

# Catálogo

para a **inovação**

em **bibliotecas públicas**



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

CERLALC

Centro Regional para o Fomento do  
Livro na América Latina e o Caribe  
Sob os auspícios da UNESCO

Em associação com:

Fundación Germán  
Sánchez Ruipérez

Com o apoio de:

BILL & MELINDA  
GATES foundation



Luis Jaime Castillo  
Ministro de Cultura do Peru  
*Presidente do Conselho*

Suecy Callejas Estrada  
Ministra de Cultura do Salvador  
*Presidenta do Comitê Executivo*

Marianne Ponsford  
*Diretora*

Alberto Suárez  
*Secretário geral*

Francisco Thaine  
*Subdiretor técnico*

Publicado por

**Centro Regional para o Fomento do Livro  
na América Latina e o Caribe (Cerlalc)**

Calle 70 n.º9-52  
Bogotá, Colombia  
Tel. (57-1) 518 70 70  
libro@cerlalc.org  
www.cerlalc.org

*Documento feito por*  
Diego Mauricio Fino-Garzón

*Coordenação editorial*  
José Diego González M.

*Design e diagramação*  
Carolina Medellín

*Tradução*  
Federação Brasileira de Associações de  
Bibliotecários e Instituições (Febab)

Foto tomadas de: Shutterstock



Este documento se publica ante os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-Não comercial-Não derivar 3.0 (CC BY-NC-ND).

Em associação com:



Com o apoio de:

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*



Este documento faz parte dos recursos produzidos como resultado do programa Ineli Ibero-América

# Conteúdo

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Breve reflexão sobre inovação</b>	<b>6</b>
<b>Guia de usuário</b>	<b>14</b>
Segmento 1 Missão	17
Segmento 2 Cooperação-Redes	22
Segmento 3 Colaboradores	26
Segmento 4 Alcance	30
Segmento 5 Espaços	34
Segmento 6 Tecnologia	38
Segmento 7 Usuários	42
Segmento 8 Serviços	51
Segmento 9 Canais	59
Segmento 10 Mercado	62
<b>Lista de publicações e ferramentas adicionais</b>	<b>66</b>
<b>Recursos Web</b>	<b>66</b>
<b>Sobre o autor</b>	<b>68</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	<b>70</b>

# Apresentação da tradução em Português

A Febab (Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários e Instituições) trabalha em duas vertentes principais: no advocacy, por mais e melhores bibliotecas, e na educação continuada dos profissionais. Nesse sentido, a Febab promove oportunidades de capa-citação para contribuir com o desenvolvimento profissional. Uma das estratégias de capacitação é a identificação de conteúdos que possam ser disseminados às bibliotecas, visando ao aprimoramento dos seus produtos e serviços.

Os desafios para as bibliotecas são muitos. Há muitos questionamentos acerca do papel da biblioteca e do bibliotecário diante de um mundo cada vez mais tecnológico. Não é raro ouvirmos: “mas para que biblioteca se temos o Google?”. Assim, quando tivemos acesso a este Catálogo, entendemos que seria importante disseminá-lo aos profissionais brasileiros. Para que essa ação fosse de fato efetiva, seria importante realizar a tradução do espanhol para o português.

Assim, pedimos a autorização do Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e o Caribe - Cerlalc-Unesco, produtora do conteúdo e detentora dos direitos autorais, e convidamos Tatiani Meneghini, colaboradora da Febab, que aceitou o desafio de fazer a tradução e revisão do guia. Com a permissão da Cerlalc e o aceite da Tatiani, pudemos iniciar o trabalho que agora está disponível para todos os profissionais do Brasil e de outros países de língua portuguesa.

Estamos muito felizes em concluir este trabalho pelo entendimento da importância do conteúdo do material, que será muito útil e inspirador. Aliado a isso, tivemos colegas do Brasil que participaram das ações e conteúdos do Ineli (International Network of Emerging Library Innovators).

Desejamos uma boa leitura!

**Adriana Cybele Ferrari**  
Presidente da Federação Brasileira de Associações  
de Bibliotecários e Instituições

# Introducción

O programa *International Network of Emerging Library Innovators* (Ineli) é uma iniciativa desenvolvida em várias regiões do mundo pela Fundação Bill & Melinda Gates participante de sua estratégia Global Libraries (Bibliotecas Globais). Em consonância com seu trabalho para o fortalecimento das bibliotecas públicas, o Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e Caribe (Cerlalc) foi o encarregado de implementar essa iniciativa na Ibero-América, em associação com a Fundação Germán Sánchez Ruipérez.

Este programa proporcionou uma formação em liderança e inovação a 30 bibliotecários de 10 países ibero-americanos, e apostou em consolidar as bibliotecas públicas como um espaço de encontro e de participação da cidadania, espaço onde se leva à cabo ações concretas que transformam as comunidades. Por isso, um de seus objetivos essenciais foi a conformação de uma rede ibero-americana de bibliotecários inovadores que abriam espaços para o trabalho colaborativo e o intercâmbio de recursos e ideias para contribuir, a partir do trabalho das bibliotecas públicas, à construção da cidadania e do desenvolvimento cultural e social de nossos países.

O contexto atual exige das bibliotecas públicas ir mais adiante de sua função tradicional, do entendimento anterior de repositórios da informação, para se converter em centros de encontro cidadão e empoderamento social. O presente documento coloca à disposição dos bibliotecários da região ferramentas para incorporar a inovação nos serviços, recursos e na gestão de suas bibliotecas. Como mos-trou a experiência do programa Ineli, ao longo de seus três anos de implementação no contexto ibero-americano, a noção da inovação não implica necessariamente a implementação de tecnologias ou recursos sofisticados, senão o uso criativo dos recursos disponíveis e a adoção de ideias e ferramentas de origens diversas para responder às necessidades da comunidade.

Colocar em marcha serviços e projetos inovadores que contribuam ao fortalecimento do tecido social é, então, uma oportunidade para fortalecer a função das bibliotecas públicas como cenários privilegiados para o desenvolvimento pessoal e comunitário. Esperamos que os bibliotecários da região encontrem neste guia as ferramentas úteis para o exercício de seu trabalho, um que comporta tanta e tão admirável vocação e que muitas vezes se exerce em condições de precariedade e de maneira injustamente solitária.

# Breve reflexão sobre inovação

A inovação se relaciona comumente com os avanços científicos e os desenvolvimentos tecnológicos que impactam a economia e a sociedade na escala mundial. Augé (2014) afirma que “a inovação pura não desemboca necessariamente em invenções, em todo caso, não de maneira imediata, mas toda invenção é fruto da investigação” (p. 92). A inovação, noção cunhada por Schumpeter em 1912, “se define ao princípio como a introdução da invenção na atividade econômica”; Jacomy amplia a definição ao agregar: “a invenção é o ato criativo pela qual uma ideia toma forma de um objeto real, a inovação agrega caráter social, devido à sua difusão na forma de um produto na sociedade” (apud Augé, M., 2014, p. 92).

A popularização do termo inovação, que transpassa os espaços tradicionais onde eram concebidos até há umas décadas – universidades, indústrias e centros de investigação – e chega a outras esferas e organismos da sociedade, sugere uma reflexão sobre o mesmo. Além de ser uma palavra ou tema tendência, a inovação se destaca como um fenômeno suscetível de ser estudado desde quatro dimensões diretamente relacionadas: econômica, administrativa, sociológica e filosófica. Na continuação se expõe, brevemente, cada uma dessas dimensões e convidam-se os leitores a aprofundar os conhecimentos por meio da bibliografia sugerida, pois representam em si mesmas um campo de pesquisa e ação bastante amplos.

Na **dimensão econômica**, identificam-se dois elementos-chave: 1) a transição até uma sociedade da informação e uma economia do conhecimento e 2) a informação e o conhecimento que, ao serem geridos estrategicamente, comportam “bases sólidas para a tomada de decisões acertadas na busca de ações para a inovação, como principal fator da competitividade” (Casellanos Dompingues; Fúquene Montañez; Ramírez Martínez, 2010, p. 17). Esses elementos são chave para compreender por que o crescimento econômico de um país na atualidade se mede em relação a suas inovações, qual base está relacionada com a inversão, tanto pública como privada, que faz cada país em matéria de pesquisa, desenvolvimento e inovação (I + D + i), suportando as políticas e os sistemas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

Na **dimensão administrativa**, falar de inovação dentro de uma organização se refere ao estímulo da criatividade, as condições relativas à cultura organizacional e à incorporação de ferramentas gerenciais para agregar valor a um produto ou serviço (seja novo ou melhorado); ao qual requer a adoção de um modelo de gestão da

inovação no marco da estratégia e de capacidades organizacionais<sup>1</sup>.

Na **dimensão filosófica**, segundo o professor Thierry Ménissier (2016), busca refletir sobre as características da inovação situadas em seu contexto histórico, a saber, a modernidade (ponto particularmente apaixonante com respeito às discussões sobre o discurso da modernidade e do progresso que se dão na academia latino-americana, por sua vez indaga sobre o caráter social da inovação e a promessa de um mundo melhor), assim como a perspectiva ética que leva a indagar sobre o desenho de inovações eticamente melhores, dado o caráter dominante que possui o marketing nas inovações ao cliente ou usuário, que incide no consumismo.

E na **dimensão sociológica**, segundo o professor Olivier Zerbib, busca explicitar a multiplicidade de pontos de vista sobre os processos de inovação. Por uma parte, se estuda como:

(...) a inovação [como fenômeno sociotécnico] não só povoa o mundo com novos objetos ou novas formas de organização, lhe dá um novo significado. Ela nos oferece novas experiências. Experiências que mudam, às vezes sutilmente, às vezes mais profundamente, nossa relação com a realidade. Isso significa que a inovação deve ser captada em suas manifestações técnicas, sociais, mas também simbólicas (ZERBIB, 2017, p. 2).

Por outra parte, a aplicação da sociologia, assim como as outras ciências sociais, nas etapas iniciais de problematização de um projeto de inovação, permite complementar a captura de informação com respeito a um setor, comumente através da vigilância tecnológica e comercial, com dados qualitativos, produto da investigação direta com usuários através da etnografia e outras técnicas qualitativas de coleta de dados como entrevistas, grupos focais etc., que permitem obter um conhecimento profundo das necessidades de uma comunidade.

Com a análise anterior, podemos identificar a inovação como uma área que pode surgir em qualquer tipo de empresa, assim como em instituições e organizações, como as bibliotecas, que em seu conjunto devem explorar essas dimensões.

<sup>1</sup> Na administração, a inovação adquiriu uma importância no desenvolvimento e foi sustentada pela competitividade das organizações. Autores como Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Dorothy Leonard-Barton e Michael E. Porter, junto com Eric von Hippel (Democratizing innovation), Clayton M. Christensen (Inovação disruptiva) e Tony Davila, Marc J. Epstein y Robert D. Sheldon Making (Innovation Work) são algumas das principais referências. Na atualidade, encontra-se uma onda de autores com interessantes propostas como Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (*Geração de modelos de Negócio*), Tom Kelley (*As dez caras da inovação*), Larry Keely (*Os dez tipos de inovação*), Rowan Gibson (*Os quatro lentes da inovação*), Tim Brown (*Change by Design*), e mais próximo de nossa região, Miguel Macías (*O caminho para Inovar*) e Mario Morales (*Os mitos da inovação*).

## Inovação e bibliotecas

Para Riazza (2010), a inovação bibliotecária é:

(...) a implantação de um produto, serviço ou processo mediante o qual reduzimos custos, e/ou aumentamos o valor para o usuário, produzindo uma rentabilidade que deve ser possível medir, e se leva a cabo mediante processos de gestão, como a planificação, a comunicação, a medida de resultados e o retorno da inversão. Assim mesmo, para implementar será necessário realizar uma adequada gestão da mudança focada nos diretores ou responsáveis públicos, nos profissionais da informação e nos próprios usuários (p. 10).

Demonstrou-se que a inovação pode ocorrer a partir da descoberta fortuita ou serendipia, assim como através de um processo organizativo planejado. Segundo Civallero (2017), “a inovação nasce das mãos de pessoas que, ao enfrentar um problema, aceitam imediatamente o desafio e se perguntam como podem solucioná-lo, de ser possível com as coisas que têm à mão, que não costumam ser muitas” (p. 2). Nesse sentido, para Soto e Suescún (2015):

A inovação nas bibliotecas públicas é relativa. O que é inovador em um contexto específico pode não ser em outro, pois as necessidades e condições das comunidades podem ser diferentes. Esta relatividade da inovação exige um processo constante de análise do contexto, de pensamento criativo e um ambiente flexível, porém planejado e de gestão eficaz que gere mudanças que permitam oferecer mais e melhores serviços para os usuários reais e potenciais. (p. 2).

Dentro das Cinco leis da Biblioteconomia de Ranganathan postuladas em 1932, a última declara que “a biblioteca é um organismo em crescimento”. Originalmente, o autor acredita que comum aspecto em nível interno influenciado pelo crescimento das coleções físicas, usuários e pessoal da biblioteca, implica deixar espaço para a ampliação do edifício, as áreas de leitura, estantes e o catálogo de fichas. Desde então, as bibliotecas e o mundo mudaram drasticamente; na atualidade, esta lei é um convite a reconhecer que a biblioteca não é estática, que deve estar disposta à mudança, sobretudo a inovar, com as ferramentas e recursos que estejam ao alcance, e o melhor insumo disponível: a informação.

## Estrutura e conteúdo do livro

Larry Keeley, presidente de Doblin Group e um dos autores do livro *Os dez tipos de inovação*, assinala que inovar implica dez tipos diferentes de inovação divididos em três categorias: recursos (configuration), inovação centrada no modelo de negócio, configurando os diferentes recursos para capturar valor; plataformas (offering), inovação centrada nos produtos ou serviços, reinventando ou re-combinando capacidades para criar valor; e experiências (experience), inovação centrada na experiência, envolvendo os usuários para entregar valor.

