

Trabalho premiado no Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas,  
do XXII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU 2023)

 [10.58876/rbbd.2024.2012050](https://doi.org/10.58876/rbbd.2024.2012050)

# Design Thinking para serviços e produtos da Biblioteca da EESC/USP durante a pandemia de COVID-19

Design Thinking for EESC/USP Library services and products during the COVID-19 pandemic

## Elenise Maria de Araujo

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP). Bibliotecária da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP).  
E-mail: [elenisea@sc.usp.br](mailto:elenisea@sc.usp.br)

## Eduardo Graziosi Silva

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Bibliotecário da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP).  
E-mail: [eduardograziosi@gmail.com](mailto:eduardograziosi@gmail.com)

## RESUMO

O Design Thinking conduziu o planejamento estratégico da Biblioteca que durante a pandemia COVID-19 atendeu as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, segundo os princípios de gestão ágil de processos e projetos. O plano de ação considerou os resultados da pesquisa de satisfação, o comportamento dos alunos quanto ao uso dos produtos e serviços da Biblioteca e as metas estabelecidas no projeto acadêmico da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para 2019-2023. A gestão ágil contribuiu para a inovação organizacional e a transformação dos fluxos de serviços. A remodelação predial da Biblioteca criou espaços colaborativos e dinâmicos para impulsionar ainda mais o estudo, a pesquisa e a inovação.

**Palavras-chave:** Design Thinking. Gestão ágil. Planejamento estratégico. Atendimento remoto. Inovação.

## ABSTRACT

Design Thinking led the strategic planning of the library, which during the COVID-19 pandemic met the information needs of the academic community, according to the principles of agile management of processes and projects. The action plan considered the results of the satisfaction survey, the behavior of students regarding the use of the library's products and services, and the goals established in the academic project of São Carlos School of Engineering at the University of São Paulo for 2019-2023. Agile management contributed to organizational innovation and the transformation of service flows. The library's building remodeling created collaborative and dynamic spaces to further boost study, research and innovation.

**Keywords:** Design Thinking. Agile management. Strategic planning. Remote support. Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 causou um grande impacto em todos os setores da sociedade e as bibliotecas como centros de convergência da informação e do

conhecimento foram convocadas a inovar em serviços e produtos de forma rápida e eficaz. Para tanto, foi necessário superar os desafios tecnológicos, rever a missão e as formas de interação com os usuários. Neste contexto, a Biblioteca da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP) se reinventou e, a partir de um processo criativo e inspirado na abordagem *Design Thinking* (DT), passou a oferecer novos produtos e serviços voltados para as necessidades emergenciais da comunidade acadêmica. Além das demandas advindas da crise sanitária, a Biblioteca também absorveu as metas estabelecidas pelo projeto acadêmico institucional para o quinquênio 2019-2023, que definiu as ações nas várias áreas de atuação da EESC/USP e possibilitou o contínuo aprimoramento dos processos de ensino, o desenvolvimento da pesquisa, a disseminação do conhecimento, a geração de instrumentos de inovação e um estreitamento com a sociedade através de projetos de extensão. Das principais metas estabelecidas neste Projeto Acadêmico<sup>1</sup> destacam-se as que envolvem a Biblioteca da EESC/USP em seus projetos e atividades diárias, a saber: 1) aprimoramento de espaços físicos para apoiar a introdução de práticas de *Problem Based Learning* (PBL) aos vários cursos da EESC, como salas de projetos e coworking e laboratórios de projeto de graduação; 2) planejamento de obras para manutenção predial; novos investimentos para remodelação de espaços de convivência; adequação de espaços físicos de acordo com os requisitos de acessibilidade visando perpetuar a qualidade de atendimento das atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão; 3) Apoio, divulgação e promoção da Semana da Pós-Graduação na EESC, que conta com palestras, mesas-redondas e atividades de interação entre os alunos dos programas de pós-graduação; 4) Apoio ao Portal de Eventos Científicos, coordenado pela Biblioteca, que atende eventos locais, nacionais e internacionais, como workshops e congressos científicos organizados por docentes da EESC.

