utilizar dos métodos do *Design Thinking*, o projetista torna a inovação viável ao adotar a criatividade, a empatia e a experimentação, adquirindo um profundo entendimento do consumidor (Balem *et al.*, 2011).

Brown (2010, p. 3, 5) também sustenta a análise ao afirmar que, na contemporaneidade, ideias tecnocêntricas da inovação não são mais capazes de se manterem sustentáveis à medida que, constantemente, surgem novas estratégias que superam as anteriores. Para o autor,

“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”.

Em outro apontamento, Sinikara (2013) se aproxima do *Service Design* como método de apoio ao desenvolvimento de serviços estudantis. Nele, os diversos serviços que compõem o portfólio de uma biblioteca universitária devem ser considerados individualmente, de acordo com os estilos de aprendizagem e abordagens pessoais, adequando os diversos ambientes, aos diferentes tipos de alunos e pesquisadores. Esse novo olhar reflete a nova maneira de se averiguar os significados atribuídos aos serviços, tais como: diversidade, flexibilidade, convertibilidade e apoio à interação.

A partir dessa análise, Sinikara (2013) discorre que, atualmente, construir uma biblioteca possui um significado emocionante e desafiador, devido aos riscos e desafios intrínsecos às diversas partes envolvidas no processo de sua estruturação. No entanto, acrescenta que nenhum outro elemento sobressai ao personagem principal desse processo, que é o usuário dos serviços ofertados pela biblioteca. Tendo em vista que, se não houver usuário, não existirá a entrega de serviços, a sua maior inquietação condiz com a de tantos outros profissionais da área de biblioteconomia, a qual corresponde às investigações sobre os papéis que as bibliotecas deverão desempenhar no futuro.

Para dar suporte ao assunto, encontramos descrita em Barbêdo e Vergueiro (2006, p. 2) a conveniência de se incorporar às bibliotecas “novas funções àquelas tradicionais, compatíveis com os novos paradigmas da informação”. É certo que as bibliotecas também precisam de mudanças, pois têm como atividade fim 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 (Barbêdo; Vergueiro, 2006).

Em síntese, faz-se necessário examinar os métodos que auxiliam o desenvolvimento do processo inovativo. Dessa forma, a aplicação do *Design Thinking* aos serviços de bibliotecas é apresentada como um instrumento de efeito catalisador para o alcance de melhorias às experiências dos usuários desses espaços (Bell, 2011).

4. Uma metodologia chamada *Design Thinking*

Encontramos descrito em Howard e Davis (2011) que o *Design Thinking* tem sido estimulado a ser considerado como uma abordagem à inovação centrada intencionalmente no ser humano, como um método de realização de mudanças, voltadas aos benefícios individuais, comunitários e sociais, podendo ser aplicado dentro de muitos contextos.

Já Martin e Euchner (2012) oferecem uma definição mais simples para o *Design Thinking* e o exibem como uma maneira de pensar. Interpretam-no como a combinação dos pensamentos analítico e intuitivo. Para esses autores, essa combinação produtiva consiste na necessidade de se utilizar os dois tipos de pensamento, de modo que, mediante a análise do passado, possamos projetar realizações a partir dele e, assim, criar futuros que vão além do que se considera extrapolar o passado.

Nesse sentido, Howard e Davis (2011) também descrevem o *Design Thinking* como uma abordagem holística que busca compreender: 1) aspectos humanos: comportamento, necessidades e valores; e 2) aspectos qualitativos e quantitativos envolvidos na geração de soluções. Em síntese, também emprega os pensamentos indutivo, dedutivo e abdutivo, utilizando a totalidade do cérebro, na busca por compreender suas diversas inter-relações.

Analisando ainda a forma de pensamento, Martin e Euchner (2012) apresentam a hipótese de uso do pensamento analítico nas organizações; o emprego tem sido bem-sucedido. No entanto, eles apontam que, atualmente, o mundo dos negócios é analítico ao extremo, acarretando a calcificação de grandes companhias, a ponto de serem ultrapassadas por pequenas empresas. Explica-se que, em decorrência dessa maneira de pensar, existe a necessidade de uma comprovação que ideias estão certas ou erradas, antes mesmo de colocá-las em prática e, por isso, seríamos impulsionados a reproduzir o que já vínhamos fazendo.