José Antonio Merlo Vega, professor e diretor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade de Salamanca, realiza uma adaptação dessa proposta para bibliotecas, na qual divide em três categorias: gestão ou organização da biblioteca (missão, cooperação, organização e processos), organização dos serviços (procedimentos bibliotecários e auxiliares) e prestação de serviços (serviço, canal, marca e experiência do cliente), que permite aos bibliotecários e interessados identificar aspectos ou componentes concretos ou ideais para inovar em sua biblioteca no marco da estratégia e as capacidades organizacionais.



**Foente:** Merlo Veja.

Tomando como referência a proposta de Keely (2013) e Merlo Vega (2012), se revisam, reclassificam e complementam as características da inovação para uma biblioteca, segundo o Cerlalc, no marco do programa Ineli Ibero-América. Assim, se propõem os dez segmentos nos quais podem inovar as bibliotecas públicas da região ibero-americana. Para cada segmento se oferece uma ferramenta ou recurso que permite compreender o marco de inovação. Essas ferramentas têm sido aplicadas pelo autor no contexto de práticas docentes universitárias, sessões de formação e capacitação de bibliotecários, assessorias a projetos em bibliotecas públicas e apresentadas em conversas e apresentações na Colômbia e outros países

da América Latina. Você pode configurar essas, ou outras ferramentas, ou recursos para desenvolver seu próprio catálogo de inovação.

Gestão da biblioteca	Organização dos serviços	Prestação de serviços
Inovação centrada no modelo de negócio	Inovação centrada no produto/serviço	Inovação centrada na experiência
1. Missão 2. Cooperação 3. Colaboradores	4. Alcance 5. Espaço 6. Tecnologia	7. Usuários 8. Serviços 9. Canais 10. Mercado

**Fonte:** A autoria própria.

Na continuação se apresenta uma breve descrição de cada segmento e a ferramenta ou recurso proposto pelo autor.

O segmento 1, **Missão**, se refere à transformação das funções tradicionais da biblioteca para atender as necessidades da comunidade. **Ferramenta:** tela do modelo de negócio.

O segmento 2, **Cooperação**, faz menção à inclusão de atores e organizações sociais e comunitárias, interlocutores e instituições que usualmente estejam fora do âmbito de ação da biblioteca (como economia, saúde, segurança social, entre outros) e à capacidade de identificar, acessar e cultivar os recursos da organização para a inovação. **Recurso:** Gestão de alianças e associações.

O segmento 3, **Colaboradores**, se ocupa da transformação do rol tradicional do bibliotecário, de suas tarefas e de sua relação com a equipe da biblioteca e com os usuários. **Ferramenta:** Equipe de inovação.

Em resumo, esses três segmentos focam na inovação centrada no modelo de negócio e buscam articular elementos que permanecem rígidos na maioria das bibliotecas.

O segmento 4, **Alcance**<sup>2</sup>, se refere ao impacto especificamente através da geração e apoio de iniciativas que contribuem ao desenvolvimento da comunidade, ao apoio na conformação e o fortalecimento de vínculos entre a comunidade e a geração de iniciativas sociais. **Recurso:** a biblioteca como motor de empreendimentos.

O segmento 5, **Espaço**<sup>3</sup>, destaca o uso do espaço e a estrutura física da biblioteca, além de sua função tradicional, e a geração de espaços para a aprendizagem não formal e a alfabetização múltipla. **Recurso:** BiblioLabs.

No segmento 6, **Tecnologia**<sup>4</sup>, se destaca o emprego das novas

2 Essa seção reorganiza Processos para a qual existem bastantes ferramentas e casos a explorar, e que surgem na literatura ao final do documento.

3 Essa seção reorganiza Procedimentos bibliotecários para os quais existem bastantes ferramentas e casos a explorar na literatura ao final do documento.

4 Essa seção reorganiza Procedimentos auxiliares para os quais existem bastantes ferramentas e casos a explorar na literatura ao final do documento.

tecnologias de uma maneira criativa, indo além de seu mero uso como um fim em si mesmo e as configurando como um meio para conseguir um impacto positivo no usuário ou na comunidade. **Recurso:** Chuleta digital<sup>5</sup>.

Esses três segmentos focam na inovação centrada na plataforma da biblioteca e buscam articular esses elementos destacados como tendências em nível mundial, o qual tem levado a maior implementação nesses campos nos últimos anos.

O segmento 7, **Experiência do usuário**, aprofunda no fomento da participação direta dos usuários durante o design e implementação de projetos e atividades, não só como beneficiários, senão como gestores com um rol ativo.

**Ferramenta:** Entrevista empática. **Ferramenta:** Observação. **Ferramenta:** Pessoas (arquétipos de usuário). **Ferramenta:** Mapa de atores.

O segmento 8, **Serviços**, abarca o design de programas e serviços centrados nas necessidades das comunidades. **Ferramenta:** Mapa de planejamento de serviços. **Ferramenta:** Mapa do recorrido do usuário. **Ferramenta:** Protótipos e prototipado.

O segmento 9, **Canais**, foca em como se entrega a oferta e o ponto de contato do intercâmbio, quer dizer, menciona a incorporação de estratégias para a gestão dos pontos de contato dos usuários com a biblioteca. **Recurso:** Pontos de contato.

Finalmente, o segmento 10, **Marketing**, explora a capacidade de aplicar exitosamente as inovações de mercado. **Recurso:** *Design* de conteúdos para mídias sociais.

Esses quatro segmentos focam na inovação centrada na experiência e buscam articular uma nova perspectiva para o design de serviços centrados na experiência de conhecimento e a aprendizagem dos usuários.

Em resumo, essa proposta busca apresentar conceitos e elementos de inovação que, ainda que surgissem no âmbito dos negócios, estão sendo adotados em diferentes tipos de bibliotecas, com o fim de despertar o interesse e a curiosidade entre os leitores que se iniciam nesse campo e estão dispostos a agregar valor a seus usuários internos e externos através das ferramentas, recursos e material adicional exposto neste catálogo.

---

<sup>5</sup> Chuleta digital é um programa que ajuda aos usuários de copiar informações na internet de maneira segura e facilitar o copiado.

## Referências

- Augé, M. (2012). *Futuro*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo.
- Bibliotecarios Innovadores. (2017). *¿Qué es ineli Iberoamérica?* Recuperado de <<http://bibliotecariosinnovadores.com/>>
- Castellanos Domínguez, Ó. F., Fúquene Montañez, A. M. e Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Civallero, E. (2017). *Innovación y rebeldía. El futuro rol del bibliotecario. Trabajo presentado em VII Congreso Internacional sobre Innovación Tecnológica, Santiago de Chile, Chile*. Recuperado de <<https://www.aacademica.org/edgardo.civallero/188.pdf>>
- Gasca, J. e Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: Lid Editorial.
- Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. (outubro, 2012). *Conferencia: "Algunas reflexiones sobre la investigación aplicada a los servicios" [video]*. Recuperado de <<https://youtu.be/dGIflASjUE>>
- Márquez, J. J. e Downey, A. (2016). *Library Service Design: A lita Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. New York, NY: Rowman & Littlefield.
- Ménissier, T. (2011). *Philosophie de l'innovation. Klesis, Revue philosophique, 18, 10-27*. Recuperado de <<http://revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>>
- Merlo Vega, J. (2012). *Innovación en servicios bibliotecarios de información*. Recuperado de <<https://es.slideshare.net/biblioblog01/conferencia-innovacin-en-servicios-bibliotecarios-de-informacin>>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. e Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Riaza, M. (2014). *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Soto, A. e Suescún, S. (2015). *Servicios innovadores en las bibliotecas públicas de Colombia. Resultados de un estudio Delphi. El profesional de la información, 24(6), 778-786*.
- Zerbib, O. (2017). *Sociologie de l'innovation*. Recuperado de <<https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:grenoblealpes92004/session04/about>>



Historia de Estrellas

700

900

700

800

Readers MATERIALS FOR TEACHERS

900

600

# Guia do usuário

## Como usar este manual

As páginas seguintes contêm quinze diferentes ferramentas ou recursos, divididos em dez segmentos, comumente usados em projetos de inovação em todo tipo de empresas. Essa lista não é exaustiva nem tampouco pretende ser, mas se constitui como um ponto de partida de caráter de divulgação e de orientação prática para bibliotecários que requerem ou desejam introduzir elementos de inovação em unidades de informação e organizações sociais. Cada segmento compreende os seguintes elementos:

De maneira geral, contém uma Descrição à qual amplia a informação com respeito ao segmento assinalando sua pertinência e como contribui para melhorar ou inovar em uma área da biblioteca.

De maneira específica, pode incluir ao menos uma Ferramenta ou recurso que, em busca de uma maior compreensão, se divide em:

- O que é?  
Descreve e contextualiza a funcionalidade da ferramenta ou recurso.
- Por que se faz?  
Expõe as razões pelas quais utilizar a ferramenta ou recurso.
- Como se faz?  
Apresentam instruções para a aplicação da ferramenta ou recurso.

Em Requerimentos, como seu nome indica, dá conta das necessidades para levar a cabo a atividade proposta em termos de tempo, nível de dificuldade, materiais e participantes.

<b>Tempo sugerido</b>	<b>Nível de dificuldade</b>	<b>Materiais</b>	<b>Participantes</b>
Duração média para aplicar a ferramenta.	A maioria das ferramentas é sensível e de impacto. Algumas podem requerer explorar ou preparar a profundidade.	Indica quais elementos são requisitados para a aplicação da ferramenta..	Assinala os perfis das pessoas que poderiam estar envolvidas na aplicação da ferramenta.

No momento da publicação desta obra, as ferramentas apresentadas não são conhecidas amplamente pela comunidade bibliotecária ou não se encontram documentadas publicamente, entretanto, se busca expor um Caso aplicado da ferramenta ou recurso.

Enquanto que na seção Recursos adicionais, oferecem conteúdos complementares para se aprofundar na ferramenta, em Referências, assinalam as fontes consultadas.



## Segmento 1

# Missão

Descrição

As bibliotecas estão compostas por elementos interconectados que trabalham para ajudar os usuários a satisfazerem suas necessidades de informação (Márquez; Downey, 2016). Para isso, estende-se uma estrutura operacional herdada da teoria e os princípios da administração. Independente do tamanho de uma biblioteca, suas áreas – administração, serviços, coleções, etc. – trabalham ou deveriam trabalhar de uma maneira conjunta com o fim de superar as expectativas e melhorar a experiência do usuário. Compreender que as bibliotecas são sistemas requer uma visão holística das mesmas.

## Estrutura do modelo de negócio (sustentabilidade)

### O que é?

Ferramenta conceitual e visual criada por Alexander Osterwalder que define como a organização que entrega valor aos usuários alcança sustentabilidade financeira e gera impacto social. Considerando nove blocos chave, descreve-se a estratégia atual da organização ou uma linha de negócio. Em resumo, é uma forma gráfica de analisar o contexto organizacional atual de nossa biblioteca.

### Por que se faz?

Todas as organizações operam baixo princípios de administração que outorgam qualidades pelas quais se compreendem as bases sobre as que criam, proporcionam e captam valor. A estrutura utiliza-se da maneira que fazemos quando queremos visualizar de uma maneira esquemática e compreensível ao funcionamento de nossa biblioteca, para poder conversar e discutir (Gasca e Zaragoza, 2014, p. 19). Um dos requisitos da inovação é agregar valor aos usuários; no entanto, nem todas as bibliotecas identificam claramente qual é sua proposta única de valor.

### Como se faz?

Diferente dos planos de negócio—documentos caracterizados pela sua extensão e nível de detalhamento—, a estrutura do modelo de negócio inova no sentido de que sintetiza os elementos, internos e externos, mais relevantes do que uma organização identifica oportunidades de mercado e elimina custos e riscos desnecessários. Para cada seção, as seguintes perguntas são respondidas (em ordem<sup>6</sup>):

Ferramentas ou recursos

<sup>6</sup> Adaptado da proposta original de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith e Papadacos.

## Ferramentas ou recursos

<b>Bloco</b>	<b>Definição</b>	<b>Perguntas para resolver</b>
Segmento de usuários	Grupos de pessoas ou organizações aos quais uma organização aspira chegar e poder criar valor com uma proposta específica	Para quem criamos valor?
Proposta de valor	Propostas que se baseiam em um conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de usuários.	Quais necessidades de nossos usuários satisfazemos?
Canais	Descreve como se comunica e oferece uma proposta de valor a um segmento de usuários mediante os canais de comunicação e entrega.	Como estabelecemos atualmente o contato com os usuários?
Relações com usuários	Expõe que tipo de relação se estabelece e se mantém com cada segmento de usuários e explica como se conseguem e se mantêm os usuários.	Que relação se tem com cada segmento de usuários?
Sustentabilidade financeira	1) Modelo tradicional de ingressos: ingressos continuados, como pagamentos dos clientes pelos produtos ou serviços, doações contínuas, etc. 2) Modelo de financiamento: pessoas ou organização que inserem capital para sua operação*.	Quais são nossas fontes de ingressos ou financiamento?
Recursos-chave	São os ativos necessários para oferecer e entregar os elementos descritos anteriormente.	Que recursos-chave requisitam nossa proposta de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de ingressos ou financiamento?
Atividades-chave	São as atividades mais importantes para que funcione bem uma organização.	Que atividades-chave requisitam nossa proposta de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de ingressos ou financiamento?
Alianças-chave	A rede de provedores e sócios que aportam atividades e recursos externos.	Quem são nossos aliados-chave? Quem são nossos sócios-chave? Quem são nossos provedores-chave? Que atividades-chave realizam?
Estrutura de custos	Descreve todos os custos no que se incorre ao operar um modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais são os recursos-chave mais caros? Quais são as atividades-chave mais caras?

\* Na proposta original se entende "fonte de ingressos" como aquelas que se derivam de uma proposta de valor que se apresentou com êxito a um segmento (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smityh e Papadakis, 2015, p. xvi).