O Projeto Acadêmico também incluía metas apontadas pelas Comissões de Graduação (CG), Pos-Graduação (CPG), Pesquisa (CPQ), Comissão de Cooperação Internacional (CCInt) e do Centro Avançado EESC para Apoio à Inovação (EESCIn). Dentre elas, destacam-se as seguintes que envolvem a Biblioteca: oferecer infraestrutura para o

---

<sup>1</sup>UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola de Engenharia de São Carlos. **Projeto Acadêmico Educar para Evoluir: 2019-2023**. 2018. Disponível em: [https://eesc.usp.br/docs/institucional/eesc\\_projeto\\_academico\\_2019-2023.pdf](https://eesc.usp.br/docs/institucional/eesc_projeto_academico_2019-2023.pdf). Acesso em: 11 mar. 2023.

ensino de graduação e de apoio aos alunos da EESC com a adequação da infraestrutura de salas de aula a novos métodos de ensino; consolidar a base de dados de produção científica dos programas de pós-graduação da EESC e compará-la com a produção científica mundial; consolidar critérios de gestão que estimulem a produção científica de qualidade com a participação de estudantes; divulgar e promover boas práticas de conduta científica; formar equipe de análise bibliométrica da EESC com bibliotecários, pessoal do serviço de pós-graduação e membros da CPG da EESC para oferecer relatórios semestrais do impacto da produção científica dos programas da Escola e a evolução deste impacto ao longo dos anos em comparação com métricas mundiais; continuar oferecendo, durante a Semana de Pós-Graduação, informações de boas práticas científicas e ética em pesquisa na forma de palestras e minicursos para os alunos; incentivar e intensificar o apoio às atividades-fim da pesquisa, especialmente aquelas que se referem à publicação de artigos em revistas com alto fator de impacto, à produção de livros e ao depósito de patentes, com a criação de um fundo específico, por meio de recursos captados pela EESC, e proposição de mecanismos que possibilitem o reconhecimento de mérito sobre o conjunto de publicações realizadas pelos grupos de pesquisa no decorrer do ano; estabelecer mapas de espaços colaborativos existentes nas Áreas 1 e 2 do Campus de São Carlos; incentivar a criação de conteúdo científico e cultural dentro da própria comunidade; apoiar grupos que objetivam a resolução de problemas reais da sociedade, dos quais participam alunos e professores, e visam propor inovações, métodos, técnicas e produtos elaborados desenvolvidos na EESC; incrementar a realização de eventos internacionais (congressos, simpósios, encontros e palestras).

### **1.1 GESTÃO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS DA BIBLIOTECA**

No quinquênio 2019-2023, a Biblioteca passou por grandes transformações que propiciaram a organização e execução de novos projetos que envolveram, por exemplo, a remodelação dos espaços físicos, inovação organizacional com a criação de nova seção técnica, reposicionamento de recursos humanos, transformação dos fluxos de serviços segundo os princípios de gestão ágil de processos e projetos.

Segundo Amaral et al. (2011, p. 21) o gerenciamento ágil de projetos torna o processo “[...] mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em

desempenho (tempo, custo e qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente”. A abordagem fundamentada na gestão ágil conta com quatro grupos de elementos: atores (compreende a estrutura organizacional e a divisão de responsabilidades), modelo de atividades (reorganização das atividades para ressaltar determinadas características), artefatos (documentos ou itens criados e utilizados no projeto), métodos (abordagens utilizadas para planejamento, execução e acompanhamento do trabalho) e ferramentas (softwares, aplicativos ou sistemas utilizados para auxiliar na organização, comunicação e acompanhamento das atividades) (Amaral et al., 2011).

Spudeit e Ferenhof (2017) relatam que o guia de melhores práticas PMBOK® é a principal fonte de informação sobre gestão de projetos e, nesse contexto, pode ser aplicado em bibliotecas. Os autores discorrem sobre as dez áreas de conhecimento do PMBOK® são aplicáveis à gestão de projetos em unidades de informação. São elas: gerenciamento de integração; gerenciamento do escopo; gerenciamento do tempo; gerenciamento do custo; gerenciamento da qualidade; gerenciamento dos recursos humanos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento dos riscos; gerenciamento de aquisições; e gerenciamento das partes interessadas. Segundo os autores, os bibliotecários devem promover a execução, acompanhamento e finalização dos processos definidos pelas dez áreas supracitadas, visando ao sucesso dos projetos e à melhoria dos serviços oferecidos pelas bibliotecas. Ademais, o PMBOK® agiliza o lançamento de produtos e serviços, diminui custos, melhora o controle de qualidade e aprimora os recursos e esforços (Spudeit; Ferenhof, 2017).