A partir de uma perspectiva metodológica, Martin e Euchner (2012) descrevem o *Design Thinking* como uma legítima pesquisa qualitativa que auxilia no entendimento dos seus clientes, de modo prático e por meio 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 na elaboração de ações estratégicas. Dessa forma, os autores resumem as ferramentas-chave do *Design Thinking* em: entendimento do usuário, visualização, prototipagem e desenho da estratégia de negócios.

Sob o ponto de vista do *Design Thinking*, Liedtka (2015) alerta para o fato da prototipagem possuir uma aplicação diferente dos campos tradicionais, como na arquitetura e desenvolvimento de produtos. Pois, nesse contorno, a função da prototipagem é guiar a experimentação no mundo real, a serviço da aprendizagem, em vez de simplesmente exibir, persuadir ou testar.

A respeito da combinação entre a abdução e a experimentação, Liedtka (2015) explica que ela converge para o surgimento de processos que envolvem múltiplas alternativas de soluções, e fortemente mediam uma variedade de tensões entre possibilidades e limitações. Com isso, esclarece-se que a tomada de decisão mais adequada para os contextos é justamente aquela mais incerta e ambígua. Portanto, a questão central reside no processo de interação ou repetição, que faz do aprendizado o resultado da experimentação.

Ainda na leitura do seu significado, Gobble (2014) descreve que o *Design Thinking* é mais cultura do que metodologia, desenvolvida como uma maneira de requerer uma transformação fundamental, não apenas na forma pela qual a organização aborda a inovação, mas em como concebê-la.

Em outra abordagem, Leinonen e Gazulla (2014) relatam que o *Design Thinking* vem sendo percebido como um método bastante significativo para enfrentar “*wicked problems*” (problemas complexos). Como fundamentação, os pesquisadores declaram que o *design*, por si só, não tem a finalidade de solucionar problemas, em busca de uma resposta final, mas sim de criar uma adição positiva para o presente estado das coisas. Por isso, eles explicam que o *Design Thinking* constitui uma atividade exploratória, em que erros são cometidos e posteriormente reparados.

Outro aspecto do *Design Thinking*, também defendido por Leinonen e Gazulla (2014), refere-se ao papel que as pessoas desempenham na metodologia. Elas, que são vistas como atores, podem fazer a diferença e gerar um impacto positivo à situação, mediante o desenho de soluções relevantes. Conforme explicam, o *design* fornece às pessoas uma ideia sobre novas maneiras de se fazer coisas, bem como diferentes perspectivas e interpretações do real que elas vivem.

Na sequência de sua análise, Leinonen e Gazulla (2014) também descrevem que as pessoas envolvidas nesse processo de pesquisa são percebidas como parte da mesma realidade, ou seja, que os indivíduos não são objeto da pesquisa, mas sujeitos na pesquisa. Dessa maneira,

entende-se que o *design* pode ser uma forma de se enfrentar as complexidades e oferecer uma resposta quanto às intenções dos sujeitos de, deliberadamente, mudar o mundo.

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 não somente à aparência dos produtos, mas em um conjunto de ferramentas e estruturas que retratam as experiências humanas. Nessa análise, acrescenta-se 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, algo bem diferente de empregar hipóteses quando se pensa em um segmento de mercado.

Ainda que considerado uma prática distinta, é difícil assegurar o *Design Thinking* como um novo conceito ou teoria administrativa, uma vez que seus fundamentos ora aparecem integrados às áreas do *design*, ora da engenharia. O fato é que ele também tem exercido influência positiva na educação do século XXI. Isso porque as disciplinas que envolvem o pensamento criativo, associado aos modos analíticos de raciocínio e à geração de solução de problemas, por meio de ferramentas e técnicas, têm modificado a forma como as pessoas desvendam e solucionam os referidos problemas (Razzouk; Shute, 2012; Liedtka, 2015).

Nesse propósito, os pesquisadores sugerem duas iniciativas: que os programas das escolas de engenharia formem engenheiros que possam desenhar soluções efetivas que atendam às necessidades sociais, como também que educadores apoiem estudantes no desenvolvimento e no exercício das habilidades requeridas pelo século XXI, tais como: *Design Thinking*, *Systems thinking* e *teamwork skills* (Razzouk; Shute, 2012).