## Modelo gráfico da estrutura do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011)

Com a informação anterior, os nove blocos devem registrar e visualizar em uma só folha de papel mediante o seguinte formato:

Alianças-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relações com usuários	Segmento de usuários (clientes)
	Recursos-chave	Canais		
Estrutura de custos			Sustentabilidade financeira (fontes ingressantes)	

**Fonte:** tabela do modelo de negócio de Osterwalder.

### Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Sessenta minutos, dependendo da disponibilidade da informação para levar adiante. Exercícios posteriores de validação podem requisitar várias horas.	Moderada. É uma ferramenta sensível de utilizar se possui os insumos necessários para levá-la adiante; o que implica o requisito de investigar e documentar práticas organizacionais atuais ou desejadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impressão do formato em tamanho de carta ou dobrado, ou desenhado com tabela branca;</li> <li>Notas adesivas;</li> <li>Canetas ou marcadores.</li> </ul>	Qualquer pessoa da biblioteca pode realizar, desde que conheça a profundidade ou tenha acesso a fontes de informação sobre o assunto; ainda se sugere, particularmente, envolver quem está no nível tático.

### Caso

Bettina Peacemaker de Virginia Commonwealth University apresenta nesse link um resumo da aplicação dessa ferramenta para sua biblioteca e o resultado do mesmo:

[https://scholarscompass.vcu.edu/libraries\\_present/28/](https://scholarscompass.vcu.edu/libraries_present/28/).

### Recursos adicionais

Múltiplas variações da proposta original de Osterwalder vão sendo criados desde sua publicação em 2004, tendo em conta os diferentes tipos de organizações e modelos de negócios que podem oferecer. As seguintes ferramentas em linha permitem utilizar um formato de estrutura de modelo de negócio aplicado a três diferentes tipos de organizações:

Canvas: para organizações já constituídas

- <https://strategyzer.com/canvas>
- <https://canvanizer.com/choose-canvas>

Recursos  
adicionales

Lean Canvas: para novos projetos e empreendimentos

- <https://leanstack.com/is-one-page-business-model>

Social Lean Canvas: para empreendimentos sociais

- <https://socialleancanvas.com/>

Modelos de negócio para o êxito da biblioteca, em inglês. Esta apresentação conecta o modelo de negócio ou sustentabilidade da biblioteca com outras ferramentas como o design da proposta de valor. Link:

- <https://es.slideshare.net/mjdelia/business-models-for-library-success>

## Referencias

Gasca, J. e Zaragozá, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: Lid Editorial.

Márquez, J. e Downey, A. (2016). *Library Service Design: A LITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. e Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta, 2011

[Anexo 01: Estrutura do modelo de negócio](#)



## Segmento 2

# Cooperação - Redes

### Descrição

Os recursos físicos, humanos ou financeiros nem sempre são suficientes e podem estar longe de serem, mas através do estabelecimento de associações, alianças e redes estrategicamente selecionadas e sustentadas de forma sustentável contribuem a atividades e recursos externos para o desenvolvimento de valor que a biblioteca não poderia alcançar por sua própria conta.

### Ferramentas ou recursos

## Protocolo para a gestão de alianças ou associações

### O que é?

É um protocolo que apresenta instrumentos e procedimentos para a gestão de associações, proposto pela professora Cornelia Vonhof, da Stuttgart Media University, líder do projeto *Excellent Library!* (tradução: Biblioteca Excelente!), um modelo holístico de gestão de qualidade para bibliotecas públicas e acadêmicas na Alemanha desenvolvido pelo *Research Center for Quality Management and Organizational Developmnet* (IQO) (tradução: Centro de Pesquisa para Qualidade Gerencial e Desenvolvimento Organizacional).

### Por que se faz?

Como se vê na estrutura do modelo de negócio, o estabelecimento de alianças ou associações se considera um fator-chave dentro da estratégia e modelo da biblioteca. No caso das bibliotecas “é necessário desenvolver e manter essas relações de forma sistemática e deliberada através da gestão de associações. Muitas bibliotecas já colaboram com sócios externos, mas poucas têm uma forma estratégica e profissional de trabalhar com sócios” (Vonhof, 2016). Pode-se aplicar quando estiver buscando estabelecer relações de alianças ou associação com autores ou organizações externas à biblioteca, ou ainda quando já se tem alianças em marcha, de modo a inspecionar.

### Como se faz?

Os passos para gerenciar alianças ou associações são:

#### 1. Preparar.

- Tenha um objetivo e propósito claros.
- Compreenda suas próprias capacidades como sócio (como biblioteca, o que oferece a seu sócio ou aliado?).

Ferramentas ou recursos

- Seja claro no que está buscado em um sócio.
- 2. Configurar.
  - Construa a relação.
  - Estabeleça metas, objetivos e valores.
  - Desenvolva um acordo de associação.
- 3. Administrar.
  - Monitore o progresso.
  - Examine e aprenda trabalhar em conjunto.
  - Reconheça as conquistas.
- 4. Cuidar.
  - Monitore e examine a relação com seu sócio.
  - Dê atenção às diferenças.
  - Construa confiança.
- 5. Sustentar ou finalizar.
  - Realize um plano para o fim da sociedade.
  - Comunique.
  - Efetue a transição ou o fechamento da sociedade.

Requerimientos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Trinta a sessenta minutos	Baixo	Impressão do formato em tamanho de carta, dobrado ou desenho de uma tabela branca; notas adesivas; canetas ou marcadores.	Um representante de cada área da biblioteca que contribua de sua perspectiva e um delegado para liderar a aliança.

Caso

Na página da biblioteca da Stuttgart Media University se encontra documentado o modelo de gestão de qualidade e procedimento de certificação para bibliotecas *Excellent Library!*, ver: <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/english>, em inglês.

Recursos adicionais

O seguinte artigo detalha a experiência de aplicar o modelo completo de qualidade holística na biblioteca em quinze unidades de informação na Alemanha:

Vonhof, C. e Bertele, M. (2017). Excellent Library-A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries: Concept and Experiences from Germany, International. *Information & Library Review*, 49(1), 19-30. doi:10.1080/10572317.2017.1270686

A estrutura das alianças ou associações (*The Partnership Canvas*)

Essa ferramenta funciona como um complemento da estrutura do modelo de negócio de Osterwalder. Conta com seus próprios blocos ou segmentos (valor desejado, valor oferecido, atividades de

transferência e valor criado) que se devem integrar, comparando os modelos de negócio das duas empresas que buscam se aliar ou têm uma aliança em curso. *Links:*

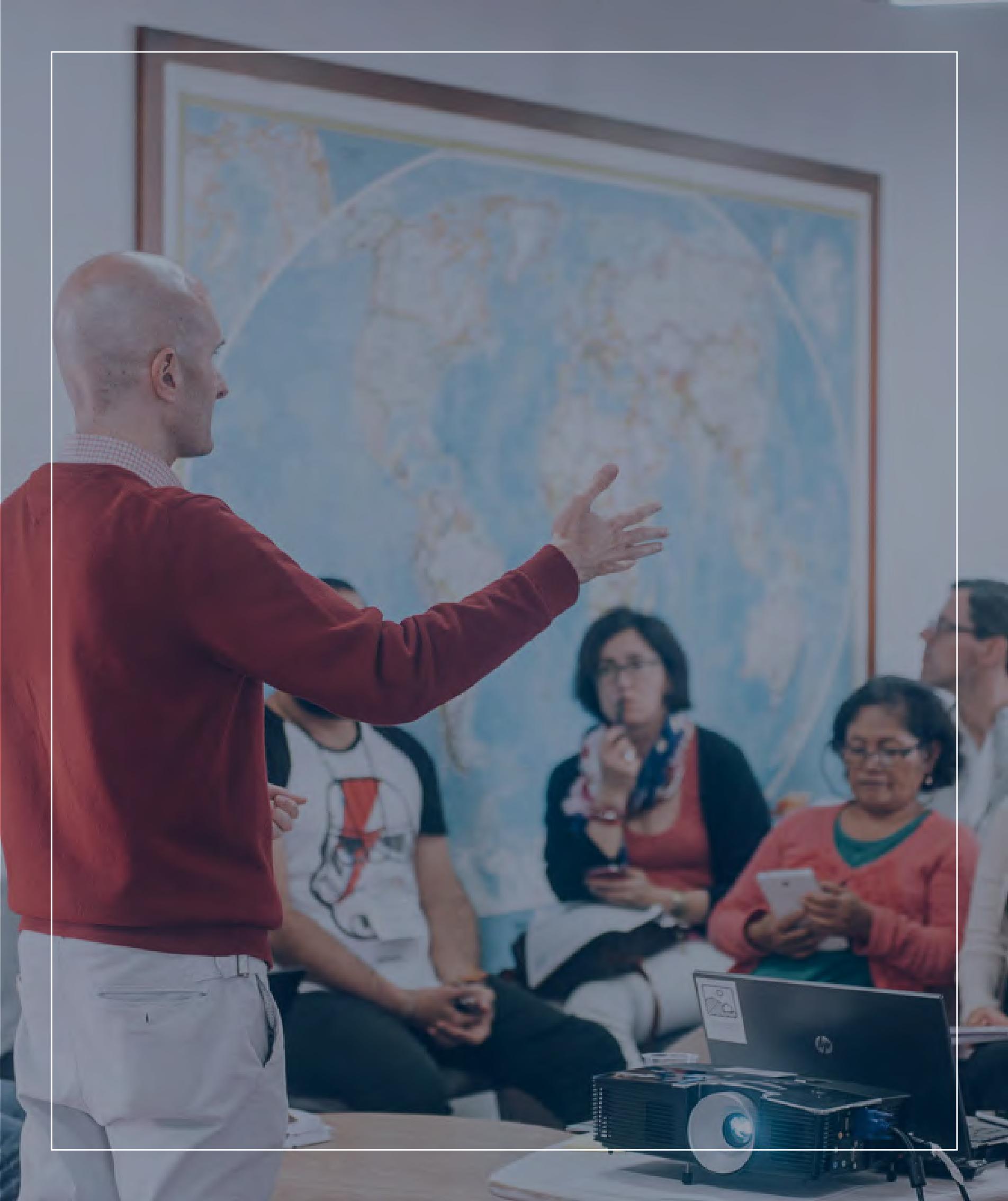
<https://valuechaingeneration.com/2014/10/17/the-partnership-canvas/>

<http://gamestorming.com/building-partnerships/>

## Referências

Vonhof, C. (2016). *Manage Partnerships! Tools for Strategic Library Development*. Trabalho apresentado em IFLA WLIC, 2016 – Columbus, OH: 1 Connections. Collaboration. Community. Recuperado de <http://library.ifla.org/id/eprint/1558>.

[Anexo 02: Protocolo para a gestão de alianças ou associações](#)



## Segmento 3

# Colaboradores

### Descrição

Usualmente, a inovação começa com ideias criativas que podem surgir de maneira individual, mas que se potencializam quando ocorrem em equipe. Quando uma organização decide incorporar a inovação em suas áreas ou processos, deve pensar em conformar uma equipe interna eficiente que dinamize os projetos de inovação com interesse de resolver desafios propostos.

Para Márquez e Downey (2016), algumas das habilidades flexíveis, entendidas como destrezas sociais e psicológicas, com as que a equipe da biblioteca deve contar e que podem ser aprendidas ou podem estar incorporadas, são: comunicação e aprendizagem, pensamento crítico e resolução de problemas, perspectivas diversas e visão global de contexto.

### Ferramentas ou recursos

## Equipe de inovação

### O que é?

É uma ferramenta criada por Alex Ivanov e Mitya Voloshchuk elaborada para organizar reuniões em rede de equipes e colocar os membros na mesma página, resolver conflitos e construir uma cultura produtiva, de maneira rápida.

### Por que se faz?

Esse marco estratégico trabalha dois formatos: básico – para criar equipes ou iniciar projetos – e avançado – para resolver conflitos e melhorar a produtividade em equipes já existentes. Para o caso das bibliotecas, se sugere aqui o primeiro uso. Essa ferramenta se efetiva pelo alinhamento de umas perguntas, detalhadas mais adiante, e busca pensar o contexto da equipe no lugar do conteúdo, portanto, todas as respostas são válidas, o qual permite envolver os colaboradores em novas dinâmicas organizacionais para assim transformar o rol tradicional do bibliotecário, suas tarefas e sua relação com a equipe da biblioteca e com os usuários.

### Como se faz?

Para a versão básica (ver [Anexo 03: Tabela de equipe de inovação](#)):

1. Incorporar membros.
  - a. Formar a equipe.
  - b. Dar as boas vindas a um novo membro.
  - c. Alinhar a equipe.
2. Planejar uma sessão (compilar a tabela).

Ferramentas ou recursos

- d. Objetivos (cinco minutos): peça aos membros da equipe que acordem objetivos comuns e mencionem seus objetivos pessoais para o projeto.
  - e. Funções e habilidades (cinco minutos): peça a eles que coloquem seus nomes e suas tarefas nas notas adesivas. Se uma pessoa tem múltiplas tarefas, use notas adesivas separadas.
  - f. Propósito (dez minutos): peça à equipe que dê um passo adiante de seu objetivo comum e pergunte por que fazem o que fazem.
  - g. Valores (cinco minutos): pergunte à equipe quais são os valores centrais, os princípios mais importantes que desejam compartilhar. A equipe deve acordar os valores para que todos aceitem o conjunto final.
  - h. Regras e atividades (dez minutos): peça à equipe que acorde regras e atividades comuns. Pense nisso como resultado das seções anteriores: um conjunto concreto de regras e atividades que desejam implementar.
3. Fechamento (cinco minutos).
- i. Retroalimentação: peça aos membros da equipe que contem a ideia mais importante que obtiveram durante a oficina.

Durante a sessão, deve-se responder às seguintes perguntas:

Objetivos: como equipe, o que queremos alcançar? Quais são nossos objetivos principais: factíveis, medidos e limitados no tempo? Em nível individual, quais são nossos objetivos pessoais?