Dentre as ferramentas de gestão aplicáveis em bibliotecas destaca-se o *Design Thinking* (DT) que, segundo IDEO (2017), é uma abordagem criativa que aponta soluções para problemas reais que envolvem três fatores convergentes: desejo, factibilidade e viabilidade. O processo de DT é composto por três fases: inspiração, que está relacionado com “[...] a elaboração um desafio de design e a descoberta de novas perspectivas e oportunidades.” (IDEO, 2017, p. 10); ideação, o qual diz respeito à geração de ideias e como torna-las tangíveis; e iteração, ou seja, “[...] experimentação contínua com base no feedback do usuário.” (IDEO, 2017, p. 10). No contexto das bibliotecas, o DT, enquanto abordagem centrada no usuário, possibilita descobrir padrões de comportamento a partir

da observação, entrevistas e/ou questionários e converter problemas em oportunidades atendendo as demandas de forma criativa e inovadora.

Segundo Juliani, Cavaglieri e Machado (2015), a metodologia para aplicação do DT em biblioteca universitária envolve as fases de imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem. Nesse sentido, os autores realizaram um estudo de caso onde aplicaram essa metodologia na biblioteca da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) como ferramenta de inovação para a criação e o desenvolvimento do Espaço Acessível para o atendimento de usuários com deficiência, tendo em vista a disponibilização de informações de qualidade e a promoção da acessibilidade informacional na biblioteca. O DT permitiu identificar as necessidades dos usuários, contribuiu para gerar ideias criativas, permitiu a colaboração e a cocriação entre os diferentes agentes do processo (usuários, funcionários da biblioteca e *stakeholders*), possibilitou realizar testes e iterações e permitiu criar uma cultura de inovação contínua. Dessa forma, a abordagem participativa promovida pelo DT não apenas estreitou o relacionamento com os usuários, mas também contribuiu para a criação de soluções mais inovadoras, eficazes e alinhadas com as expectativas da comunidade acadêmica.

Conforme IDEO (2017) destaca, o DT envolve um processo que oscila entre pensamentos convergentes e divergentes, abstratos e concretos. Os resultados não apenas estimulam a aprendizagem contínua, mas também incentivam os envolvidos a saírem da 'zona de conforto', gerando novas ideias e experimentando soluções tangíveis. Além disso, o autor destaca que a abordagem dessa metodologia é centrada no usuário (o início e o fim ocorrem a partir das necessidades dos usuários), envolve o “aprender fazendo” (mobilização de pessoas e correções que se façam necessárias) e experimental (trata-se de um processo não-linear, que demanda flexibilidade e evolução contínuas) (IDEO, 2017). Em relação à consciência, IDEO (2017) esclarece que ela envolve o jeito de pensar (olhar o mundo de modo a aprender algo novo), confiança criativa (despreocupar-se com o medo e a crítica, manter-se calmo que não tiver uma resposta “certa” e enxergar beleza na imperfeição).

Segundo Brown (2010), um dos autores a quem é atribuída a criação do termo *Design Thinking*, os “*designers thinkers*” descobrem soluções inovadoras a partir da observação de padrões de como são utilizados espaços, os objetos e os serviços visando o bem-estar das pessoas ou consumidoras envolvendo, para tanto, uma abordagem

antropocêntrica para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios. O perfil de um “designer thinker” envolve características como: empatia (capacidade de enxergar a realidade sob o ponto de vista de outra pessoa); pensamento integrador (ter habilidade não apenas de visualizar os processos analíticos, mas também ser capaz de questionar e ver tudo o que for importante para alcançar a melhoria desejada); otimista (procurar enxergar tudo da melhor maneira); experimentador (questionar e buscar soluções criativas para orientar novos caminhos); e colaborador (capacidade de relacionar-se com pessoas de outras áreas de atuação profissional) (Brown, 2008). Nesse sentido, o autor informa que não há uma abordagem única e definitiva para conduzir o processo, mas sim uma inovação continuada que perpassa por três domínios interligados: um domínio de inspiração, onde ideias são meticulosamente extraídas de uma variedade de fontes; um domínio de concepção, onde esses insights são habilmente transformados em ideias concretas; e um domínio de execução, onde as ideias mais promissoras são minuciosamente elaboradas em um plano de ação tangível e integralmente concebido (Brown, 2010).

