



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA,
DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

O POTENCIAL DAS FERRAMENTAS ATUAIS DE GESTÃO & NEGÓCIOS APLICADOS ÀS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Ana Clara Cândido

Doutora em Avaliação de Tecnologia pela Universidade Nova de Lisboa. Professora no Departamento de Ciência da Informação e no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: acc.anaclara@gmail.com

Patrícia Soares da Silva Bertotti

Graduanda em Arquivologia pela Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: patricia.bertotti@outlook.com

Jéssica Bedin

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: jessicabedin06@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar as ferramentas e métodos atuais utilizados em gestão e negócios e verificar o potencial dessas ferramentas aplicadas em unidades de informação. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica e documental. Como resultados da pesquisa, identificaram-se as ferramentas Canvas para Modelo de Negócios, *Design Thinking* e o Mapa de Empatia, que podem ser aplicadas nas unidades de informação nos processos estratégicos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Unidades de Informação. *Design Thinking*. Canvas para Modelo de Negócios. Mapa de Empatia.

POTENTIAL OF THE CURRENT MANAGEMENT & BUSINESS TOOLS APPLIED TO INFORMATION UNITS

ABSTRACT

This article aims to identify the current tools and methods used in management and business and to verify the potential of these tools applied in information units. As for the methodological procedures, it is an exploratory and descriptive research, qualitative approach and bibliographical and documentary research. As a result of the research, we identified the Canvas for Business Model, Thinking Design and the Empathy Map tools, which can be applied in information units in strategic processes.

Keywords: Strategic Management. Information Units. Design Thinking. Canvas for Business Model. Map of Empatia.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços no desenvolvimento tecnológico, as organizações são constantemente desafiadas, seja para garantir uma posição de destaque no mercado, ou para atender às necessidades dos usuários. Esta situação é percebida, de forma geral, também pelas unidades de informação.

Ao longo dos anos a gestão realizada nas unidades de informação se baseiam em ferramentas e métodos já testados e implementados em organizações de diversas origens. Como exemplos de ferramentas podem ser mencionados a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), para a realização de uma análise interna e externa do ambiente; a ferramenta 5W2H para a organização de um plano de ação; e o diagrama de Ishikawa e a matriz de priorização GUT (gravidade, urgência e tendência) como ferramentas consolidadas na gestão da qualidade.

Diante de um cenário marcado por constantes transformações as unidades de informação, assim como todas as organizações, precisam se manter atualizadas para que consigam atender os desejos dos usuários/clientes. Nestes termos, a inovação é vista como uma das principais alternativas para contornar os desafios contemporâneos.

Portanto, a inovação, hoje, é um fator decisivo nos resultados e performance das organizações. Por sua vez, a expressão “inovar” pressupõe também a introdução de novas ferramentas e/ou soluções para as mais diversas situações que venham a ser detectadas no ambiente organizacional.

De acordo com o Manual de Oslo (principal documento de padronização do conceito), o termo “inovação” é amplo, podendo ser a implementação de um novo produto ou a melhoria de algo já existente. Também inclui esta característica no âmbito do processo, do marketing e no método organizacional (OCDE, 2005).

É importante ressaltar que inovar apenas no quesito tecnologia e em novos produtos não é a única alternativa para obter êxito, tornando-se necessária a adoção de novas abordagens para fortalecer a cultura interna e, conseqüentemente, maximizar os resultados.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

Acompanhar esse ritmo de mudanças constantes junto à concorrência será sempre um desafio. No entanto é importante centrar-se no seu planejamento interno e reconhecer quais são os fatores de vantagem competitiva que a organização possui.

A justificativa da pesquisa tem por base a atualização das ferramentas já utilizadas na gestão estratégica, advindas da área de negócios, além de explorar as possibilidades de inovação e do trabalho colaborativo que são temas atuais. Diante do exposto, questiona-se: quais são as ferramentas e métodos atuais utilizados em gestão e negócios que podem contribuir na gestão estratégica de unidades de informação? Para responder a questão, este artigo tem como objetivos: identificar as ferramentas e métodos atuais utilizados em gestão e negócios e verificar o potencial dessas ferramentas aplicadas em unidades de informação.