Funções e habilidades: Quem somos? Quais habilidades e fortalezas nos ajudariam a chegar onde queremos estar?

Propósito: Por que fazemos o que estamos fazendo?

Valores: O que é o que representam? Quais são os princípios que nos guiam? Quais são os valores comuns que queremos que estejam no núcleo de nossa equipe?

Regras e atividades: Quais são as regras que queremos implementar depois de realizar essa oficina? Como nos comunicamos e permanecemos todos atualizados? De que maneira tomamos decisões? Como podemos executar e avaliar o que fazemos?

Requerimentos

<b>Tempo sugerido</b>	<b>Nível de dificuldade</b>	<b>Materiais</b>	<b>Participantes</b>
Trinta a quarenta e cinco minutos.	Baixo	Impressão do formato em tamanho de carta, dobrado, ou uma tabela desenhada em branco; canetas ou marcadores; notas adesivas.	Dois a oito participantes que participaram em equipe para um projeto inovador.

## Caso

No site *Team Canvas* se encontra uma explicação mais detalhada de cada passo da ferramenta e um exemplo da versão básica:: <http://theteamcanvas.com/use/>.

Recursos  
adicionais

Adam Grant. *Los sorprendentes hábitos de los pensadores originales*. Nessa conversa, o psicólogo organizacional expõe os avanços de sua investigação acerca de como as pessoas criativas vêm com grandes ideias, em inglês. Link: [https://www.ted.com/talks/adam\\_grant\\_the\\_surprising\\_habits\\_of\\_original\\_thinkers](https://www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers).

## Referências

Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design : ALITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

The Team Canvas (2015). *Understanding Team Canvas*. Disponível em <http://theteamcanvas.com/use/>  
[Anexo 03: Tabela de equipes de inovação](#)



Enciclopedia

## Segmento 4

# Alcance

### Descrição

Todas as dificuldades que enfrentamos na modernidade em termos políticos, econômicos e sociais representam desafios para a sociedade como um todo e para as instituições e organismos políticos, em qualquer escala, global ou local. Quando os seres humanos afrontam com novos problemas, tendem a usar sua criatividade inata e sua capacidade para criar, inventando ou fazendo uma nova realidade. De maneira definitiva, o que fazem é inovar. Ainda que sempre tenha sido assim, as inovações cotidianas adquirem formas sem precedentes que sentem com maior força. Em tal contexto, a inovação social intervém como um potente e poderoso agente transformador em todo o sistema sociotécnico (Manzini, 2015). As bibliotecas impactam especificamente mediante a geração e o apoio de iniciativas que contribuem ao desenvolvimento da comunidade, da conformação e do fortalecimento de seus vínculos.

### Ferramentas ou recursos

## A biblioteca como motor de empreendimentos

### O que é?

Desde há alguns anos, se observa como a diversidade de serviços nas bibliotecas tem levado à gerar dinâmicas que propiciam ou alimentam o desenvolvimento de ideias impulsionadas pelos usuários e que servem para cumprir objetivos sociais. Em um recorrido realizado pelo autor entre 2014 e 2016 por diferentes bibliotecas públicas e acadêmicas dos Estados Unidos – Nova York e Queens (NY); Washington (D.C.); São Francisco (CA); Columbus (OH); Miami (FL), entre outros –identificou como elas, sem importar seu espaço ou público, estão desenvolvendo um programa na companhia de aliados estratégicos para o apoio e fomento de ideias de empreendimento.

### Porque se faz?

As bibliotecas:

São os eixos facilitadores de recursos no centro de um sobreabundante mundo de informação. [Os empreendedores em] cada etapa dos negócios, desde a ideia até o escalonamento, podem se beneficiar dos recursos da biblioteca e da experiência de um bibliotecário: o bibliotecário sabe como obter a informação correta. Um profissional da biblioteca pode ser uma extensão invariável de seu próprio

Ferramentas ou recursos	<p>pessoal, assegurando que tem o que necessita para tomar decisões e desenvolver seu produto (Chrastka, 2013, como citado em Villegas-Ceballos, 2014).</p> <p>A biblioteca pode oferecer espaços para trabalho em grupo ou reuniões, coleções e recursos com conteúdos especializados, programas de alfabetização digital que facilitem o uso de ferramentas digitais para seus projetos, assim como ser uma ponte entre usuários e investidores locais.</p> <p><b>Como se faz?</b></p> <p>As bibliotecas que oferecem o apoio aos empreendedores começaram por avaliar suas capacidades e recursos. Identifique sua viabilidade econômica e factibilidade do projeto em termos de operação e de infraestrutura, e detecte a oportunidade ou necessidade entre sua comunidade. O informe de Wapner (2016) destaca alguns serviços oferecidos nas bibliotecas dos Estados Unidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assistência no desenvolvimento de planos de negócio.</li> <li>2. Assessoria na busca de fontes de financiamento.</li> <li>3. Uso de suas coleções e recursos de informação em uma etapa anterior à ideia ou ao empreendimento.</li> <li>4. Acesso a espaços de trabalho para empreendedores.</li> <li>5. Promoção da inovação e criatividade entre as crianças e jovens, a próxima geração de empreendedores.</li> <li>6. Fomento ao empreendimento entre imigrantes</li> <li>7. Busca de aliados estratégicos para o desenvolvimento dos serviços.</li> </ol> <p>Pode-se avaliar a viabilidade de oferecer esses serviços na sua biblioteca usando o protocolo que se encontra anexo.</p>
Casos	<p>Na cidade de Aarhus, Dinamarca, foi realizado um evento que tinha como objetivo fomentar um entorno empreendedor forte, centrado na criação de redes, e proporcionar muita inspiração aos empresários. O evento de um dia incluía oficinas e conferências e foi utilizado por Aarhus para recopilar informação sobre possíveis serviços para empresários e empreendimentos (Nicholson, 2017).</p> <p>No contexto mais próximo, a Biblioteca da Criatividade, na Colômbia, se destaca como um dos casos de inovação e empreendimento de maior impacto social. Conheça sua história aqui: <a href="http://biblioseo.org/about-us/">http://biblioseo.org/about-us/</a>.</p>
Recursos adicionais	<p>Gloria Pérez-Salmerón, G., presidenta da IFLA, resenha nessa publicação do Blok de BID, um informe de 2015 na qual se destacam quatro experiências de empreendimento nas bibliotecas da Inglaterra e Gales. <i>Link:</i></p> <p><a href="http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/cuatro-ejemplos-de-emprendimiento-en-bibliotecas">http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/cuatro-ejemplos-de-emprendimiento-en-bibliotecas</a></p>

## Referências

As publicações sobre empreendedorismo em Infotecarios, o blog coletivo de bibliotecários da América Latina e o Caribe, incluindo casos, entrevistas e propostas. Link: <http://www.infotecarios.com/?s=emprendimiento>.

Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Experimenta Theoria.

Nicholson, K. (2017). *Innovation in public libraries: learning from international library practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Villegas-Ceballos, S. (2014). La biblioteca como recurso para el emprendimiento. *Infotecarios*. Recuperado de <<http://www.infotecarios.com/biblioteca-emprendimiento-emprendedor-startups/>>

Wapner, C. (2016). The People's Incubator Libraries Propel Entrepreneurship. *OITP Perspectives*, 4. American Library Association (ALA).

[Anexo 04: Protocolo de evolução de capacidades e recursos para o apoio e fomento de empreendimentos](#)



## Segmento 5

# Espaços

### Descrição

O sociólogo Ray Oldenburg propôs na década dos 80, o conceito que tomou força recentemente, com particular ressonância em bibliotecas: o terceiro lugar. Para Oldenburg, nas sociedades modernas as pessoas escolhem um espaço informal de intercâmbio e interação social diferente do lar (primeiro lugar) ou do trabalho (segundo lugar). Esse terceiro espaço pode ser um café, uma livraria, um bar, um salão de beleza, um centro comercial, entre outros que se encontram no coração de uma comunidade. Muitas bibliotecas estão discutindo essa perspectiva, algumas incorporando esse conceito como uma estratégia para atrair ou reter usuários.

Para Gallo-León (2015), “as bibliotecas, como diz Frey, estão passando de lugares para consumir coisas a lugares onde se fazem coisas (Frey como citado em Bolt, 2014). E é o que nos expõe uma grande variedade de oportunidades para o desenvolvimento de novas propostas” (p. 90). Nesse sentido, encontram-se os espaços de inovação e experimentação conhecidos como Bibliolabs.

### Ferramentas ou recursos

## BiblioLabs

### O que é?

‘Lab’ como abreviação de laboratório, dito do imaginário tradicional. Como um conceito contemporâneo, surge da manifestação de socializar a tecnocultura em espaços democráticos, com uma profunda influência da cultura *hacker* e do movimento *maker*, que implica outros conceitos como DIY (*Do It Yourself*, tradução: Faça você mesmo); DIT (*Do It Together*, tradução: Façamos juntos); até DIWO (*Do It With Others*, tradução: Faça com outros) que enfatizam a criatividade, a experimentação e a inovação.

Sangüesa (2013) reconta das origens do conceito de ‘lab’, contrastando “esses novos labs [*fablabs, living labs, hacklabs*, entre outros] com os antigos [laboratórios industriais, farmacêuticos ou de desenho], considerando desde os parâmetros da prática tecnológica e suas formas de inovação e investigação próprias da tecnocultura” (p. 259).

O termo ‘lab’ cobre lugares, equipes, eventos e organizações muito diversas e se relacionam com uma nova forma de ver a inovação. É definido por Blanpain (2014) como “um espaço de co-construção – físico, virtual ou relacional, temporal ou permanente, pontual ou recorrente – que permite a emulação pela experimentação de uma comunidade irregular ao redor de projetos individuais e participando de um ecossistema liberal e evolutivo” (p. 21).

Nesse texto, BiblioLab recolhe variações como *makerlabs*, *makerspaces*, *medialabs*, *learning commons*, inclusive CRAI (Centros de Recursos para a Aprendizagem e a Investigação), e outras palavras da moda para espaços físicos da biblioteca projetados para fomentar a produtividade criativa através da tecnologia e a colaboração (Rodríguez, 2017).

### Por qué se hace

Como diz Nicholson, K. (2017)

[...] o foco das bibliotecas na aprendizagem e na educação permitiu desenvolver uma gama de programas para fomentar a aprendizagem formal e informal. As bibliotecas estão desenvolvendo e implementando programas que satisfaçam uma variedade de necessidades da comunidade, com uma oferta realmente diversa que demonstra a ampla gama da comunidade que as bibliotecas públicas ocupam (p. 31).

Nessa medida,

[...] os programas de alfabetização digital assim como os programas relacionados com a ciência e a tecnologia, incluindo os inspirados pelo movimento *maker*, estão sendo utilizados pelas bibliotecas para fomentar a aprendizagem, as habilidades de alfabetização digital e a criatividade (p. 31).

### Como se faz?

Os Bibliolabs e suas variações complementam a missão e os serviços que oferecem à sua comunidade, e têm o desafio de criar conhecimento e construir tecido social desde a apropriação de tecnologias da informação e tecnologias emergentes, o qual requer planejamento e articulação com a estratégia da biblioteca. Um primeiro passo é traçar a rota de trabalho. Esse protocolo oferece um guia dos elementos que se devem levar em conta para sua implementação (ver [Anexo 05: BiblioLabs, pistas de trabalho](#)).

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Bajo	Impressão do formato em tamanho de carta, dobrado, ou uma tabela desenhada em branco; canetas ou marcadores; notas adesivas.	Dois ou oito pessoas da biblioteca que estejam envolvidas em projetos inovadores.

## Casos

Uma das experiências mais significativas e melhor documentadas em nossa região se encontra na Colômbia. O Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín desenvolveu a estratégia “BiblioLabs” mediante metodologias de trabalho colaborativo entre a comunidade e os bibliotecários. Integram experiências, intercâmbio de saberes e ferramentas que permitem gerar novo conhecimento e conectar os territórios para o desenvolvimento da cidadania (Subsecretaría de Bibliotecas, Lecturas y Patrimonio, 2016). A documentação do projeto se encontra em: <http://wiki.bibliolabs.cc/>

## Recursos adicionais

No *site Universo Abierto* se encontra uma compilação de artigos e livros para aprofundar no planejamento, projeto e implementação de espaços de inovação e experimentação em bibliotecas. Ver: <https://universoabierto.org/?s=makerspace>.

Integrantes do programa de formação de líderes em inovação INELI Ibero América publicaram o guia “Bibliolab: modelo para criar um bibliolab em sua biblioteca”. Recuperado de: <http://bibliotecariosinnovadores.com/wp-content/uploads/2017/06/BiblioLABs.pdf>.

Recomendam-se especialmente os seguintes capítulos de uma obra dedicada ao tema desse segmento:

Johnson, K. (2016). Understanding and Embracing Service Design Principles in Creating Effective Library Spaces and Services. *The Future of Library Space*, 79-102. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Wexelbaum, R. (2016). The Library as Safe Space. En *The Future of Library Space*, 37-78. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

## Referências

Antonucci, C. e Clapp, S. (Eds.), (2017). *The lita leadership guide: the librarian as entrepreneur, leader, and technologist*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Blanpain, C. (2014). *Un lab en bibliothèque, à quoi ça sert?* (Dissertação de tese).

Gallo-León, J.-P. (2015). La biblioteca es servicio (y en ello está nuestro futuro). *El profesional de la información*, 24(2), 87-93. doi:<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015>

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Sangüesa, R. (2013). La tecnocultura y su democratización: ruido, límites y oportunidades de los Labs. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 8(23), 259-282.

Subsecretaría de Bibliotecas, Lecturas y Patrimonio. (2016). *Metodología #Bibliolabs. Territorios en código abierto y colaborativo*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

[Anexo 05: BiblioLabs, pistas de trabalho](#)



## Segmento 6

# Tecnologia

### Descrição

As bibliotecas são espaços democráticos para o uso e acesso de diversas tecnologias. Em muitas ocasiões, são defensoras e promotoras de tecnologias livres e abertas tanto para o trabalho interno como para os usuários. A tecnologia na biblioteca é um recurso para criar ou melhorar serviços, mas também uma ferramenta para gerar oportunidades que cubram as diferentes brechas: social, digital e de participação.