O autor ainda comenta que o DT é uma abordagem metodológica sistemática que fomenta a inovação, ultrapassando a mera produção de produtos ou serviços. Por isso, é uma metodologia precisa que consegue integrar-se diretamente à vida do consumidor, influenciando potencialmente seus comportamentos futuros e agregando valor ao empreendimento. Seus adeptos baseiam suas práticas na observação minuciosa do uso de espaços, objetos e serviços. Essa abordagem possibilita a identificação de padrões onde outros enxergam complexidade e desordem, além de viabilizar a geração de novas ideias a partir de fragmentos aparentemente desconexos, transformando desafios em oportunidades (Brown, 2010).

Neste sentido, aplicando a metodologia do DT, a Biblioteca da EESC/USP vem desenvolvendo há anos estudos de usuários para continuar oferecendo produtos e serviços mais adequados ao perfil da comunidade local (Cassin; Paschoalino; Romanetto, 2013; Silva; Araujo; Coletta, 2018). Em 2019, realizou-se uma pesquisa de satisfação sobre a percepção dos alunos de graduação do 2º e 3º anos dos 10 cursos de Engenharia da EESC quanto às questões de qualidade dos serviços prestados relacionados à tangibilidade, facilidades, aparência física das instalações, equipamentos e material de comunicação (Mazzi, 2019). Os resultados indicaram que a maioria dos usuários estavam satisfeitos

com o desempenho dos computadores, manutenção dos banheiros, organização de material nas estantes, horário de atendimento, o acervo de bibliografias básica e complementar. Porém, apontaram insatisfação quanto aos espaços de estudo, tanto individual como em grupo, conforto térmico e acústico, guarda volumes e sinalização interna para localização de itens no acervo. Ressalta-se que meses antes da realização desta pesquisa, a Biblioteca disponibilizou no seu saguão de entrada um mural para que os alunos pudessem deixar papeletas adesivas com sugestões, reclamações e sugestões. Compararam-se as sugestões deixadas no mural e as respostas obtidas nas questões abertas da pesquisa de Mazzi (2019), e os resultados foram similares, evidenciando a relevância dos temas para indicação no planejamento estratégico do próximo ano. Assim, a partir do levantamento das demandas, cumpriu-se as fases de imersão, análise e síntese do DT e, a seguir, apresentam-se detalhes da fase de ideação e prototipagem inspiradas na abordagem de gestão ágil de projetos que promoveu maiores níveis de inovação e agregou valor aos produtos e serviços da Biblioteca.

## 1.2 PLANO DE AÇÃO DA BIBLIOTECA

Cumpridas as fases iniciais de imersão, análise e síntese do DT indicadas por Juliani, Cavaglieri e Machado (2015), a Biblioteca iniciou a fase de ideação de mudanças em 2020 tomando como base a observação do comportamento dos alunos durante o uso dos produtos e serviços, as metas do Projeto Acadêmico da EESC/USP para 2019-2023 e os resultados apontados por Mazzi (2019). Assim, apresentaram-se aos gestores da EESC as prioridades do planejamento estratégico das ações de curto, médio e longo prazo, respectivamente: 1) questões administrativas (estrutura organizacional e distribuição de pessoal), gestão do atendimento aos alunos e política de desenvolvimento de coleção da Biblioteca Ramal localizada no Centro de Recursos Hídricos e Estudos Ambientais (CRHEA) da EESC; 2) desenvolvimento de projetos e melhorias dos produtos, serviços, parque tecnológico para usuários e funcionários, aplicativos e website da Biblioteca; 3) adequação do espaço físico dos prédios Principal e Anexo.

No entanto, em março de 2020 o planejamento estratégico foi adaptado e os prazos foram prorrogados devido às circunstâncias impostas pela pandemia de COVID-19, como o distanciamento social e a realização de atividades de trabalho em *home office*. Além disso, a Diretoria da EESC conseguiu recursos junto à Reitoria para executar a

modernização dos prédios da Biblioteca e do Centro de Tecnologia Educacional para Engenharia (CETEPE) e esse aporte financeiro viabilizou a constituição de uma rede integrada de serviços na EESC, denominada “Convivência, Inovação, Tecnologia e Educação” (CITE). Em síntese, o CITE é um conceito que visa a revitalização de espaços e reorganização dos serviços de apoio ao aluno contribuindo para a modernização do ensino de engenharia. Na prática, a revitalização dos prédios envolve a criação de novas formas de ocupação destas edificações da área central do Campus USP São Carlos para ampliar e dinamizar os espaços tornando-os integrados e propícios à convivência, à pesquisa e ao trabalho cooperativo entre os alunos, grupos de extensão e de atividades acadêmicas complementares.