Além dessa seção introdutória, este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 é dedicada à apresentação da metodologia utilizada, a seção 3 abrange o referencial teórico sobre a gestão estratégica em unidades de informação, a seção 4 sobre as ferramentas dinâmicas de gestão e negócio, a seção 5 compreende a aplicação das ferramentas de gestão estratégica em unidades de informação, a seção 6 apresenta as considerações finais, e por fim, as referências utilizadas para embasar este trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois busca identificar as ferramentas e métodos atuais utilizados em gestão e negócios e verificar o potencial dessas ferramentas aplicadas em unidades de informação. De acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória gera conhecimento ao pesquisador sobre o tema, a partir do momento que proporciona maior familiaridade com o problema. E a pesquisa descritiva se propõe a descrever as características de determinada população ou fenômeno.

No que tange a abordagem do problema, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, pois além de analisar o conteúdo das ferramentas e métodos atuais utilizados em gestão e negócios, verifica-se o seu potencial nas unidades de informação.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvida com base em materiais já publicados, como por exemplo, livros e artigos científicos (GIL, 2008). A partir disso, foi possível identificar documentos pertinentes para embasamento conceitual e teórico sobre o tema, bem como estudos empíricos no campo de análise das unidades de informação.

Da mesma forma, também pode ser caracterizada como pesquisa documental, sendo muito semelhante à pesquisa bibliográfica, mas a diferença está na natureza das fontes, são matérias que não receberam tratamento analítico e podem ser aperfeiçoados conforme seus objetivos. Nesse sentido, nesta pesquisa, utilizaram-se informações disponíveis de caráter não científico, como é o caso de websites de consultorias de aplicação de métodos em gestão e negócios (GIL, 2008).

A escolha destas ferramentas teve como base as análises de estudos empíricos científicos e de consultorias que tratam de ferramentas consideradas ágeis no ambiente dos negócios existentes e na criação de novos negócios. Estes materiais se inserem em áreas do conhecimento como: empreendedorismo, estratégia, gestão da inovação. Sendo as aplicações realizadas em diversos setores da economia. Estas ferramentas são: Canvas para Modelo de Negócios, Mapa de Empatia e *Design Thinking*.

Foram identificados alguns estudos que abordam uma ou outra ferramenta entre as escolhidas com aplicação em unidades de informação. Portanto, decidiu-se unir essas ferramentas potenciais para uma análise conjunta no contexto das unidades de informação.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A gestão estratégica e ações de planejamento estratégico já possuem campo consolidado no que se refere ao ambiente das unidades de informação. A necessidade de atualizações, acompanhamento das tendências do setor e o atendimento das necessidades dos usuários ilustra o potencial deste campo de estudo. De maneira sintetizada, o planejamento estratégico apresenta três principais níveis: estratégico, tático e operacional.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

O nível estratégico aponta para um horizonte de longo prazo, são traçados objetivos e as decisões são estratégicas. No nível tático são tomadas decisões táticas que contribuam para o alcance do objetivo estratégico. Ou seja, são decisões e ações que estão diretamente relacionados ao objetivo traçado no nível operacional. De maneira geral, são ações de curto e médio prazo.

Por sua vez, o nível operacional, as ações e decisões são operacionais e visam contribuir e viabilizar o objetivo maior (estratégico) traçado pela instituição. Neste caso, se refere ao 'como fazer' e que, pode ser pensado por meio de um plano de ação. Oliveira (2007) menciona como aspectos a serem observados neste nível de planejamento: recursos necessários, procedimentos básicos, resultados finais esperados, prazos, responsáveis pela execução e implantação das ações inerentes.

No âmbito de ações de planejamento estratégico, as unidades de informação normalmente se encarregam dos níveis tático e operacional. Não que o nível estratégico não possa ocorrer, mas tendo em vista quando estas são pertencentes a uma determinada instituição, é coerente que sigam as diretrizes estratégicas já estabelecidas. E assim, são cabíveis medidas táticas e operacionais para contribuir com um objetivo mais amplo.