Conforme examinado, essas habilidades intensificam as aptidões que contribuem para a solução de problemas e preparam os estudantes, tanto para a universidade quanto para suas carreiras, por meio de uma forma peculiar de ser e pensar, que potencializam o enriquecimento da natureza ontológica e epistemológica do ensino. Por essa lógica, os autores também reforçam a oportunidade de cocriação do conhecimento em *design*, produzido entre as universidades e as empresas (Razzouk; Shute, 2012; Hobday; Boddington; Grantham, 2012).

Na descrição de Leinonen e Gazulla (2014), entender o *design* como construção social e seus resultados como algo que terá um impacto real na sociedade em questão requer responsabilidade e prestação de contas, tanto por parte dos *designers*, quanto das pessoas que fazem parte do *design*. Assim, salienta-se a participação dos indivíduos desde o estágio inicial

no processo de *design* participativo, do qual os próprios serão beneficiados. A propósito, conclui-se que, com o envolvimento de todos no processo, os resultados esperados, em sua totalidade, sejam melhores do que os realizados sem a contribuição deles.

Ainda sobre o aspecto metodológico, Johansson-Skoldberg, Woodilla e Çetinkaya (2013) também apresentam suas análises em relação ao *Design Thinking* quando relatam que ele se utiliza das três práticas do *design practice*. São elas: a maneira como os *designers* dão sentido às suas tarefas, os caminhos do pensamento que um não *designer* pode utilizar e os recursos de inspiração.

De acordo com Bell (2008), muitos profissionais, fora da esfera tradicional do *design*, estão não só reconhecendo o valor sobre a forma de pensar e trabalhar dos *designers thinkers*, como também demonstrando interesse na aplicação dos seus métodos e estratégias em seus campos de atuação.

Encontramos em Leinonen e Gazulla (2014) que a pesquisa em *design* sempre se inicia pela observação, reflexão e questionamentos. Portanto, as indagações contidas nesse processo estão, especialmente, interessadas nas práticas diárias. Isso porque o pesquisador deve perceber que muitas coisas consideradas normais, naturais e imutáveis são, na verdade, problemáticas. Os autores ainda reforçam que as investigações do pesquisador devem estar voltadas para a reflexão sobre a importância da pesquisa para a vida humana no geral ou nas diferenças de suas práticas nos contextos diários.

Em síntese, Razzouk e Shute (2012) compreendem que um *designer* experiente utiliza explícitas estratégias de decomposição de problemas, por ser capaz de, rapidamente, elucidar uma tarefa, através de moderada coleta de dados, processamento direto e construção da imagem do problema.

Ademais, em sua análise substancial, 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.

5. A abordagem do *Design Thinking* em bibliotecas

Segundo Johnson, Kuglitsch e Bresnahan (2015), fornecer serviços relevantes e significativos é um grande desafio para as bibliotecas, pois verifica-se que inúmeros usuários não enxergam os referidos espaços como porta de entrada para a pesquisa, agente de preservação do conhecimento ou parte da vida intelectual da universidade. Ao contrário, eles os visualizam apenas como simples compradores de recursos onerosos.

Mediante constatação, Johnson, Kuglitsch e Bresnahan (2015) relatam a urgência em criar serviços de valor para os pesquisadores, assim como sua divulgação, deixando claro que eles existem. Se o desejo das bibliotecas consistir em continuar atendendo esse grupo, mas não fizer questão de se manterem próximas, somente algumas pessoas irão considerá-las relevantes.

Visto que as bibliotecas trabalham com a *commodity* informação, não podem se limitar a ofertar livros como se fossem um bazar ou serem somente detentoras de conteúdo eletrônico. Se assim fizerem, estarão condenadas a um nível abaixo no que se refere à escala de obtenção de experiências. O mais apropriado é empenhar-se para converter os momentos nos quais os usuários estiverem propensos a evitar a biblioteca em uma nova percepção para tentar atraí-los (Bell, 2008).

Nessa concepção, Johnson, Kuglitsch e Bresnahan (2015) sugerem o *design* participativo e o *Service Design* como método para a identificação de serviços de valor que mais efetivamente atinjam o público, em virtude da imprecisão das pesquisas *survey*, decorrente da ausência de informações executáveis sobre necessidades e comportamentos. Acrescentam ainda que a prática oferece aos bibliotecários e pesquisadores um caminho para a investigação sobre o que os usuários querem e do que eles gostam, de modo que possam trabalhar tais questões, por meio de um diálogo claro, que traduza as diferentes linguagens transmitidas pelos *stakeholders*.