A região central da Área 1 do Campus USP São Carlos é composta por edificações de grande porte que abrigam os seguintes prédios: Biblioteca, Seção Técnica de Informática (SCINFOR), Salas informatizadas para alunos de graduação, Centro de Tecnologia Educacional para Engenharia (CETEPE), Centro Avançado EESC para Apoio à Inovação (EESCIn), Sala de Estudos 24 horas e Bloco Didático (Bloco C) com salas de aula para os alunos de graduação da EESC.

A Biblioteca e o CETEPE, como representavam as construções mais antigas e com maior defasagem com relação aos aspectos de infraestrutura e conforto dos espaços, receberam o investimento inicial para tornarem-se ambientes inovadores e adequados às novas metodologias do processo ensino-aprendizagem e demandas dos alunos para o uso eficaz de auditórios, salas de estudo, ambientes de exposição, além de *coworking* e *labmaker*.

A prototipagem no processo de DT da Biblioteca envolveu a aplicação imediata de recursos financeiros para a melhoria das instalações prediais visando resolver problemas e contemplar demandas elencadas pelos alunos.

### 1.3 REMODELAÇÃO DE SERVIÇOS E ESPAÇOS

Em 2020, iniciou-se a remodelação do prédio do CETEPE com a desocupação de quatro salas que abrigavam o acervo histórico da Biblioteca, que foi transferido para o CRHEA. No piso superior do prédio, foi realizada a substituição da rede lógica, elétrica, pisos e forros e, a partir de novo *layout*, foi possível criar uma sala *coworking* com mesas, cadeiras para 50 lugares e painéis interativos, um *labmaker* (em andamento) onde serão

instaladas bancadas para prototipagem e experimentos de produção, um auditório convencional para 100 lugares, um auditório tipo arena para 35 lugares, 2 salas para apoio administrativo e técnico e 5 salas para fabricação e modelagem em projetos acadêmicos integrados.

Seguindo as regras de segurança sanitária da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a equipe da Biblioteca realizou revezamento em atividades presenciais neste processo de remodelação, tais como: orientar o serviço de transferência do acervo do prédio do CETEPE para CRHEA realizado por empresa terceirizada; acompanhar a reforma da sala 24h; realizar atividades administrativas como a manutenção predial, o empréstimo agendado via formulário, controle patrimonial e a reposição de material bibliográfico nas estantes após o prazo de quarentena de 7 dias.

No período de setembro de 2021 a dezembro de 2022, o prédio da Biblioteca foi desocupado e uma empresa terceirizada realizou o empacotamento e a transferência técnica de todo o acervo bibliográfico composto por mais de 70 mil livros impressos, 307 mil revistas científicas, 12 mil teses e dissertações, 30 mil separatas das produções científicas dos docentes e pesquisadores da EESC, além de mapas, CD's, DVD's, mobiliários e equipamentos. O acervo circulante composto de 14.200 exemplares mais emprestados nos últimos 5 anos foi alocado no Espaço Primavera do Edifício E1 da EESC para manter o atendimento durante o ano letivo. A reforma da Biblioteca iniciou-se efetivamente em janeiro de 2022 e incluiu a instalação de nova rede lógica e elétrica, sistema de ar-condicionado, construção de um *foyer* na entrada principal e uma passarela unindo os prédios da Biblioteca e CETEPE, além da remodelação interna dos pavimentos térreo, intermediário e superior do prédio, onde foi realizada a troca de piso, forro, abertura de janelas, criação de salas de estudo, salas de multiuso e salas de videoconferência.

Paralelo ao processo de transferência de acervo, a equipe viabilizou a realização de vários projetos a partir dos quais foi possível implantar novos produtos e serviços emergenciais, por exemplo, a criação e aperfeiçoamento de novos canais para atendimento a distância (*chat* do *website*, formulários eletrônicos para agendamento de empréstimo de material bibliográfico, aplicativo WhatsApp); produção de 11 guias de fontes de informações digitais nas áreas das Engenharias da EESC que reúnem os recursos eletrônicos de pesquisa como bases de dados, e-books, periódicos, normas técnicas,

patentes e ferramentas de pesquisa nos acervos da USP, como o Banco de Dados Bibliográficos da USP - Dedalus, Portal de Busca Integrada, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Repositório da Produção USP, Portal de Livros Abertos da USP, Portal de Revistas USP e Repositório Institucional EESC.