É pertinente enfatizar aqui que a tecnologia não é a ferramenta ou elemento principal da inovação, e que essa não deve se considerar um fim em si mesmo – não se é inovador só por usar impressoras 3D ou tablets – senão um instrumento para alcançar outros objetivos.

### Ferramentas ou recursos

## Implementação de novas tecnologias

### O que é?

Como consequência de um modelo industrial de produção e um sistema econômico capitalista, a tecnologia avança a um ritmo que parece inalcançável. Ao fazer referência a novas tecnologias, fala-se daquelas que se encontram em desenvolvimento ou vão se desenvolver nos próximos cinco anos com um impacto disruptivo na economia e sociedade.

Entre os avanços tecnológicos mais recentes que encaram as bibliotecas, se encontram: o incremento no uso de dispositivos móveis, o que permite, através das mídias sociais, melhorar o acesso aos serviços e ter uma maior interação com os usuários; a seleção e recomendação de aplicações para os diversos segmentos de usuários; a melhora na cobertura para acesso e uso de internet; as soluções de autosserviço que geram autonomia dos usuários e liberam os funcionários de atividades repetitivas; e a mais relevante para nosso caso, a exploração de novas tecnologias e/ou tecnologias emergentes para descobrir como se pode aplicar aos serviços da biblioteca. Exemplo disso são a realidade aumentada, a impressão em 3D e os drones, entre outros (Nicholson, 2017).

### Por que se faz?

As bibliotecas, frequentemente, demonstram entusiasmo para experimentar novas tecnologias, encontrando formas de aplicá-las em seu entorno. Tal é seu impacto que a Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA) publicou, em 2013, o

informe “Surfando nas ondas ou atrapalhados na maré? Navegando o entorno em evolução da informação”, no que incluem as cinco tendências-chave que irão cambiar nosso entorno de informação nos próximos anos. Nele, se reconhece que as novas tecnologias expandem, ao mesmo tempo em que limitam o acesso à informação. Por essa razão, a incorporação de novas tecnologias em bibliotecas se resulta bem atrativo e requer avaliar as necessidades da comunidade.

### Como se faz?

A consultora no setor cultura [Dosdoce.com](http://Dosdoce.com) publicou em 2014, em colaboração com Elisa Yuste, a “Chuleta digital para bibliotecas” (Ver Anexo 06: Chuleta digital para bibliotecários). O recurso pretende se converter em um guia de referência para os profissionais do mundo do livro que queiram conhecer as múltiplas aplicações que oferece a nova geração de tecnologias nos distintos âmbitos das bibliotecas (Celaya e Yuste, 2014).

Pode usar esse infográfico para identificar possíveis tecnologias para incorporar em sua biblioteca; no entanto, se deve ter em conta que as comunidades variam em tamanho, afluência e muitas outras formas, pelo que as necessidades dos serviços tecnológicos variam de maneira similar segundo sua localização geográfica (Taylor, 2017). Por tanto, os autores anteriores sugerem levar em conta o seguinte:

- Valorar as necessidades da comunidade.
- Ampliar as ferramentas de recopilação de dados além das enquetes.
- Criar um plano de tecnologia, delinear o processo de tomar os dados resultantes da análise das necessidades de sua comunidade e convertê-los em resultados tangíveis, já seja *hardware*, *software*, pessoal ou outros serviços tecnológicos.
- Que problema podemos resolver? Mantenha essa pergunta em mente ao reunir e analisar dados, a resposta a essa pergunta permitirá os melhores serviços possíveis que sua biblioteca pode oferecer.
- Alinhar com seu plano estratégico. Uma vez que tenha a informação sobre as necessidades de sua comunidade e tenha identificado alguns problemas para resolver, melhoras e objetivos a alcançar, pode integrar suas ideias no plano estratégico de sua biblioteca.
- Alternativas razoáveis, como economizar recursos com o apoio de voluntários, por exemplo.

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Não requer	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impressão do formato em tamanho de carta;</li> <li>• Folhas em branco;</li> <li>• Canetas.</li> </ul>	Dois ou oito pessoas de diferentes áreas da biblioteca.

## Casos

Na cidade de Cali, na Colômbia, a Biblioteca Pública Municipal Centro Cultural Comuna 20 inaugurou em 2016 seu *makerlab* que conta, entre suas doações, com uma impressora 3D, um cortador laser, dois *Play Station 3* e vários kits de robótica, como Innobot, Arduinos e Makey Makey. O espaço com essa tecnologia aposta na criação de artefatos que permitam fortalecer a memória da comunidade. Entre seus projetos, se encontra a criação de um livro interativo – em colaboração com o editorial Lua Books – que resgata a história da comuna, ver:

<http://www.infotecarios.com/las-tendencias-tecnologicas-revolucionan-los-servicios-bibliotecas-parte-ii-impresoras-3d/>.

## Recursos adicionais

A Associação de Bibliotecários dos Estados Unidos (ALA) trabalha no *Centro para el Futuro de la Biblioteca* (CFL, tradução: Centro para o Futuro da Biblioteca) para identificar tendências relevantes para as bibliotecas e a biblioteconomia. A coleção está disponível para ajudar as bibliotecas e os bibliotecários a compreender como se desenvolvem as tendências e por que são importantes. Das trinta tendências que reconhecem nesses momentos, dez tem relação com tecnologias, como: drones, blockchain, tecnologias hápticas, entre outras. *Link*:

<http://www.ala.org/tools/future/trends>.

## Referencias

Nicholson, K. (2017). *Innovation in public libraries : learning from international library practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Taylor, N. D. (2017). *Raising the Tech Bar at Your Library: Improving Services to Meet User Needs*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.

[Anexo 06: Chuleta digital para bibliotecários](#)



5 a 8 años



## Segmento 7

# Usuários

### Descrição

Colocar o usuário em primeiro lugar. Greene (2014) afirma que a ideia anterior põe a transformar sua biblioteca. Mesmo que isso possa parecer óbvio, não é. Cada elemento da biblioteca tanto físico como digital, humano ou virtual incide na experiência de usuário do nosso público. A mesma autora propõe uma série de ideias ou estratégias para aplicar às práticas bibliotecárias. Primeiro, nada diferente ao sentido deste texto: você não é seu usuário (*You are not your user*).

Esse sensível, mas princípio-chave do design de experiências (ux), chama à reflexão, ainda que sejamos usuários de nossas bibliotecas, o tempo que passamos nelas, os conhecimentos técnicos e teóricos, entre outros, fazem que nosso modelo mental seja diferentes ao dos usuários, e admitir esse problema também é o caminho da solução, já que existem métodos, técnicas e ferramentas que permitem obter um conhecimento profundo de nossos usuários para oferecer novas maneiras de design e de criar experiências significativas e memoráveis.

### Ferramentas ou recursos

## Entrevistas empáticas

### O que é?

É um encontro entre os bibliotecários, investigador e o usuário final, no qual o primeiro conhece em profundidade o segundo e extrai informação sobre suas preferências, atitudes e impressões com respeito ao tema da entrevista. O número de entrevistas a realizar varia segundo o tipo de recursos que se utilizam para facilitar a dinâmica de conversação e o nível de envolvimento do usuário no diálogo (Agudelo e Lleras, 2015). Essa ferramenta se propõe como complemento às enquetes que tradicionalmente são o principal insumo no estudo de usuários e do qual se tomam decisões com respeito às coleções, aos serviços e espaços da biblioteca.

### Por que se faz?

O uso de técnicas de informação qualitativa permite à biblioteca obter histórias, experiências e pontos de vista dos usuários que se complementam com a informação quantitativa que se recolhe e analisa usualmente em enquetes ou informe de uso. Como tal, nos permite compreender melhor a situação desde a perspectiva do entrevistado no momento de projetar ou reprojeter um serviço ou programa, desenvolver coleções, selecionar e adquirir novos disposi-

tivos tecnológicos ou intervir no espaço da biblioteca, entre outros. Como indica Riaza (2014), “somente com a empatia podemos obter informação relevante para ser utilizada com posterioridade” (p. 58).

### Como se faz?

#### 1. Antes.

- Planejar a entrevista: identificar quais informações se pretende indagar com a entrevista (ver Anexo 07: Protocolo da entrevista).
- Preparar recursos: identificar o que se necessita para desenvolver a entrevista.

#### 2. Durante.

- Conduzir a entrevista. Quem realiza a entrevista deve começar fazendo uma apresentação ao entrevistado sobre o propósito da entrevista e o uso da informação. Peça autorização para o uso da informação registrada. Lembre-se, não é uma enquete, as perguntas devem convidar as pessoas a contarem suas histórias e facilitar o diálogo. Pode-se fazer perguntas do tipo “por quê?!” para se aprofundar naquelas respostas superficiais ou breves, e sobre as que considere importante indagar, mais para confirmar que suas observações são válidas. Ao final, agradeça a participação do entrevistado.
- Capturar conversações. Registro verbal e audiovisual da entrevista, entrevistado e contexto.

#### 3. Depois.

- Compartilhar aprendizagens com a equipe. Tão rápido seja possível depois da entrevista, deve-se processar e analisar a informação – transcrição de áudio e vídeo – assim como discutir com a equipe que participou, os traços, as aprendizagens, aquilo que foi importante, assim como os vazios de informação que requisitam ser preenchidos.

Conselho: recomenda-se explorar outras subtécnicas como entrevista profunda, em contexto, com especialistas, com usuários extremos, entre outras.

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Quarenta e cinco minutos	Moderado	Impressão do formato em tamanho de carta, dobrado, ou desenho de tabela em branco; canetas; instrumentos de registro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador,</li> <li>• analista,</li> <li>• documentalista.</li> </ul>

Quem faz?	<p>Agudelo e Lleras (2015) recomendam três perfis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador: enfoque em orientar a entrevista diretamente com o entrevistado e registre suas respostas verbais.</li> <li>• Analista: toma nota das respostas verbais e não verbais da entrevista, assim como do entrevistado e o contexto.</li> <li>• Documentalista: registra em imagens – fotografia ou vídeo – a entrevista, o entrevistado e seu contexto. Requer autorização do entrevistado.</li> </ul>
Recursos adicionais	<p>Este livro, de referência para o autor, inclui outras ferramentas e conselhos práticos para elaborar no momento de conduzir e analisar as entrevistas:</p> <p>Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). <i>Creando valor a través del diseño de servicios</i>. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Uma obra completa para aprofundar no processo de planejar e executar um estudo de investigação de usuário exitoso:</p> <p>Portugal, S. (2013). <i>Interviewing users: how to uncover compelling insights</i>. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.</p>
Referências	<p>Agudelo, N., &amp; Lleras, S. (2015). <i>Para el salón : herramientas para el diseño centrado en el usuario</i>. Bogotá. D. C.: Uniandes.</p> <p>Stanford University. (s. f.) d.school – <i>Guía Práctica empatía</i>. Stanford, CA: Stanford University</p> <p>Gasca, J., Zaragoza, R. (2014). <i>Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas</i>. Madrid: LID Editorial.</p> <p>Kumar, V. (2012). <i>101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization</i>. Hoboken, NJ: John Wiley &amp; Sons.</p> <p>Riaza, M. (2014). <i>Innovación en bibliotecas</i>. Barcelona: Editorial UOC.</p> <p><a href="#">Anexo 07: Protocolo de la entrevista</a></p>
Ferramentas ou recursos	<p><b>Observação</b></p> <p><b>O que é?</b></p> <p>É uma técnica etnográfica de caráter qualitativo que possibilita que o bibliotecário observe a forma em que os usuários se aproximam da informação e como utilizam a biblioteca (Monfasani; Curzel, 2006). Além disso, permite descobrir as práticas e experiências que ocorrem no lugar dos feitos, “observando os atores enquanto realizam alguma ação ou experimentam um serviço – particularmente</p>

usuários do serviço e colaboradores prestadores do serviço” Figueroa, Mollenhauer, Rico, Salvatierra e Wuth, 2017, p. 40).

### Por que se faz?

Segundo Figueroa et al. (2017):

- Recolhe informação de primeira fonte a respeito dos problemas e das necessidades das pessoas e do entorno em que se desenvolvem.
- Permite a empatia com os atores atuais, em nosso caso da biblioteca e seus serviços.
- Permite desenvolver um ponto de vista holístico sobre o serviço ou a atividade estudada.
- Identifica barreiras e oportunidades para a inovação em projeto de serviços.

### Como se faz?

Para Figueroa et al. (2017):

(...) a observação pode ser realizada de diferentes formas – diretamente, indiretamente, “participante” e “não participante” -, tendo cada uma delas suas próprias considerações e oferecendo diversos apoios ao projeto. (...) a observação deixa de ser uma atividade espontânea e requer uma fase de planejamento (p. 40).

Nessa medida, os autores propõem:

#### 1. Antes:

definem-se o objetivo geral, os objetivos específicos da observação, os sujeitos e os elementos a serem observados, o que se observará deles e as técnicas específicas que se utilizarão. Os objetivos específicos podem ser resolvidos com mais de uma observação, ou vice-versa.

#### 2. Durante:

procede a observação, começando por uma breve descrição da situação – hora, lugar, insumos utilizados, etc. -, para logo gerar “notas de campo”. Essas são anotações, não necessariamente ordenadas, de situações, eventos ou circunstâncias interessantes. Devem ser redigidas de forma objetiva e descritiva. Essas observações se enriquecem enormemente através do registro fotográfico e audiovisual. Muitas vezes, ao revisar esses registros, logo depois do trabalho de campo, se avaliam traços relevantes para o desenvolvimento do projeto.