No contexto da utilização, o *design* participativo e o *Service Design* podem ser adotados tanto para identificar *gaps* difíceis de serem detectados nos processos de pesquisa, quanto para descobrir oportunidades de promover ou desenvolver novos serviços bibliotecários. Porém, os maiores desafios residem na dependência aos recursos *online* e no entendimento limitado do valor em potencial da biblioteca, principalmente quando ela não é reconhecida como parte integrante do processo de pesquisa (Johnson; Kuglitsch; Bresnahan, 2015).

Ainda sobre a temática em torno das pesquisas de usuários de bibliotecas, Dorney (2009) expõe que os estudos se tornam incompletos ao se dedicarem apenas a mensurar as percepções do público, e não a descobrir como elas foram concebidas e porque certos indivíduos se tornam usuários regulares de bibliotecas, enquanto outros raramente utilizam seus recursos e serviços.

Nesse sentido, para Dorney (2009), os bibliotecários têm realizado as perguntas erradas, e medido as coisas erradas. No seu entendimento, o fato aparece como resultado da carência em acrescentar aos estudos de usuários as seguintes dimensões: emoção, conexões pessoais e construção de relacionamentos com os clientes.

Quanto aos meios para 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*, seja observando as práticas de pesquisa dos consulentes ou engajando-os em discussões sobre a biblioteca e como eles a utilizam.

Para o autor, deve-se ter em mente que o *Design Thinking* é não somente uma ampla abordagem na identificação de problemas e não de soluções, como também pode fornecer uma estrutura que identifique qual é o problema e quais barreiras têm evitado que o usuário tenha uma experiência ótima com a biblioteca (Bell, 2008).

Na elaboração do projeto de *Design Thinking*, Vianna *et al.* (c2012) apresentam as técnicas que viabilizam a abordagem. Descrevem-nas como oriundas da Antropologia (tais como: entrevistas, sessões generativas, entre outras) e acentuam que cada uma das técnicas deverá ser adotada em função do que se deseja alcançar com o plano.

Além disso, Bradburn (2013) também menciona que, na primeira fase do processo de redesenho dos serviços da biblioteca, os bibliotecários terão a chance de realizar perguntas aos usuários e a si mesmos, como: Quais são os nossos papéis, neste momento? O que nós desejamos ser? O que os nossos usuários e *stakeholders* querem que a biblioteca seja? Como o *design* da biblioteca se constituirá fisicamente para dar suporte aos estudos e como poderá melhorar suas funções?

Destacam-se, ainda, as conversas com os professores, estudantes, parceiros e concorrentes. Nesse caso, os bibliotecários também devem planejar grupos focais com estudantes e professores. É imprescindível que conversem com os colegas e estudantes mais honestos, um a um, sejam eles usuários da biblioteca ou não. Além disso, é obrigatório um bate-

papo com o supervisor principal e com um diretor de tecnologia. A análise também deve considerar outras percepções, tais como: de um técnico que preste serviço para a escola, de um ou dois pais de alunos ou, até mesmo, de um colega de outra biblioteca. Ao ouvir a todos, cuidadosamente, o comentário mais crítico, usualmente, será o mais importante (Bradburn, 2013).

Resumindo a descrição das ações, Howard e Davis (2011) advertem sobre o foco da pesquisa, que deve concentrar-se em entender o comportamento humano, suas necessidades e valores.

Como auxílio, Bradburn (2013) também recomenda a elaboração de cronogramas, nos quais serão registradas as observações. Recomenda-se anotar o que se vê na biblioteca, inclusive tirando fotos de como os estudantes e professores utilizam os espaços, onde se aglomeram, a quem se dirigem ou o que fazem. Outra estratégia é conversar, informalmente, com os jovens sobre o porquê de estarem ali e sobre o que gostariam de ver na biblioteca.