Nas palavras de Almeida (2005, p. 8) "Isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica, ou seja, levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas de curso de ação".

O processo de gestão estratégica segue normalmente quatro principais etapas: diagnóstico organizacional, plano de ação, implementação e a avaliação/monitoramento.

A etapa de diagnóstico organizacional contempla a análise do ambiente interno e externo (tanto macro ambiente quanto micro ambiente) da unidade de informação. Entre as ferramentas utilizadas para aplicação nesta ferramenta, destacam-se: Análise SWOT (acrônimo em português: FOFA).



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

A partir da realização do diagnóstico, muitas percepções sobre um problema específico ou mesmo oportunidades de melhorias podem emergir. Esta etapa é ponto de partida para o desdobramento de objetivos estratégicos, é preciso conhecer o mercado de atuação.

Com base nas percepções desta análise, é traçado o plano de ação para cada objetivo estratégico da instituição. Nesta etapa, o envolvimento da equipe e a definição do escopo do projeto (prazos, orçamento, atividades, recursos) são planejados para que a execução ocorra de forma eficiente.

A etapa de implementação é a execução das atividades previstas no plano de ação e podem ser adaptadas consoantes aos resultados obtidos na etapa de avaliação/monitoramento. Na próxima seção serão apresentadas as ferramentas dinâmicas de Gestão e Negócios.

4 FERRAMENTAS DINÂMICAS DE GESTÃO & NEGÓCIOS

O uso de ferramentas que, neste estudo são denominadas como dinâmicas/ ágeis, correspondem ao Canvas para Modelo de Negócios, o Mapa de Empatia e o *Design Thinking*. Sem deixar de considerar a importância de ferramentas e métodos mais tradicionais na gestão estratégica, estas mencionadas apresentam potencial para dinamizar os processos já conhecidos na gestão estratégica. A seguir são apresentadas cada uma destas ferramentas.

4.1 Canvas para Modelo de Negócios

Canvas para Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*) foi criado por Alex Osterwalder, co-fundador da empresa *Strategyzer* que oferece uma plataforma e serviços que auxiliam as organizações, de pequeno e grande porte, a conhecerem seus clientes, criar e melhorar produtos e ampliar seus negócios. Inclusive um dos serviços da empresa é o *Business Model Canvas*, uma ferramenta de gestão estratégica e de empreender, que permite

Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação – v. 13, n. esp. CBBDB 2017

descrever, planejar, interagir e interferir no modelo de negócios, de maneira simples a partir da necessidade do cliente, desenvolvendo produtos e serviços alinhados com os desejos do cliente (STRATEGYZER, 2017, tradução nossa). Na figura 1 é possível visualizar a distribuição dos blocos e seus questionamentos.

Figura 1 - Canvas para Modelo de Negócios



Fonte: Sebrae, 2015.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) tem explorado e divulgado o uso da ferramenta no Brasil, visando potencializar o planejamento e a facilitar a visualização das principais funções do negócio e suas relações.

Por permitir a visualização do modelo de negócios de forma holística e flexível, o Canvas contribui nos processos de criação, diferenciação e inovação, fazendo com que o negócio seja rentável e conquiste clientes. Além, disso, permite ao empreendedor uma série de vantagens que fazem a diferença na execução: pensamento visual, visão sistêmica, cocriação, simplicidade e aplicabilidade (SEBRAE, 2015).



**XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA,
DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

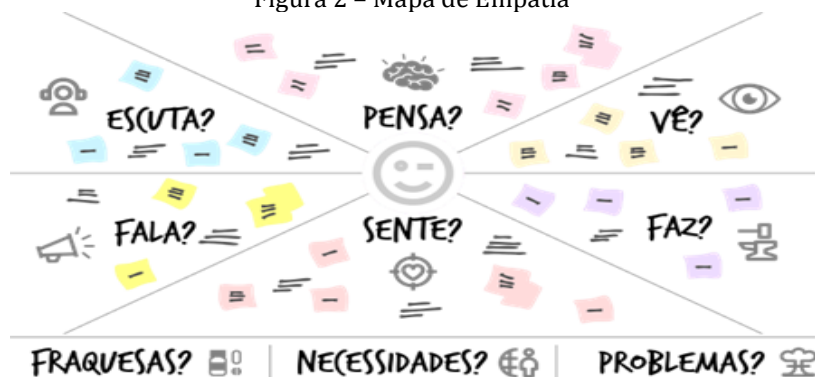
O Social Good Brasil também tem se apropriado e divulgado a ferramenta, seu conceito, funcionamento e aplicabilidade, pela razão que instruir a organização a pensar de forma lógica o processo que cria, entrega e captura valor. Essa construção é fundamental para o desenvolvimento operacional e estratégico de qualquer organização (SOCIAL GOOD BRASIL, 2017).