Dentre os principais projetos (P) desenvolvidos e em andamento citam-se: **P1** - mapeamento da bibliografia básica das disciplinas obrigatórias dos cursos de graduação da EESC para solicitação de aquisição de títulos impressos ou digitais; **P2** - remodelação da caixa de devolução 24h com dispositivo eletro-mecânico para coleta automática dos livros e vinculação ao sistema Aleph (Machado Filho et al., 2021); **P3** - Projeto de Acessibilidade para Bibliotecas da EESC e do Instituto de Química de São Carlos (IQSC) da USP, financiado pela Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da USP (PRCEU/USP), que promoveu a aquisição de piso tátil, sinalização horizontal e vertical em Braille, curso de LIBRAS, kits de acessibilidade e dois vídeos institucionais com tradução em LIBRAS (ARAUJO; SILVA. DIMÁRIO, 2023); **P4** - templates de trabalhos acadêmicos de conclusão de curso de graduação, especialização (português e espanhol) e dissertações e teses nos estilos ABNT em Word e LaTeX para plataforma Overleaf; **P5** - digitalização de recursos educacionais (apostilas) e inclusão no Repositório Institucional da EESC para apoiar atividades online; **P6** - campanha de unificação e vinculação dos identificadores dos docentes EESC na Web of Science, ORCID e Scopus (ARAUJO et al., 2021); **P7** - remodelação do website da Biblioteca para ampliar serviços online; **P8** - submissão de propostas para o Programa Unificado de Bolsas (PUB) da Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da USP para os projetos: Gestão de dados de pesquisa; Portal de Gestão de Eventos Científicos; Guia de informações sobre estrutura e compartilhamento de infraestrutura de pesquisa e acadêmica da EESC-USP; Atualização e inserção em Repositório Institucional de Plantas Arquitetônicas da EESC; **P9** - criação de espaço para divulgação de novas publicações produzidas por pesquisadores da Unidade e livros adquiridos pela Biblioteca; **P10** - Mapeamento de docentes EESC no SciVal para fornecimento de indicadores para avaliações institucionais sob demanda do Dirigente da Unidade; **P11** - Criação de alertas dos docentes e pesquisadores da EESC na Scopus para alimentar a produção científica do Banco de Dados Bibliográficos da USP - Dedalus.

Os serviços prestados (S) foram: **S1** - apoio na realização de eventos online: Semana de Recepção de Calouros, Semana da Pós-Graduação, Semana de Preparação Pedagógica,

Simpósio Internacional de Iniciação Científica e Tecnológica da USP (SIICUSP) e Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica em Engenharia (CICTE); **S2** - Palestras em disciplinas da graduação e pós-graduação sobre recursos informacionais da Biblioteca; **S3** - Divulgação de conteúdos digitais abertos pelas editoras e informados diariamente pela Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais da USP (ABCD-USP).

As seguintes tarefas rotineiras (T) foram mantidas durante a pandemia: **T1** - Indexação de assunto de Produções Científicas e outros materiais bibliográficos; **T2** - Cadastramento de Videoaulas; **T3** - Depósito de Artigos e Trabalhos no Repositório da Produção USP (BDPI); **T4** - Verificação de embargos de periódicos no software Sherpa/Romeu; **T5** - Publicações nas redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram) e website da Biblioteca; **T6** - Testes operacionais no Aleph 23; **T7** - Captação de produção científica no Currículo Lattes para posterior inclusão no Dedalus e BDPI de todos os docentes e Departamentos da EESC; **T8** - Levantamento das publicações EESC de 2021 indexadas na Scopus/SciVal com contribuições nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 para divulgação no boletim EESC Informa, website e redes sociais da Biblioteca. A equipe realizou cursos e treinamentos de diferentes áreas, como: preservação, conservação e protocolos de biossegurança para material bibliográfico; *Resource Description and Access* (RDA); SciVal; Turnitin; Wordpress; webinars sobre *Design Thinking* e Agenda 2030; Revisão sistemática; *Copyright* e os negócios das indústrias criativas; Ética e serviço público; Organização, Gestão do Tempo e Empatia; Acervos virtuais no ensino a distância; Acessibilidade em espaços de uso público no Brasil; BibliOnline; Bibliotecas e Tratado de Marraqueche; LaTeX para produção de documentos de alta qualidade tipográfica, dentre outros.