Para sua execução, Vianna *et al.* (2012) também apresentam as ferramentas do processo de imersão do *Design Thinking*. Elas consistem em analisar o universo de uso dos produtos e/ou serviços, assim como, as tendências do mercado em que se atua. Inicialmente, a tarefa corresponde em realizar o levantamento dos dados que deverão ser analisados com o objetivo de cruzar informações, no intuito de identificar padrões e oportunidades.

No âmbito das bibliotecas, Bradburn (2013), que igualmente inicia a aplicação do *Design Thinking* com a coleta de dados, considera imergir em sua análise e reflexão organizando os elementos por categorias. Nessa etapa, o autor sugere organizar conversas segundo algumas orientações, dado o exemplo das seguintes perguntas:

- a) Para a fase Motivadora – O que motiva os professores e alunos a visitarem a biblioteca e usarem seus serviços? Por que eles escolheram pesquisar na biblioteca em vez de perguntarem a um técnico no assunto ou a um colega de classe?
- b) Para a fase Frustrações – Quais são suas frustrações? Muitas turmas utilizam, simultaneamente, a biblioteca? As regras são muito restritas? Não existem tomadas suficientes na biblioteca? Não existem equipamentos para finalizar um projeto de graduação? Não existem lugares para sentar-se e conversar? Seu comportamento é bem-vindo ou não?

- c) Para a fase Interação – Quem interage com quem na biblioteca? Os estudantes que são assistentes na biblioteca interagem com todos ou apenas com quem necessita dos seus serviços? Quais são as interações primárias do bibliotecário? Com os professores, os administradores, com os estudantes ou com a tecnologia?

Ainda no âmbito da análise do que foi apurado no processo de Imersão, Vianna *et al* (2012) sugerem a síntese das informações coletadas, considerando organizá-las de forma a obter rápido acesso aos insights que serão utilizados na fase de Ideação.

Voltando-se para as bibliotecas, Bradburn (2013) acrescenta que da análise dos dados surgem 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 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 do bibliotecário, independentemente de ser uma biblioteca escolar, universitária etc. Desse modo, conclui-se que, a partir dessas avaliações, os profissionais podem se inspirar, movendo-os a serem mais assertivos e produtivos, principalmente em relação ao que poderiam fazer para mudar os seus quadros atuais.

De acordo com Vianna *et al.* (c2012), após a coleta de dados, passa-se à etapa de Ideação, que corresponde à sintetização das informações em formatos visuais, os quais fornecem insumos para a última fase, chamada de Prototipação.

A fase de ideação aplicada às bibliotecas concretiza o momento do trabalho em equipe entre bibliotecários de outras instituições ou entre os membros do comitê consultivo, formado por profissionais previamente selecionados, para realizar o processo de imaginação, *brainstorming*, e, assim, pensar fora da caixa. É o momento de falar sobre o que foi aprendido na descoberta e na interpretação dos dados, realizar efetivamente a tempestade de ideias, das quais produzirão os esboços sobre os planos, sonhos e criação de um espaço ideal e função ideal. Ademais, isso também reflete o momento de comparar as ideias surgidas, face à realidade, tais como: orçamento, metragem do espaço, descrição dos cargos e expectativas administrativas. A partir daí, passa-se ao desenvolvimento do protótipo (Bradburn, 2013).

Segundo Vianna *et al.* (2012) a prototipagem consiste no projeto em si, que corresponde à passagem do pensamento abstrato para o físico, ou melhor, na elaboração do protótipo que representa as ideias que reproduzem a realidade e viabilizam sua testagem.

A etapa de experimentação ou prototipagem para as bibliotecas, segundo Bradburn (2013), envolve as tentativas de colocar os planos em ação, esboçar o *design*, utilizando o que melhor funciona para você e seus colegas. Na verdade, a intenção é criar um veículo de discussão (um protótipo), envolvendo o máximo possível de pessoas novas, como estudantes, professores, pais e gestores.

No estágio evolução, Bradburn (2013) conclui que o *Design Thinking* não é estático. Portanto, se realizado como um processo inerente e comum ao atual mundo de constantes mudanças tecnológicas, tais transformações continuarão sendo naturalmente incorporadas, proporcionando aos bibliotecários mudanças em suas funções e seus espaços. No entanto, tudo dependerá da habilidade e agilidade dos bibliotecários em mudar e se adaptar, sem extraviar-se do objetivo central de sua função que é fomentar pensadores e aprendizes vitalícios.