#### 3. Depois:

procede a ordenar o observado, gerando hierarquias e traços relevantes. O importante é tratar de identificar descobrimentos que, em certa medida, surpreendam e informem a respeito da realidade vivida no contexto.

Conselho: recomenda-se explorar outras subtécnicas de observação como sombras (*shadowing*), um dia na vida de, safári de serviços, sondas, usuário incógnito, entre outros.

Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Segundo os objetivos, o cronograma e os recursos do projeto.	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela,</li> <li>• caderno de notas,</li> <li>• canetas,</li> <li>• instrumentos de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entrevistador,</li> <li>• analista</li> <li>• fotógrafo</li> </ul>

Quem faz?

Agudelo y Lleras (2015) recomendam três perfis:

- Entrevistador: acompanha a situação a observar e faz perguntas para encontrar momentos particulares.
- Analista: toma nota das respostas verbais e não verbais da observação, o observado e o contexto.
- Fotógrafo: documenta em imagens – fixas ou em movimento – os elementos-chave da situação.

Recursos adicionais

O livro de referência para o autor, inclui subtécnicas e conselhos práticos se atentar no momento de conduzir e analisar observações: Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Referências

Agudelo, N., & Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.

Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Monfasani, R. E., Curzel, M. F. (2006). *Usuarios de la información. Formación y desafíos*. Buenos Aires: Alfagrama.

[Anexo 08: Protocolo da observação](#)

Ferramentas ou recursos

## Pessoas (arquétipos de usuários)

### O que é?

É uma ferramenta frequentemente utilizada no estúdio da Experiência de Usuário (UX) a qual se baseia na criação de perfis fictícios, desenvolvidos como uma maneira de representar um grupo particular baseado em seus interesses compartilhados. A biblioteca pode utilizar essa ferramenta para o projeto de seu site, a criação de serviços e programas, entre outros.

## Ferramentas ou recursos

**Por que se faz?**

Segundo Figueroa et al. (2017):

- Permite identificar grupos de usuários atuais de um serviço ou possíveis usuários futuros.
- Abarca o amplo espectro de usuários existentes.
- Propicia uma compreensão profunda dos usuários.
- Identifica grande parte dos fundamentos que governam as preferências de determinados grupos ante um serviço ou experiência.
- Focaliza os esforços de projeto, identificando com precisão os sujeitos de trabalho.

**Como se faz?**

De acordo com Figueroa et al. (2017):

Realiza-se mediante o cruzamento entre observações e entrevistas. O arquétipo construído deve ser um personagem fictício que representa todos integrantes de um grupo, e, por sua vez, nenhum em particular, mas sem cair na caricatura.

1. Começa descrevendo brevemente no mapa quem é essa pessoa – idade, gênero, nome fictício, etc.
2. Pode utilizar diversos meios de síntese que expressam os traços essenciais desses tipos de usuários, tais como elementos gráficos, narrações, citações e metáforas.

## Requisitos

<b>Tempo sugerido</b>	<b>Nível de dificuldade</b>	<b>Materiais</b>	<b>Participantes</b>
Sessenta minutos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impressão do formato em tamanho de carta,</li> <li>• canetas.</li> </ul>	Dois a oito pessoas da biblioteca que estejam envolvidas em projetos de desenho de serviços.

## Casos

Em *Designpedia* utilizam seu próprio formato para caracterizar o arquétipo de um aprendiz, de chefe. Ver: <http://designpedia.info/2014/persona-2/>.

## Recursos adicionais

O seguinte artigo reflete sobre os usos da ferramenta em questão e relata a experiência da criação de arquétipos de usuários no redesenho do site da biblioteca na Universidade Estatal de Utah:

Sundt, A., Davis, E. (2017). User Personas as a Shared Lens for Library UX. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(6). <http://dx.doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.601>

- Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- [Anexo 09: Planilha pessoas \(arquétipos de usuários\)](#)

## Mapa de atores

### O que é?

É uma representação que permite identificar, analisar e comunicar as dinâmicas entre os diferentes atores envolvidos na situação, no serviço ou na experiência.

### Por que se faz?

Um dos fatores que os bibliotecários devem se atentar em um projeto é a relação dos diferentes participantes e interessados. Com essa ferramenta, se logra mapear os papéis, responsabilidades e influências, assim como as relações e interações entre os atores. Isso facilita descobrir em uma etapa rápida os possíveis problemas ou fatores de êxito nas dinâmicas entre os atores.

### Como se faz?

Sua base é a realização de um mapa mental onde colocaremos em primeiro lugar todos os atores, empresas ou organizações que tenham contato com nossa organização, usuário ou produto/serviço. Trataremos de estabelecer a proximidade e o contato com o ente principal, localizando os atores segundo seu critério homogêneo – com base na interação, proximidade, determinação na tomada de decisões, etc. – que nos permita definir e visualizar níveis de relação a respeito do ente base – agente principal do estudo/projeto.

1. Listar as pessoas envolvidas.
2. Organizar os atores nos círculos concêntricos, o principal vai no centro.
3. Agrupar segundo a função para a situação estudada.
4. Identificar as relações entre os atores.
5. Identificar o grau de influência na situação.

### Quando se faz?

Ao começo de um novo projeto da biblioteca, no qual queremos compreender quem são os atores envolvidos – internos e externos, e diretos e indiretos. Pode funcionar para uma iniciativa com membros da comunidade ou o desenho de uma plataforma digital, como o site ou o repositório digital local. Com essa ferramenta podemos visualizar rapidamente, e de uma maneira global, as complexidades que nos afetam, representando os diversos atores implicados.

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Sessenta minutos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela anexa</li> <li>• adesivos</li> <li>• canetas</li> </ul>	Dois a oito pessoas da biblioteca que estejam envolvidas em projetos de desenho de serviços.

## Casos

Em *Designpedia* utilizam o mapa de atores para identificar os atores de Susmik para o projeto de comunidades abertas, ver: <http://designpedia.info/2014/stakeholder-maps/>.

## Recursos adicionais

Este livro inclui cinquenta e quatro métodos empregados no desenho de soluções centradas nas necessidades humanas e recopia três ferramentas focadas na visualização de mapas do sistema (*system maps*), representações visuais ou físicas dos principais constituintes do sistema, no qual está incrustada uma organização, um serviço ou um produto digital ou físico. São: mapa de atores (*stakeholders map*), mapa de valor entre atores (*value network map*) e mapa do ecossistema (*ecosystem map*).

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. y Schneider, J. (2018) *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc., 58-62.

## Referências

Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.

Gasca, J., Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.

Service Design Toolkit (s. f.). Service Design Toolkit. Disponible en <http://www.servicedesigntoolkit.org/>

[Anexo 10: Mapa de atores](#)

**BIBLIOTECA**

## Segmento 8

# Serviços

Descrição

As bibliotecas, mais que livros ou coleções, são serviços, ou dito de outra maneira, mais que conteúdos, são experiências.

O serviço se define como uma experiência de valor, uma história no tempo que gera impacto para os usuários, seja positiva ou negativa, o qual geralmente é inatingível e se desenvolve por meio de um processo e de experiências que ocorrem na interação do usuário com qualquer ponto de contato ou envolvidos durante a execução do mesmo (SDN Colômbia, 2017).

Para Adolfo Rodríguez Gallardo as publicações sobre inovações em serviços bibliotecários na América Latina se estendem particularmente a memórias de congressos e artigos acadêmicos focados em boas práticas e experiências que carecem de metodologia. O autor assinala que os bibliotecários devem exercer sua profissão na prática e faz um chamado para reforçar a investigação aplicada e de vanguarda, criando uma atitude até a incorporação de novas técnicas, metodologias e práticas que transformem a práxis bibliotecária (Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información).

Frente à carência de enfoques metodológicos atuais aplicados para a criação, o planejamento e a implementação de serviços nas bibliotecas, o autor propõe uma aproximação ao design do serviço. Segundo o departamento de Design de Serviços da Escola de Design da Pontifícia Universidade Católica do Chile (2017), é:

(...) uma subdisciplina do design que busca gerar valor tanto para as pessoas que requerem o serviço como para quem o provém. É capaz de projetar experiências significativas através de propostas úteis, desejáveis e memoráveis para as pessoas, eficientes e efetivas para as organizações, fazendo cargo do desenvolvimento estratégico (proposta de valor, conceito e sistema) e do desenvolvimento operativo do serviço (design dos tangíveis e intangíveis que interagem para as pessoas com a organização) (p. 13).

A seguir se apresentam algumas ferramentas que se utilizam nessa metodologia baseada em evidências, totalmente aplicáveis a qualquer biblioteca ou organização social.

Ferramentas  
ou recursos

## Mapa de planejamento de serviços

### O que é?

É uma proposta de Lisa Bunker para a Biblioteca Pública do Condado de Pima, lançado em abril de 2016. Deriva de outras ferramentas do pensamento de design do *lean startup*. Esse mapa permite identifi-

car os fatores críticos para o planejamento de um programa ou um serviço na biblioteca.

### Porque se faz?

Ante um escasso número de metodologias e ferramentas para o planejamento de programas e serviços bibliotecários que ajudem a gerir eficientemente os recursos humanos, físicos e financeiros, promovendo o uso dessa ferramenta baseada nos princípios de desejabilidade, viabilidade e facticidade.

### Como se faz?

Similar ao mapa do modelo de negócio, deve-se diligenciar cada um dos bloqueios segundo as seguintes perguntas orientadoras:

Bloco	Perguntas a resolver
Usuários objetivo	Que segmento de usuários será servido ou alcançado por esse programa ou ideia? Seja muito específico. Quais serão os usuários pioneiros?
Necessidade do usuário	Que problema do usuário está se resolvendo?
Solução proposta	Sua ideia para uma solução. Pense de uma a três frases.
Como chegar a eles	Onde vai encontrar esses usuários pioneiros para entrevistar? Como quer que seus usuários estejam conectados? Como vai construir empatia com eles?
Passos básicos da atividade	Quais medidas devem tomar para que isso ocorra? Indique os passos básicos, qual é sua melhor conjectura sobre como poderia entender o processo?
Sócios	Quem são seus sócios e como se beneficiam? Como vai ajudá-los? Está criando novas relações?
Aceitação e repercussão	Quem toma decisões em nível interno e externo? Há um cargo de líder do projeto? Quem? Como repercute com o planejamento estratégico da biblioteca e sua governança?
Custos	Onde se obtém o financiamento? Quais custos existem? Seja específico, expresse em cifras. Pense no tempo do pessoal, subministros, equipamento, etc. Quais recursos-chave são necessários para desenvolver um minipiloto?
Indicadores	Como saber que teve êxito?
Por que a biblioteca?	Quais são as alternativas existentes? Quem mais oferece esses serviços? Como se diferenciam? Qual é seu toque especial que faz parte de uma solução viável?

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Sessenta minutos	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impressão do formato em tamanho de carta, dobrado, ou desenhado em tabela;</li> <li>notas adesivas;</li> <li>lápiz ou canetas.</li> </ul>	Equipo de innovación

## Casos

A Biblioteca Pública do Condado Pima em Tucson, Arizona, utilizou essa ferramenta para organizar a proposta de um espaço dentro da biblioteca principal para apoiar o empreendimento local, ver: <https://goo.gl/BFGrTe>. Essa ferramenta é utilizada em oficinas com bibliotecários colombianos, obtendo excelentes comentários para sua praticidade ao momento de aterrizar ideias de serviços e programas em suas bibliotecas.

## Recursos adicionais

Lisa Bunker, a bibliotecária que elaborou a ferramenta, criou uma pasta no Google Drive compartilha maior informação, ver: <https://goo.gl/1s3UgZ>.

## Referências

Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. (outubro, 2012). Conferencia: *"Algunas reflexiones sobre la investigación aplicada a los servicios"* [video]. Recuperado de <https://youtu.be/dGltfIASjUE>.  
[Anexo 11: Mapa de planeamiento do programa ou serviço bibliotecário.](#)

## Ferramentas ou recursos

## Mapa do percurso do usuário

### O que é?

É uma ferramenta que provê uma estrutura visual da experiência de um usuário em um serviço, seja análogo ou digital. Identificam-se detalhadamente as emoções e interações do usuário com os pontos de contato de um serviço. Analisa-se o rastro que experimenta a pessoa com o serviço em três momentos: antes, durante e depois.

### Por que se faz?

Mapear o recorrido permite visualizar como os usuários experimentam um serviço do princípio ao fim, assim como elementos para melhorar ou ajustar o mesmo. É uma ferramenta de cocriação, na

## Ferramentas ou recursos

qual se pode e deve ter em conta a perspectiva do usuário. Também podem validar suposições diretamente.

### Como se faz?

1. A equipe da biblioteca define se é um mapa que se constrói com base em supostos para serviços futuros, ou em evidências para serviços atuais. Para o segundo caso, obtém-se as informações qualitativa e quantitativa do usuário através de fontes primárias, perguntas e repostas ou entrevistas, e secundárias, dados estatísticos (ver Anexo 12: Mapa da trajetória do usuário).
2. Identificam-se os pontos de contato do serviço (ver Anexo 14: Listar pontos de contato)
3. Visualiza o recorrido do usuário e as emoções em cada momento.
4. Recolhe-se histórias que explicam o recorrido..
5. Responde às perguntas: Quais são as circunstâncias, motivações e experiências que resultam desse processo?
6. Comparam-se as múltiplas experiências na mesma linguagem visual.

### Quando se faz?

Usaremos essa técnica quando quisermos entender e projetar nosso produto, serviço ou negócio de uma maneira holística, detectando possíveis falhas ou melhorias, assim como oportunidades ou vazios não cobertos, e para desenvolver. Deve-se ter em conta que o recorrido se realiza através da perspectiva do nosso usuário.

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Sessenta minutos	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formato</li> <li>• notas adesivas</li> <li>• lápis ou canetas.</li> </ul>	Dois a oito pessoas da biblioteca que estejam envolvidas em projetos de design de serviços.