## 2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O DT, uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas, aliado à gestão ágil de projetos, demonstraram ser ferramentas adequadas para impulsionar a inovação e atender às demandas dos usuários de forma eficiente e personalizada. Ao integrar essas metodologias, a Biblioteca da EESC obteve resultados imediatos, evidenciando não apenas a expertise e o empenho da equipe, mas também o uso estratégico de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação. Essas ferramentas não apenas promoveram o desenvolvimento e o uso de produtos e serviços

de forma segura, mas também permitiram a adaptação ágil às necessidades emergentes advindas do contexto pandêmico. Internamente, essa abordagem permitiu à equipe explorar soluções inovadoras, organizar e executar projetos com maior eficiência, fomentar a colaboração e a troca de ideias, além de adotar uma abordagem de tomada de decisão mais embasada e informada, respaldada por estudos de usuários (Mazzi, 2019). Assim, a integração do DT e da gestão ágil de projetos não apenas potencializa a capacidade de resposta às demandas do usuário, mas também impulsiona a excelência operacional e a inovação contínua.

O DT é uma abordagem que possibilita que as bibliotecas universitárias coloquem o usuário no centro do processo de desenvolvimento de serviços e recursos. Ao adotar essa metodologia, essas instituições podem compreender melhor as necessidades e desafios específicos enfrentados pelos usuários. Assim, é possível trabalhar na criação de soluções inovadoras e personalizadas que atendam às demandas reais da comunidade acadêmica, como a implantação do Espaço Acessível relatado por Spudeit e Ferenhof (2017) e o Canto Relax com atividades como ioga e meditação proposto por Nogueira (2020) para a Biblioteca Central da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD). Além disso, essa metodologia promove uma cultura de empatia, colaboração e experimentação dentro da biblioteca, incentivando a busca constante por melhorias e adaptações às mudanças no ambiente educacional (IDEO, 2017).

A gestão ágil de projetos é fundamental para bibliotecas universitárias devido à natureza dinâmica e multifacetada de suas operações. Além disso, ela possibilita que as bibliotecas universitárias respondam com rapidez e eficiência às demandas emergentes, como a implementação de novas tecnologias, mudanças nas políticas de acesso à informação e atualizações nas coleções. Apesar de se apresentar como uma oportunidade para a obtenção de vantagem competitiva, a gestão ágil de projetos aplicada às bibliotecas universitárias ainda carece literatura sobre o tema, ao menos em língua portuguesa (Silva Junior; Ferreira; Salcedo, 2019). Por isso, faz-se necessário o desenvolvimento e aplicação de mais estudos que utilizem essa metodologia, tendo em vista que ela facilita o desenvolvimento da cultura organizacional praticada pelos colaboradores que, por sua vez, reflete o saber fazer organizacional (Silva Junior; Ferreira; Salcedo, 2019). Spudeit e Ferenhof (2017) complementam discorrendo sobre a importância do desenvolvimento de estudos futuros em bibliotecas onde sejam aplicados outros padrões internacionais de

gerenciamento de projetos além do PMBOK®, como RINCE2® (*Project in a Controlled Environment*) e o IPMA® (*International Project Management Association*).