4.2 Mapa de Empatia

O Mapa de Empatia é uma das ferramentas que contribui no processo de inovação e na identificação de oportunidades. Por ter seu foco no cliente, busca entender as necessidades, limitações e percepções, com intuito de melhorar e/ou desenvolver produtos e serviços. Destaca-se como ponto forte a utilidade da ferramenta, pela sua apresentação no formato de mapa visual, facilita as discussões e o *brainstorming* sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente (SEBRAE, 2016).

A XPLANE é uma empresa de consultoria global, que auxilia pequenas e grandes organizações a transformarem seus negócios, com intuito de acelerar os resultados. Foi à pioneira no desenvolvimento e uso do Mapa de Empatia como ferramenta para entender a perspectiva do cliente (XPLANE, 2017, tradução nossa).

Figura 2 – Mapa de Empatia



Fonte: Adams, 2017.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

Quaiser (2017) apresenta o mapa de empatia como uma ferramenta que auxilia na representação do cliente, como o nome já sugere ter empatia, colocar-se no lugar do outro, ter a percepção por meio do universo do cliente.

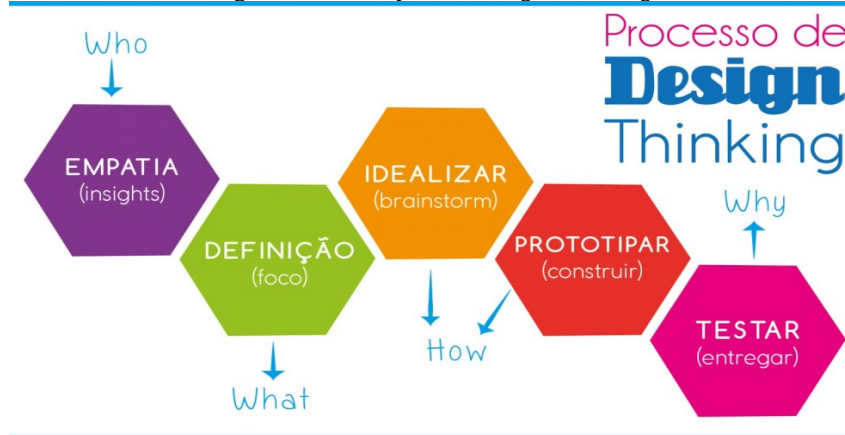
A partir desse mapeamento é possível construir um “personagem” que representa o cliente. Caso não tenha informações suficientes, o uso de estratégias para a aproximação do cliente, como uma pesquisa de mercado, ligações e questionário são possíveis ações para conhecer o cliente, e assim, entregar o que ele deseja de forma a satisfazer suas necessidades, conquistando sua lealdade (QUAISER, 2017).

É interessante ressaltar que a ferramenta também pode ser aplicada para percepções organizacionais, seguindo os mesmos princípios, porém focando nos funcionários ou nas partes interessadas, ao invés do cliente. Trata-se de uma técnica valiosa para assegurar que as mudanças da organização sejam centradas nas pessoas, por meio de um mergulho nas motivações, desejos e necessidades (XPLANE, 2017, tradução nossa).

4.3 Design Thinking

O *Design Thinking* é uma metodologia criativa de inovação baseada na empatia e na experimentação, por isso a prototipação de ideias é imprescindível neste processo. O objetivo é resolver problemas identificados, ocorre a partir de observações de estratégias de trabalho dos *designers* (pensamento do *designer*) e pode ser utilizada em diversas áreas, desde que este problema esteja claro e definido. Na figura 3 apresenta-se as etapas do *Design Thinking*.