## Casos

Designpedia utilizou o mapa do recorrido do usuário para melhorar a experiência dos viajantes/usuários em viagem de negócios, identificando sua experiência atual e detectando os momentos ruins, de tensão ou "pontos de dor", ver: <http://designpedia.info/2013/customer-journey-map/>.

## Recursos adicionais

O seguinte livro economiza em um tipo de ferramentas que provê às organizações um maior entendimento do ecossistema de um produto ou serviço:

Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Algunos artículos académicos que detallan la aplicación del mapa de recorrido de usuario en diferentes bibliotecas:

Andrews, J., Eade, E. (2013). Listening to students: Customer journey mapping at birmingham city university library and learning resources. *New Review of Academic Librarianship*, 19(2), 161-177. DOI:10.1080/13614533.2013.800761

Byeong-Ki, L. (2016) Case Study on the Library Service Innovation Applying Service Design Methodology. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science* 50:3, 71-92.

Márquez, J. J., Downey, A., Clement, R. (2015). Walking a mile in the user's shoes: Customer journey mapping as a method to understanding the user experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20(3-4), 135-150. DOI:10.1080/10875301.2015.1107000 Referencias

## Referências

Ideo.org. (s. f.). Journey Map. Disponible en <http://www.designkit.org/methods/63>.

Van der Pijl, P., Lokitz, J., Salomon, L. K. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., Lawrence, A. (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

[Anexo 12: Mapa do recorrido do usuário.](#)

## Ferramentas ou recursos

## Protótipos e prototipagem

### O que é?

Os protótipos são representações físicas e experimentais de uma ideia. Quando se elaboram novos serviços, os protótipos oferecem aos usuários uma representação da proposta do serviço para que possam interagir e dar retroalimentação. A validação do protótipo é usada para refinar o serviço antes de inverter em sua implementação (Márquez e Downey, 2016).

### Por que se faz?

No design de serviços, o protótipo se utiliza para explorar, avaliar e comunicar como as pessoas poderiam se comportar ou experimentar uma situação futura do serviço. Prototipar é uma atividade que

reduz o risco e a incerteza tão rápido como seja possível e ao menor custo para melhorar a qualidade da entrega final e eventualmente implementar o serviço com êxito. Através do protótipo se produz um trabalho fundamentado na realidade e não em suposições e opiniões (Stickdorn; Hormess; Lawrence & Schneider, 2018).

Além disso, para Figueroa, Mollenhauer, Rico, Salvatierra e Wuth (2017), prototipar:

- Identifica oportunidades para melhorar o design;
- Permite a exploração através da materialização do pensamento;
- Desenvolve múltiplas opções de solução;
- Entrega definições formais à proposta do design;
- Constitui-se em um insumo para a fase de prova.

### Como se faz?

Segundo Agudelo e Lleras (2015), devem seguir os seguintes passos:

#### 1. Antes

- Definir: para que se elabora o protótipo? Identificar os objetivos de prototipar: entender, refinar, avaliar ou comunicar a ideia.
- Planejar: como deve ser o protótipo? Pode ser protótipo de baixa resolução, ou seja, uma primeira versão para ajudar o usuário e a equipe de inovação a visualizar um novo serviço. Por exemplo, pode-se criar histórias em quadrinhos que detalham todo o serviço ou um momento específico a avaliar, também se pode construir maquetes em diferentes materiais para provar um ponto de contato específico do serviço e, inclusive, se pode fazer minirrepresentações teatrais que simulem a interação com o serviço.

#### 2. Durante

- Preparar e construir: dedicar tempo para a construção. Pode ser necessário adequar o espaço onde se vai testar; preparar materiais para anotar ou gravar; e solicitar permissões para realizar, registrar e utilizar o material do processo de protótipo.
- Testar: utilizar o guia preparado (ver Anexo 13: Planejar o prototipado) para conduzir o protótipo.

#### 3. Depois

- Analisar: o que mostrou o processo de protótipo? Retomar notas, vídeos e fotos do processo e contrastar com o plano inicial.
- Concluir: de acordo com a informação coletada e analisada, definir quais aspectos vão ter em conta para refinar a ideia e identificar o que se pode melhorar ou mudar. Sugere-se realizar e validar mais de um protótipo.

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Cento e vinte minutos	Intermédio/alto	Recursos à mão: papel e cores, massa de modelar, peças de Lego, entre outros.	Equipe de inovação.

## Casos

Em uma biblioteca universitária se idealizaram vários protótipos e várias ideias ou conceitos de serviços. Entre esses, um aplicativo para dispositivos móveis para o qual se utilizou um método chamado *paper prototyping*, no qual se simulava a janela de uma interface digital usando desenhos em papel que iam se alterando a medida que o usuário provava as diferentes opções (clitando em um botão, por exemplo). Algumas ações do *app* eram interpretadas pelas pessoas. Os usuários podiam registrar suas impressões em tempo real e eram anotadas pela equipe de inovação. Esse tipo de protótipo permite fazer melhoras rápidas e mitigar possíveis erros antes de passar uma prova piloto mais desenvolvida e que requisita maior inversão.

## Recursos adicionais

No site Tisdd ([www.tisdd.com](http://www.tisdd.com)) encontra-se uma biblioteca de livre acesso que inclui cinquenta e quatro métodos utilizados em todo o processo de design de serviços, catorze desses específicos para elaborar protótipos de serviços.

## Referências

- Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: ALITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. Schneider, J. (2018) *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- [Anexo 13: Planejar o protótipo.](#)



## Segmento 9

# Canais

### Descrição

Os canais descrevem como se comunica e oferece uma proposta de valor a um segmento de usuário mediante os canais de comunicação e entrega. Em outras palavras, os canais estabelecem o contato entre a biblioteca e os usuários. São pontos de contato com o usuário que desempenham um papel primordial em sua experiência. Como detectar possíveis inovações de canais? A biblioteca oferece suas ofertas aos usuários de maneira que desafiem ou confundem o que é habitual? Os usuários contam a outros suas interações memoráveis com a biblioteca? A biblioteca utiliza diferentes canais de forma complementar?

### Ferramentas ou recursos

## Pontos de contato

### O que é?

Os pontos de contato são os diferentes momentos de interação com o usuário, podem ser objetos físicos – edifícios, tendas, dispositivos móveis, plataformas, materiais impressos, campanhas ou eventos – ou meios e *software* – redes, meios digitais, páginas web, campanhas de publicidade, comunicações por internet e redes sociais.

### Por que se faz?

As distintas formas em que as pessoas entram em contato com uma biblioteca – através de suas instalações, logotipo, página web ou empregados – deixam uma importância em sua mente. Portanto, é importante que os “pontos de contato da marca” se administrem de forma coerente a fim de garantir uma experiência positiva. Os pontos de contato deixam uma impressão memorável e duradoura nos usuários, tanto nos atuais como nos potenciais (Best, 2010).

### Como se faz?

Identifique os pontos de contato de seus usuários fazendo uma lista de todos os lugares e momentos em que esses poderiam estar em contato com a biblioteca (ver Anexo 14: Listar pontos de contato). Pode modificar essa lista incluindo ou eliminando um ou vários. Alguns pontos de contato podem se dividir ou agrupar. Logo, responda: Quais pontos de contato são os mais valiosos para os usuários? Quais podem melhorar? Poderia melhorar um ponto de contato em menos de setenta e duas horas? – pode ser um que não requisita aprovação administrativa ou orçamentária.

## Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Trinta minutos	Baixo	-	Duas ou quatro pessoas

## Casos

Na construção do mapa do recorrido do usuário devem assinalar os pontos de contato para cada ação que realiza o usuário antes, durante e depois de fazer uso da biblioteca. Em várias bibliotecas, onde aplicamos a ferramenta, ao identificar os pontos de contato do usuário, se identificam oportunidades para melhorar a experiência com os diferentes canais das redes sociais, dado seu potencial para a interação com os diferentes segmentos de usuários que nossas bibliotecas possam atender.

## Recursos adicionais

O seguinte artigo abarca o conceito de gestão estratégica da marca da biblioteca, na qual se reconhece que pode desenvolver uma imagem positiva da marca a partir dos pontos de contato que as bibliotecas têm com sua comunidade.

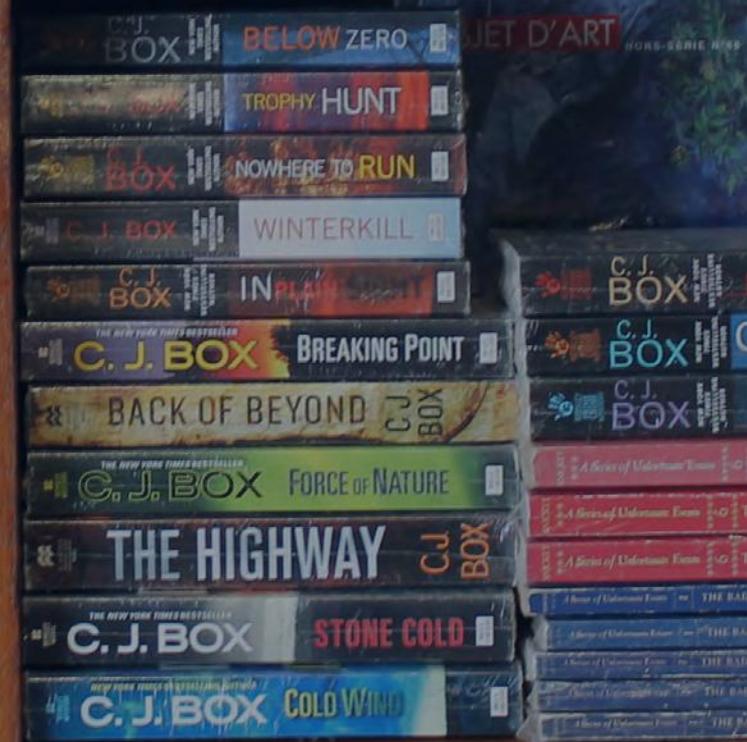
Singh, R., Ovsak, A. (2013). Library experience matters! Touchpoints to Community Engagement. *Journal of Library Administration*, 53(5-6), 344-358. DOI:10.1080/01930826.2013.876826 Referencias

## Referências

Best, K. (2010). *Fundamentos del management del diseño*. Barcelona: Parramón.

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

[Anexo 14: Listar pontos de contato](#)



## Segmento 10

# Marketing

Descrição

De acordo com Best (2010):

A mercadologia ou marketing que considera e administra o modo em que as empresas criam valor para os consumidores, quer dizer, o modo em que identificam, antecipam e satisfazem os desejos e as necessidades dos consumidores de uma forma rentável através de propostas atrativas de produtos, serviços e experiências (p. 144).

Dentre as principais funções de marketing nas bibliotecas, se encontram a investigação ou estudo das necessidades dos usuários, a captação de clientes novos – usuários para transformar em seguidores e embaixadores de nossa marca.

## Design de conteúdos para meios sociais

### O que é?

Dentro das diferentes estratégias que as bibliotecas têm à mão e que vêm sendo usadas ativamente, encontra-se o uso de meios sociais, como blogs, wikis, redes sociais, entre outros. Seu êxito se radica no desenvolver de um plano estratégico no qual se definem os objetivos da presença da marca da biblioteca na internet. O ponto-chave está na criação de conteúdos pertinentes para as diferentes ferramentas que a biblioteca selecione.

### Por que se faz?

Para Connaway, Ixchel e Raghavan (2015):

(...) a maioria das pessoas desconhece os serviços bibliotecários que se oferecem ou os diferentes formatos de materiais disponíveis para seu uso. [O] valor de uma biblioteca pode demonstrar mediante diversas atividades de marketing, como promoção de coleções e serviços, publicidade da marca e recursos da biblioteca e integração com usuários de serviços externos, como navegadores web, Facebook, Twitter e Wikipedia (p. 19).

Las bibliotecas, al no contar con un diseñador gráfico que realice las piezas comunicativas, deben recurrir a los recursos que tienen a la mano. Se sugiere el uso de una herramienta para el diseño de contenidos para medios sociales.

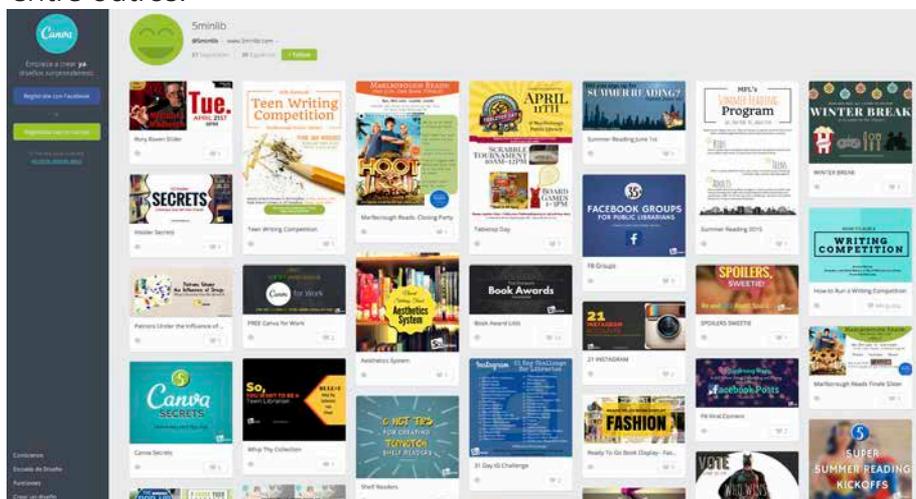
### Como se faz?

Canva, <https://www.canva.com/>, é uma ferramenta online que permite elaborar peças comunicativas para compartilhar através de correios eletrônicos, blogs e redes sociais, entre outros. Permite a criação de contas gratuitas com funções limitadas, mas suficien-

Ferramentas ou recursos

Ferramentas ou recursos

tes para qualquer biblioteca ou planos de subscrição com opções avançadas. Uma das maiores vantagens desse recurso é que permite criar uma peça desde o zero ou personalizar as janelas com designs que incluam as medidas para o formato de destino onde se vai publicar, seja uma publicação em Twitter, Facebook ou Instagram, entre outros.