Diante do exposto, verifica-se que o desenvolvimento e criação de produtos (P) foi possível por meio do uso das tecnologias de informação e comunicação. Dentre eles, destaca-se o estudo da bibliografia básica das disciplinas dos dez cursos de graduação da EESC, que não apenas contribuiu para maior integração de equipe de diferentes setores da Biblioteca, como possibilitou atualizar o acervo com a colaboração dos docentes e subsidiar a elaboração de relatórios para as comissões avaliadoras do Ministério da Educação (MEC). No mesmo sentido, verificou-se que os serviços (S) também puderam ter continuidade graças às tecnologias, pois por meio delas foi possível apoiar a realização de eventos na modalidade virtual. Quanto às tarefas rotineiras, elas também foram mantidas com o uso intenso de tecnologias, contribuindo tanto para a manutenção das plataformas de pesquisa da USP como para a continuidade da comunicação com os usuários via redes sociais, e-mail e WhatsApp. Além disso, a equipe também passou por um período de atualização profissional devido à ampla disponibilidade de cursos nas mais diversas temáticas, conforme exposto anteriormente. Assim, todo esse processo conferiu à Biblioteca o status de centro de referência para a pesquisa acadêmica durante o período de pandemia, oferecendo recursos atualizados e seguros para os alunos, docentes e pesquisadores realizarem seus trabalhos remotamente.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos toda a Diretoria da EESC, a equipe da Biblioteca e em especial aos chefes das Seções Técnicas de Atendimento ao Usuário, Tratamento da Informação e Apoio à Pesquisa e Comunicação Acadêmica que contribuíram para a realização do projeto de remodelação de produtos, serviços e instalações.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, E. M. de; SILVA, E. G.; DIMÁRIO, C. J. K. Bibliotecas acessíveis: uma realidade da EESC e do IQSC da USP. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1908>. Acesso em: 19 out. 2023.

ARAUJO, E. M.; CASSIN, F. H.; LABELA, J. F.; SILVA, A. N. R. da; WENDLAND, E. C. Campanha de divulgação, vinculação e unificação dos identificadores digitais de docentes da EESC-USP:

resultados durante a pandemia. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 21., 2020, Goiânia. **Anais** [...] Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2020. p. 928-942. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/086ee7fa-41e3-45c3-8387-e12942fe7aa0/snbu.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; BENASSI, J. L. G.; ARAUJO, C. de. **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. São Paulo, Saraiva, 2011.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 85-92, jun. 2008. Disponível em: <https://inno-strtr.fastcarstudio.com/wp-content/uploads/2022/11/Harvard-Business-Review-on-Design-Thinking.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

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

CASSIN, F. H.; PASCHOALINO, R. A.; ROMANETTO, L. de M. Programa de educação de usuários da EESC-USP: experiência com os alunos ingressos na graduação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais** [...]. São Paulo: FEBAB/ACB, 2013. p. 1361-1371. Disponível em: <https://www.portal.febab.org.br/cbbd2019/article/view/1354>. Acesso em: 8 nov. 2023.

IDEO. **Design thinking para bibliotecas**: um toolkit para um design centrado no usuário. Tradução de Adriana Souza. Revisão de Paula Macedo. São Paulo: Instituto de Políticas Relacionais, FEBAB & IDEO, 2017. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1537>. Acesso em: 10 abr. 2023.

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**: Rev. de Ciência da Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/100887>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MACHADO FILHO, S. G. et al. Projeto de caixa de devolução 24h: manuseio automático de material bibliográfico na EESC. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 21., 2020, Goiânia. **Anais** [...] Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2020. p. 1-6. Disponível em: [http://repositorio.febab.org.br/files/original/63/6979/SNBU2020\\_097.pdf](http://repositorio.febab.org.br/files/original/63/6979/SNBU2020_097.pdf). Acesso em: 15 out. 2023.

MAZZI, G. R. **Qualidade de em serviços de biblioteca**: um diagnóstico pela percepção do usuário. 2019. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/2yIYNrpI02WQaWW#pdfviewer>. Acesso em: 11 abr. 2023.

NOGUEIRA, C. B. **Inovação pelo Design Thinking no contexto de unidades de informação**: o caso da Biblioteca Central da UFGD. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Educação, Comunicação e Artes, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2981>. Acesso em: 8 nov. 2023.

SILVA, E. G.; ARAUJO, E. M. de; COLETTA, T. das G. Programa de educação de usuários: análise de 20 anos sob a perspectiva de indicadores internacionais. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 20., 2018, Salvador. **Anais** [...] Salvador: UFBA, 2018. p. 449-462. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/27708/3/SNBU%20final%202.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVA JUNIOR, A. de S.; FERREIRA, I. N. C.; SALCEDO, D. A. Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: o caso das Instituições de Ensino Superior do Recife. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 427–447, 2019.

Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1234>. Acesso em: 19 out. 2023.

SPUDEIT, D. F. A. de O.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 306–330, 2017. DOI: 10.5433/1981-8920.2017v22n1p306. Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21357>. Acesso em: 12 mar. 2024.

Recebido em: 20 de março de 2024

Aprovado em: 27 de abril de 2024

Publicado em: 10 de agosto de 2024