Figura 3 - As etapas do *Design Thinking*



Fonte: Digital technologie, 2017.

Portanto, por meio da análise de problemas, a ferramenta é utilizada na busca de soluções inovadoras com o intuito de melhorar produtos e/ou serviços. E assim, contribuindo para a melhoria das organizações e desempenho pessoal das pessoas envolvidas, visando sempre o bem-estar (JULIANI; CAVAGLIERI; MACHADO, 2016).

O *design* poderá estar constantemente ligado à imagem estética ou qualidade do produto. Por outro lado, quando voltado para um contexto de aprendizagem, visa promover o bem-estar comum entre as pessoas. Porém, o que de fato importa é a maneira como será analisado e abordado o problema encontrado, isso irá definir o rumo às soluções inovadoras. Logo, a missão do designer é apontar soluções para os problemas detectados, sejam eles de ordem emocional, cognitiva ou estética (VIANNA et al., 2012).

“O processo de *Design Thinking* é mais adequado quando pensado a partir de um sistema de sobreposição de fases, em vez de uma sequência de medidas ordenadas (IDEO, 2017)”. Acontece em três fases iniciais: imersão, ideação e prototipação, sendo que esta fase inicial de imersão, onde é analisado o cenário do projeto, é subdividida em duas partes: imersão preliminar, onde ocorre a identificação inicial do problema, uma aproximação do contexto e imersão de profundidade que, como o próprio nome sugere, vai mais a fundo no estudo, principalmente no que se refere às pessoas envolvidas. Nesta fase é possível identificar as necessidades dos envolvidos e possíveis chances de melhoria nos processos.



**XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA,
DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

O próximo passo é uma Análise e Síntese onde o foco é a organização dos dados que serão em grande volume, buscando representar de forma clara as possíveis oportunidades.

O *Design Thinking* é uma importante ferramenta que pode melhorar ou ainda transformar unidades de informação, como bibliotecas, de forma a proporcionar acesso à cultura e à educação aos seus usuários, fazendo com que estas bibliotecas aprendam a identificar os desejos e necessidades de seus usuários e encontre maneiras para supri-los (RAMIREZ; ZANINELLI, 2017).

Quadro 1 - Utilização do *Design Thinking*, baseado em IDEO (2017)

PROGRAMAS	ESPAÇOS	SERVIÇOS	SISTEMAS
Bibliotecas que possuam atividades e eventos programados são ótimos espaços para aplicação do <i>Design Thinking</i> . Bibliotecários têm a possibilidade de aplicar todo conhecimento e criatividade elaborando projetos inovadores ou melhorias em alguns já estabelecidos.	É importante repensar ambientes como as Bibliotecas levando em considerações todos os fatores físicos do ambiente e também seus potenciais usuários.	A importância de prestar serviços com qualidade, proporcionando conforto aos usuários. Estimulando o uso desses espaços proporcionando aprendizagem e conhecimento.	Neste tópico envolve-se vários fatores da instituição elencados por ordem de prioridade. Método que facilite a organização e satisfaça as necessidades do ambiente para um bom desempenho e funcionamento.
Exemplo: Projetos de games que estimulam aprendizado e leitura	Exemplo: O que fazer para que o usuário sinta vontade de voltar à Biblioteca frequentemente. Como melhorar o ambiente?	Exemplo: Se voltada a tecnologia, de que forma atender melhor o usuário e como direcioná-lo de forma eficaz ao que procura.	Exemplo: Promover uma integração entre Bibliotecas de uma localidade, proporcionando acesso mais amplo ao usuário.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017. Baseado em IDEO, 2017.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

O quadro 1 apresenta exemplos de como esta ferramenta pode ser utilizada no âmbito das bibliotecas, programas que podem ser desenvolvidos nesses espaços, abrindo a oportunidade para novos projetos e atividades, serviços e sistemas que podem ser elaborados por meio de parcerias estabelecidas, sempre com foco no usuário e buscando formas de despertar seu interesse no ambiente.