Em sua descrição sobre as novas funções e espaços de bibliotecas, Sinclair (2009) esclarece que os bibliotecários não podem se posicionar em suas mesas de serviço e simplesmente aguardar que os usuários cheguem. Portanto, estes eles precisam misturar as bibliotecas e os serviços de informação aos processos de ensino e aprendizagem, a partir da aplicação do *Design Thinking*, o qual coloca os bibliotecários no universo dos usuários, a fim de entender como estes podem receber uma experiência ótima de aprendizagem.

6. Considerações finais

As diversas mudanças ocorridas no mundo transformaram sobremaneira a forma como as pessoas analisam, contratam ou recebem os mais variados tipos de serviços disponíveis no mercado. Diferentemente do século XX, época em que a oferta de produtos ocorria segundo concepções elaboradas sem a participação dos clientes, hoje as empresas estão compelidas a realizar pesquisas e lançar novos olhares sobre um consumidor cada vez mais exigente e exposto a uma ampla variedade de mercadorias e serviços.

Igualmente, as bibliotecas, pertencentes à categoria de prestadores de serviços, constataram a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre inovação e estudo de usuários, principalmente em decorrência da inserção da tecnologia em suas atividades. Com a

chegada da Internet chegou-se a pensar que, em dado momento, bibliotecas e bibliotecários seriam tão obsoletos que iriam desaparecer em razão do alcance e domínio da web ao longo dos anos. Como resultado, coube aos profissionais da área, em particular aos bibliotecários, estabelecer novos paradigmas e definir como e porque as bibliotecas deverão subsistir. Nesse sentido, estudar as perspectivas de inovação do *Design Thinking* aplicadas aos serviços bibliotecários – seja através do estudo de valor percebido dos usuários das bibliotecas, seja através ou por meio da análise das motivações e frustrações profissionais, com a finalidade de melhor traçar o perfil do bibliotecário e ajustar as frentes de trabalho – concretiza-se em uma análise pontual sobre como as bibliotecas poderão incrementar suas ofertas de serviços.

Neste estudo, o intuito de compreender a abordagem do *Design Thinking* como princípio de inovação também aplicado em bibliotecas encontra significado na possibilidade de avaliar a oferta dos serviços prestados aos usuários, sob a perspectiva do usuário, que nos confere a chance de identificar aqueles realmente importantes. Por ser um instrumental da inovação, o *Design Thinking* nos possibilita desfrutar da oportunidade de obter aprendizagens inéditas, processos criativos nunca projetados, insights oriundos da observação, ideias revolucionárias, vivências ótimas e memoráveis em conjunto com os usuários que, mesmo imersos na cultura da economia da experiência, podem possuir anseios ou necessidades latentes ainda desconhecidas. Portanto, como a abordagem do *Design Thinking* favorece a elaboração de ações de diagnóstico e, posteriormente, embasamentos para o reprojeto de qualquer tipo de serviço, incluindo os serviços bibliotecários, destaca-se outro importante objetivo no sentido de pesquisar a técnica como uma ferramenta ideal para melhor delinear as demandas dos usuários de bibliotecas.

A relevância da abordagem do *Design Thinking* aplicada em bibliotecas desponta a partir da utilização de suas técnicas, estimulando a elaboração de novas ideias de um jeito que não existiam antes, resultando em experiências enriquecedoras para as instituições, profissionais e usuários, principalmente pelo contato com as atuais perspectivas da economia de serviços, tais como a diversidade, a flexibilidade, a convertibilidade e a interação, as quais podem ser incorporadas às propostas de inovação nas bibliotecas, de modo a caminhar na direção holística de sua transformação.

Portanto, interiorizar as características do *Design Thinking*, bem como empregar suas práticas, pode não só auxiliar as organizações e seus gestores no alcance às diferentes

percepções de atuação, funções e objetivos que suas bibliotecas podem totalizar, mas também garantir novas interpretações sobre seus papéis.

Referências

BALEM, Francieli Regina; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; CARDOSO, Helder; SOUZA, Richard Perassi Luiz de. Design thinking: conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação. In: CONGRESSO NACIONAL DE DESIGN, 1., 2011, Bento Gonçalves, RS. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: Salão Design Casa Brasil, 2011.