No *toolkit* elaborado pela IDEO (2017), fica claro que o usuário é o centro deste processo de *Design Thinking* e inúmeros são os desafios enfrentados pelas Bibliotecas, sejam públicas ou privadas, escolares ou universitárias, independente de sua especificidade é importante reconhecer as dificuldades que se apresentam em momentos de mudança nesses ambientes. *O Design Thinking* é uma das ferramentas que proporciona uma forma de se compreender as reais necessidades de seus usuários, e utiliza a habilidade e criatividade de cada um no processo de inovação desses espaços tornando-os mais agradáveis, envolvendo nessas ações não apenas os profissionais da área mas também a comunidade.

Ainda, em outras palavras, o *Design Thinking*, método que pode ser visto como um processo multidisciplinar na busca por novas soluções focando sempre no bem-estar das pessoas envolvidas (VIANNA et al., 2012).

Nas referências utilizadas para este estudo foi possível observar que *Design Thinking* tem sido utilizado como ferramenta transformadora no ambiente das bibliotecas, tornando-os mais atrativos, fazendo ressurgir o interesse das pessoas em frequentar com mais assiduidade estas unidades de informação.

5 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Nesta seção são abordados aspectos que procuram demonstrar o potencial das ferramentas mencionadas nas seções anteriores, com aplicação em unidades de informação. O uso e aplicação destas ferramentas podem ser assumidos como aliados no processo de



**XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA,
DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

gestão estratégica da unidade de informação, desde a geração de ideias à prototipação rápida de propostas de novos serviços e/ou novas formas de oferecer os serviços tradicionais. O quadro 2 apresenta as ferramentas e uma síntese das oportunidades de aplicação.

Quadro 2 - Ferramentas e oportunidades de aplicação

FERRAMENTAS	OPORTUNIDADES DE APLICAÇÃO
Canvas para Modelo de Negócios	Esta ferramenta proporciona uma ampla visão do que se espera em um projeto e sua execução, possibilita o registro das melhorias e oportunidades que poderão surgir durante seu desenvolvimento.
Mapa de Empatia	Instrumento complementar para aplicação de Estudos de usuário. Possibilidade de colocar no lugar no usuário/potenciais usuários para entender determinados comportamentos e demandas.
<i>Design Thinking</i>	Ferramenta que auxilia na estratégia e definição da forma de trabalho, aponta para soluções e melhorias de ideias já existentes ou na elaboração de inovações.

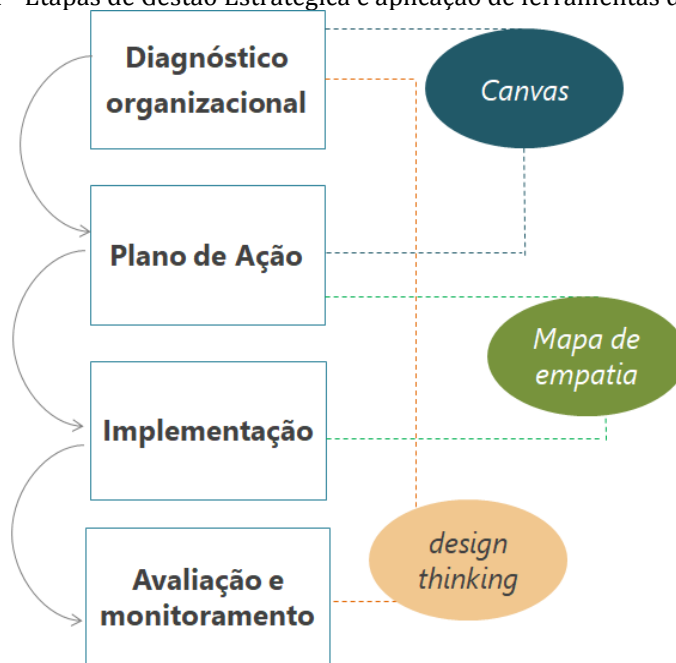
Fonte: elaborado pelas autoras, 2017.

A prototipação rápida em uma unidade de informação seria utilizada para verificar a aceitação dos usuários ou, em determinados casos, dos usuários potenciais.

Conforme as características do projeto as etapas do processo de *Design Thinking* poderão ser ajustadas, não precisam assumir uma sequência fixa. É necessária uma análise/estudo para identificar a necessidade do público alvo e experimentar soluções para resolver os problemas encontrados, mas sempre com foco no usuário, não apenas oferecer aquilo que já existe esperando pelo retorno e interesse do usuário. Nas palavras de Almeida (2005, p.86) “A satisfação dos clientes é um dos critérios mais importantes para avaliar a eficácia e a qualidade do serviço”.

É importante a proatividade de ações que visem melhorias nos processos, isto pois um produto ou serviço precisa resolver e/ou atender a necessidade do usuário, da mesma forma antecipar tendências de consumo. Na figura 4 é possível visualizar a representação de como estas ferramentas podem ser inseridas em etapas distintas do processo de gestão estratégica.

Figura 4 - Etapas de Gestão Estratégica e aplicação de ferramentas dinâmicas



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

Neste estudo, defende-se que o Canvas apresenta potencialidade para ações de gestão estratégica, sobretudo, nas etapas de diagnóstico e plano de ação. Estas duas etapas não são estáticas, ou seja, estão em constante alteração de acordo com as mudanças que estão acontecendo no ambiente (interno e externo).

Uma vez preenchido o Canvas, precisa estar disponível e acessível para todos os envolvidos, sendo recomendável colocá-lo em local visível e com uso de post-its para que as ideias possam ser alteradas com mais facilidade. Este tipo de prática deve ser adotada nas etapas de diagnóstico e plano de ação, pois será uma busca constante por melhorias e atualizações sobre a realidade atual e o que é preciso fazer frente à nova situação. Para contrastar esta dinamicidade, a aplicação da ferramenta SWOT de 1 ano atrás pode não refletir a realidade atual de determinada unidade de informação. Isto, pois muitas alterações podem ocorrer, sobretudo, num horizonte temporal de médio e longo prazo. Assim, análises e observações constantes são necessárias para o acompanhamento de alterações no contexto direto e até mesmo indireto das unidades de informação.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

O uso do 'Mapa de Empatia' é aqui recomendado para as etapas de plano de ação e implementação pela sua característica de possibilitar conhecer o público alvo. Portanto, os resultados da aplicação desta ferramenta permite traçar um plano de ação direcionado ao perfil do usuário/cliente. Esta aplicação pode ser uma das primeiras iniciativas de plano de ação e também da implementação, pois aproxima a unidade de informação dos seus usuários.

Diante do exposto, a ideia defendida por Almeida (2005, p. 87) é aqui elucidada "O conhecimento do usuário é indispensável, tanto para o planejamento de novos serviços de informação, como, também para o aprimoramento dos serviços já existentes". O intuito é implementar serviços que consigam suprir a demanda informacional existente, uma boa forma de exercitar isto é praticando a empatia - se colocar no lugar do usuário.

Por sua vez, o *Design Thinking* apresenta potencial de interface com todas as etapas da gestão estratégica, pois conforme apresentado em seções anteriores, é um método dinâmico para resolução de problemas e identificação de oportunidades. As etapas desta ferramenta contemplam aspectos de descoberta, interpretação e ideação que se aproximam do diagnóstico e do plano de ação. Enquanto as etapas de experimentação e evolução no *Design Thinking* estão diretamente relacionadas à implementação e avaliação/monitoramento da gestão estratégica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, conforme abordado no decorrer do artigo, as unidades de informação enfrentam constantes mudanças, que exigem cada vez mais planejamento e estratégias para identificar e solucionar problemas, que poderão melhorar a performance do desenvolvimento organizacional.

A proposta do artigo identificou que as ferramentas, Canvas para Modelo de Negócios, Mapa de Empatia e *Design Thinking* apresentam potencial para serem aplicadas nas unidades de informação. A combinação dessas três ferramentas pode complementar os processos de gestão estratégica, pois subsidiam ideias e percepções diferenciadas.



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

O resultado dessa combinação propicia resolver problemas reais com o apoio de instrumentos dinâmicos que podem subsidiar a adoção de medidas e práticas organizacionais voltadas para oferta de produtos/serviços e insumos para a tomada de decisão.