BARBEDO, S. A. D. D.; VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em bibliotecas universitárias da área pública: a contribuição do GESPÚBLICA. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 14., 2006, Bahia, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: UFBA, 2006. Disponível em: <http://mtc-m16.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m16@80/2006/10.31.16.31/doc/Simone.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

BELL, Steven J. Design thinking for better libraries. **Information Outlook**, v. 15, n. 6, p. 10-11, set. 2011.

BELL, Steven J. Design thinking. **American Libraries**, jan./fev. 2008. Disponível em: <http://stevenbell.info/pdfs/ALdesignarticle.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2016.

BRADBURN, Frances Bryant. Redesigning our role while redesigning our libraries. **Knowledge Quest**, v. 42, n.1, p. 52-57, set./out. 2013.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHASE, Richard; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

DORNEY, Erin. The user experience librarian. **College & Research Libraries News**, v. 70, n. 6, p. 346-347, jun. 2009.

EICHENTOPF, Thomas; KLEINALTENKAMP, Michael; STIPHOUT, Janine van. Modelling customer process activities in interactive value creation. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 5, p. 650-663, 2011.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GOBBLE, MaryAnne M. Design thinking. **Research Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 59-61, maio/jun. 2014.

GOLDSTEIN, Susan Meyer *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, n. 20, p. 121-134, 2002.

HOBDAY, Mike; BODDINGTON, Anne; GRANTHAM, Andrew. Policies for design and policies for innovation: contrasting perspectives and remaining challenges. **Technovation**, v. 32, p. 272-281, jan. 2012.

HOWARD, Zaana; DAVIS, Kate. 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.

JOHANSSON-SKOLDBERG, Ulla; WOODILLA, Jill; ÇETINKAYA, Mehves. Design Thinking: past, present and possible futures. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 121-146, jun. 2013.

JOHNSON, Andrew; KUGLITSCH, Rebecca; BRESNAHAN, Megan. 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**, Colorado, n. 81, 2015. Disponível em: <http://www.isrl.org/15-summer/refereed5.html>. Acesso em: 18 jan. 2016.

JULIANI, Jordan Paulesky; CAVAGLIERI, Marcelo; MACHADO, Raquel Bernadete. *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**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 66-83, set./fev. 2015.

LEINONEN, Teemu; GAZULLA, Eva Durall. Design thinking and collaborative learning. **Revista Comunicar**, Huelva, v. 21, n. 42, p. 107-116, 2014.

LIEDTKA, Joanne. Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 6, p. 925-938, 2015.

MARTIN, Roger; EUCHNER, Jim. Design thinking. **Research Technology Management**, v. 55, n. 3, p. 10-14, maio 2012.

MCGRATH, Kevin G. School libraries & innovation. **Knowledge Quest**, v. 43, n. 3, p. 54-61, jan./fev. 2015.

MILANESI, Luís. **O que é biblioteca**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MONTEIRO, Raimundo Normando Madeiro; COSTA, Luciana Ferreira da; RAMALHO, Francisca Arruda. Dimensões de qualidade na avaliação da satisfação dos usuários da biblioteca do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 21-35, jan./jun. 2014.

NOGUEIRA, José Francisco (Org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

RAZZOUK, Rim; SHUTE, Valerie. What is design thinking and why is it important? **Review of Educational Research**, v. 82, n. 3, p. 330-348, sep. 2012.

SILVA, Guido Vaz. **Projeto e avaliação de serviços públicos locais orientados à efetividade: estudo de caso sobre uma intervenção em assentamento precário por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)**. 2013. 191 f. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

SINCLAIR, Bryan. The blended librarian in the learning commons: new skills for the blended library. **College & Research Libraries News**, v. 70, n. 9, p. 504-516, out. 2009.

SINIKARA, Kaisa. Service, design and collaboration. **Scandinavian Library Quarterly**, Stockholm, v. 46, n. 2, p. 5-6, 2013.

SOARES, Luciana Matias Felício; SOUSA, Caissa Veloso e. Percepção da qualidade de serviços nas bibliotecas da Universidade Federal de Ouro Preto na perspectiva do usuário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 79-99, abr./jun. 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIANNA, Maurício *et al.* **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, c2012.

Artigo submetido em: 09 nov. 2022

Artigo aceito em: 18 ago. 2023