Em relação às ferramentas mais tradicionais de gestão, estas apresentadas demonstram dinamismo para pensar soluções diferentes das habituais no contexto em causa. Em outras palavras, contribuem para pensar em novas propostas baseadas em realidades de outros ambientes. Por exemplo, o *Design thinking* ao observar soluções utilizadas em ambientes como: hospitais, escolas, restaurantes, parque de diversão, etc e que podem proporcionar *insights* para melhorias ou novas aplicações em bibliotecas.

Essas ferramentas dinâmicas podem ser alinhadas a uma nova forma de pensar a cultura das unidades de informação. Estar atento às necessidades dos usuários, antever eventuais consequências do desenvolvimento tecnológico e procurar ativamente soluções para problemas identificados é exercício constante proporcionado pela sistematização de ferramentas como estas.

Os artigos que tratam do *Design Thinking* em unidades de informação deixam evidente o potencial desta metodologia no contexto das unidades de informação (RAMIREZ; ZANINELLI, 2017; JULIANI; CAVAGLIERI; MACHADO, 2016), deixam evidente que apesar de todas as fases terem sua importância, a fase de prototipagem se destaca pelo fato de demonstrar se o que foi pensado e planejado pode ser executado com sucesso, se realmente funciona na prática.

Outro fator de destaque é a contribuição que estas ferramentas podem ter na obtenção de vantagem competitiva, sobretudo, agregar valor dos produtos e serviços. Isso faz com que o usuário reconheça e tenha confiança no trabalho desenvolvido pelas unidades de informação.

Sendo assim, as potencialidades de aplicação apresentadas neste estudo podem ser tratadas como um diferencial competitivo das unidades de informação. Sendo esta uma das



XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

motivações para esta proposta de estudo, a incorporação de ferramentas que permitem melhorias em ofertas e processos internos atuais, bem como soluções e serviços inovadores.

Por fim, identificam-se como oportunidades de estudos empíricos futuros que apliquem estas ferramentas em unidades de informação. Os resultados destes estudos poderão propor adaptações e novas atribuições destas ferramentas diante das especificidades do contexto.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Fernando. **Mapa de empatia**: a ferramenta certa para saber quem são meus clientes compradores. 2017. Disponível em <<http://fernandoadams.com.br/saber-quem-sao-meus-clientes/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação** - 2. ed. rev. e ampl. - Brasília: Brinquet de Lemos, 2005.

DIGITAL TECHNOLOGIES. **Design Thinking**. 2017. Disponível em: <<http://blog.dtidigital.com.br/design-thinking/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IDEO. **Design Thinking para bibliotecas**: um toolkit para design centrado no usuário. São Paulo: Ideo, 2017. Disponível em: <<https://tonarede.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Design-Thinking-para-Bibliotecas-Toolkit.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

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, fev. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075>>. Acesso em: 27 maio 2017.

OCDE. **MANUAL DE OSLO**, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/imagens/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologias, Práticas. - 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUAISER, Paula. **Canvas Academy**: Mapa de Empatia, o que é? 2017. Disponível em: <<http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.



**XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA,
DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:
como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

RAMIREZ, Diana Marcela Bernal; ZANINELLI, Thais Batista. O uso do design thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 22, n. 49, p.59-74, maio 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v22n49p59/34048>>. Acesso em: 29 maio 2017.

SEBRAE. **10 ferramentas para validar e executar novas**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-ferramentas-para-validar-e-executar-novas-ideias,c30d9594aaff6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios: para criar, recriar e inovar**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SOCIAL GOOD BRASIL. **Canvas do modelo de negócio (business model canvas)**. 2017. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/2014/business-model-generation>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

STRATEGYZER. **Business Model Canvas**. 2017. Disponível em: <<https://strategyzer.com/canvas>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

VIANNA, Maurício. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV, 2012. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofertas/E-books/Arquivos/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.

XPLANE. **Empathy Mapping**. 2017. Disponível em: <<http://x.plane.com/empathymap>>. Acesso em: 29 nov. 2017