Fonte: captura de pantalla de la cuenta "5minlib".

Requisitos

Tempo sugerido	Nível de dificuldade	Materiais	Participantes
Não requer	Intermédio	Computador com conexão a internet	De uma a três pessoas

Casos

No blog '5 Minute Librarian (<http://www.5minlib.com/>), se documentam algumas iniciativas do uso do Canva para a promoção de programas e serviços em bibliotecas. A galeria de peças em Canva desse usuário se pode ver desde: <https://www.canva.com/5minlib>.

Recursos adicionais

Este livro está dirigido a bibliotecários ou interessados em desenvolver um primeiro passo para colocar em marcha a gestão de meios sociais em unidades da informação.  
Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Editorial uoc.

## Referencias

- Best, K. (2010). *Fundamentos del management del diseño*. Barcelona: Parramón.
- Connaway, L. S., Ixchel M. F., Raghavan, K. S. (2015). Reordering Ranganathan: Shifting User Behaviours, Shifting Priorities. *SRELS Journal of Information Management*. 52(1), febrero 2015, 3-23. Disponible en <http://i-scholar.in/index.php/sjim/article/view/60392/51360>.



## Lista de publicações e ferramentas adicionais

A seguir se apresenta uma seleção de livros, recursos e materiais para aprofundar o conhecimento sobre a inovação:

Espinoza, V. G., Romero, R. J. (2016). *Innovación y diseño para la estrategia empresarial*. Madrid: Pearson Educación.

Gasca, R. J., Zaragoza, A. R. (2016). *Designpedia: 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.

Gray, D., Brown, S., Macanujo, J. (2016). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Booket.

Macías Rodríguez, M. (2017). *El camino para innovar*. Barcelona: Deusto.

Martin, B., Hanington, B. M. (2012). *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.

Pijl, P., Lokitz, J., Solomon, L. K., Pluijm, E. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills and Mindset for Strategy and Innovation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Remolins, E. (2017). *Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales*. Madrid: Libros de cabecera.

Silverstein, D., Samuel, P., DeCarlo, N. (2013). *The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Vijay, K. (2013). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

## Recursos web

Desenvolvimento e Impacto ¡Ya! Ferramentas práticas para impulsionar e apoiar a inovação social <http://es.diytoolkit.org/>.

Board of Innovation <https://www.boardofinnovation.com/tools/>.

*Design Thinking for Libraries*: <http://designthinkingforlibraries.com/>.

Bibliotecarios Innovadores: <http://bibliotecariosinnovadores.com/>.

## Publicações específicas sobre inovação para bibliotecas

A seguir tem uma seleção de livros, recursos e materiais para aprofundar o conhecimento sobre a inovação em bibliotecas:

Baker, D., Evans, W. (Eds.). (2016). *Innovation in Libraries and Information Services*, 35 Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Burke, J. J. (2014). *Makerspaces: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

MacKellar, P. H. (2016). *Meeting Community Needs: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: A LITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Marquina, J. (2013). *Informe APEI sobre Bibliotecas ante el siglo XXI: Nuevos Medios y caminos*. Oviedo: APEI.

Molaro, A., White, L. L. (2015). *The Library Innovation Toolkit: Ideas, Strategies, and Programs*. Chicago, IL: American Library Association.

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Cambridge: Chandos Publishing.

Riaza, C. M. (2016). *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña.

Vincent, J. (2014). *Making the Library Accessible for All: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

## Acerca del autor

Diego Mauricio Fino-Garzón.

Profissional em Ciência da Informação, bibliotecário da Pontifícia Universidade Javeriana com estudo de pós-graduação em Alta Gerência da Universidade Militar Nueva Granada. Mestre em Inovação na Universidade EAN. MBA com ênfase em Direção de Empresas Tecnológicas, Universidade de Nebrija.

Trabalha há mais de dez anos com diferentes tipos de bibliotecas, sendo públicas, acadêmicas e especializadas. Participou de iniciativas de produção, difusão e visibilidade do conhecimento, e projetos sobre bibliotecas, arquivos e museus produzidos na América Latina e Caribe. Ver: Infotecarios (2012-2017), Aprender3C (2015) e a Rede de Ingressos de Ciência da Informação (desde 2016).

Docente universitário e conferencista. Pesquisou e publicou sobre alfabetização informacional, direito do autor, acesso aberto à informação científica, entre outros. Participou de projetos de investigação em cultura digital e de ativismo informacional com tecnologias emergentes; e colaborou como avaliador para revistas indexadas e eventos acadêmicos.

Seus interesses mais recentes focalizam nos espaços de inovação e experimentação em bibliotecas e no design de serviços centrado no usuário com foco na experiência de conhecimento. Cofundador de 8ideas e do Capítulo Colômbia da Rede de Design de Serviços (*Service Design Network*).

Ver perfil completo em [www.maolibrarian.com](http://www.maolibrarian.com).

[Correo electrónico: mauricio@8ideas.com.co](mailto:mauricio@8ideas.com.co)

## **Agradecimientos**

A Jaider Ochoa, Lorena Fontecha, Daniel Gordillo, Jonathan Gordillo, Tatiana Castro, Marcela Hernández, Laura Martínez, Alejandro Tinoco, Iván Valderrama, Sebastián Vargas, e especialmente a Lorena Panche, pelas observações das diferentes versões do documento. Seus pontos de vista enriqueceram a elaboração do mesmo.

# Mapa do modelo de negócio

<p><b>Sócios-chave</b>                  Quem são nossos sócios-chave?                  Quem são os nossos fornecedores-chave?                  Quais recursos-chave vamos adquirir de nossos sócios?                  Quais atividades-chave realizam os sócios?</p> <p><b>Motivações para sócios:</b>                  Otimização e economia                  Redução de risco e incerteza                  Aquisição de recursos e atividades particulares</p>	<p><b>Atividades-chave</b>                  Nossa proposta de valor requer quais atividades-chave?                  Nossos canais de distribuição requerem quais atividades-chave?                  Nossas relações com clientes requerem quais atividades-chave?                  Nossas fontes de ingressos requerem quais atividades-chave?</p> <p><b>Categorias:</b>                  Produção                  Resolução de problemas                  Plataforma/Rede</p>	<p><b>Propostas de valor</b>                  Qual valor entregamos para o cliente?                  Qual dos problemas de nossos clientes vamos ajudar a resolver?                  Quais pacotes de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de cliente?                  Quais necessidades do cliente estamos satisfazendo?</p> <p><b>Características:</b>                  Novidade                  Rendimento                  Personalização                  “Fazer o trabalho”                  Design                  Marca/Status                  Preço                  Redução de custo                  Redução de risco                  Acessibilidade                  Conveniência/Usabilidade</p>	<p><b>Relações com clientes</b>                  Que tipo de relação espera que se estabeleça e se mantenha com cada um de nossos segmentos de cliente?                  Quais temos estabelecido?                  Como estão integrados com o resto de nosso modelo de negócio?                  Quanto custa?</p> <p><b>Exemplos:</b>                  Assistência pessoal                  Assistência pessoal dedicada                  Autosserviço                  Serviços automatizados                  Comunidades                  Cocriação</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b>                  Para quem estamos criando valor?                  Quem são nossos clientes mais importantes?</p> <p><b>Exemplos:</b>                  Mercado de massas                  Mercado de nicho                  Segmentado                  Diversificado                  Plataforma multilatera</p>
	<p><b>Recursos-chave</b>                  Nossa proposta de valor requer quais recursos-chave?                  Nossos canais de distribuição requerem quais recursos-chave?                  Nossas relações com clientes requerem quais recursos-chave?                  Nossas fontes de ingressos requerem quais recursos-chave?</p> <p><b>Tipos de recursos:</b>                  Físico                  Intelectual (patentes de marca, <i>copyright</i>, dados)                  Humanos                  Financeiros</p>		<p><b>Canais</b>                  Através de quais canais serão conectados nossos segmentos de cliente?                  Como os contactamos agora?                  Como estão integrados nossos canais?                  Quais funcionam melhor?                  Quais são mais eficientes em custos?                  Como os integramos com as rotinas de cliente??</p> <p><b>Fases do canal:</b>                  1. Consciência                  Como conseguimos consciência sobre os produtos e serviços de nossa empresa?                  2. Avaliação                  Como ajudamos nossos clientes a avaliar a proposta de valor de nossa organização?                  3. Compra                  Como permitimos nossos clientes comprar produtos e serviços específicos?                  4. Entrega                  Como levamos a proposta de valor aos clientes?                  5. Pós venda                  Como proporcionamos suporte pós-venda aos clientes?</p>	
<p><b>Estrutura de custos</b>                  Quais são os custos mais importantes inerentes a nosso modelo de negócio?                  Que recursos-chave são os mais caros?                  Que atividades-chave são as mais caras?</p> <p><b>É seu negócio mais:</b>                  Baseado no custo (estrutura de custo mais curto, proposta de valor de preço baixo, máxima automatização, outsourcing extensivo).                  Baseado no valor (centrado na criação de valor, proposta de valor premium).</p> <p><b>Exemplos de características:</b>                  Custos fixos (salários, rendas, utilidades)                  Custos variáveis                  Economia de escala                  Economias de alcance</p>		<p><b>Fontes de entrada</b>                  Para que valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?                  Para que pagam atualmente?                  Como estão pagando agora?                  Como prefeririam pagar?                  Quanto contribui cada fonte de entrada das entradas totais</p> <p><b>Tipos:</b>                  Venda de ativos                  Pagamento por uso                  Taxa de subscrição                  Empréstimo/aluguel/leasing                  Licenças                  Taxas de intermediação                  Publicidade</p> <p><b>Preço fixo:</b>                  Lista de preços                  Dependendo da funcionalidade do produto                  Dependente do segmento de clientes                  Dependente de volume</p> <p><b>Preço dinâmico:</b>                  Negociação (pechinchar)                  Gestão de desempenho                  Mercado em tempo real</p>		

# Protocolo para a gestão de alianças ou associações

---

## 1. Preparar

---

1.1 Tenha um objetivo e propósitos claros.

---

1.2 Compreenda suas próprias capacidades como sócio (como biblioteca que oferece que/pode oferecer ao seu sócio ou aliado).

---

1.3 Seja claro com o que está buscando em um sócio.

---

## 2. Configurar

---

2.1 Construa a relação.

---

2.2 Estabeleça metas, objetivos e valores.

---

2.3 Desenvolva um acordo de associação.

---

## 3. Administrar

---

3.1 Monitore o progresso.

---

3.2 Examine e aprenda trabalhar em conjunto.

---

3.3 Reconheça as conquistas.

---

## 4. Cuidar

---

4.1 Monitore e examine a relação com seu sócio.

---

4.2 Administre as diferenças.

---

4.3 Construa confiança.

---

## 5. Sustentar ou finalizar

---

5.1 Elabore um plano para o fim da sociedade.

---

5.2 Comunique.

---

5.3 Efetue a transição ou o encerramento da sociedade.

# Equipe de inovação – Team Canvas Basic

Analisar as questões mais importantes que estão de acordo ao iniciar uma equipe de trabalho efetivo e conseguir que os membros se conheçam entre eles.

Versão 0.8 | [theteamcanvas.com](http://theteamcanvas.com) | [hello@theteamcanvas.com](mailto:hello@theteamcanvas.com)

Nome da equipe

Data



## Objetivos

Que queremos alcançar como grupo?  
Quais são nossos principais objetivos: factíveis, medidos e limitados no tempo?

Em nível individual, quais são nossos objetivos pessoais?



## Funções e habilidades

Quais são nossos nomes?  
Que habilidades e fortalezas temos dentro do nosso grupo?  
Que composição de funções nos ajudariam a chegar onde queremos estar?  
Como nos chamamos como grupo?

## Propósito

Por que estamos fazendo  
o que estamos fazendo em  
primeiro lugar?



## Valores

Que é o que representam?  
Quais são os princípios que nos guiam?  
Quais são os valores comuns que queremos que estejam no núcleo de nossa equipe?



## Regras e atividades

Quais são as regras que queremos introduzir depois de realizar essa oficina?  
Como nos comunicamos e permanecemos todos atualizados?  
De que maneira tomamos decisões?  
Como podemos executar e avaliar o que fazemos?

Team Canvas Basic by <http://theteamcanvas.com>. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk.

Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

Versão para o espanhol adaptada por Paco Prieto <http://www.pacoprieto.com> @servilleta

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0.

To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.



# Protocolo de avaliação de capacidades e recursos para o apoio e fomento de empreendimentos

## Avaliação de capacidades e recursos

Objetivo: identificar a viabilidade econômica e factibilidade do projeto em termos operativos e de infraestrutura, baseado na detenção da oportunidade ou necessidade entre sua comunidade.

Instruções: valere a continuação se em sua biblioteca pode ou poderia oferecer algum dos seguintes serviços ou atividades para o apoio e fomento de empreendimentos. Justifique sua resposta.

Capacidades e/ou recursos	Sim	Não	Justificação / Observações
1. Assistência no desenvolvimento de planos de negócio.			
2. Assessorar na busca de fontes de financiamento.			
3. Usar coleções e recursos de informação em uma etapa inicial da ideia ou do empreendimento.			
4. Oferecer espaços de trabalho para empreendedores.			
5. Promover a inovação e criatividade entre as crianças e jovens, a próxima geração de empreendedores (através de oficinas de programação ou robótica, entre outros).			
6. Fomentar a empreendimento entre imigrantes			
7. Criar sinergia com aliados estratégicos* para impulsionar a economia da inovação envolvendo os serviços e recursos da biblioteca. (*pessoas do setor público, privado ou organizações sem fins lucrativos com capacidade decisória))			

# Chuleta digital para bibliotecários, parte 1



NFC



			SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO				SERVIÇOS DE LEITURA				SERVIÇOS DE EMPRÉSTIMO		SERVIÇOS DE FORMAÇÃO		
			Se geral: localização, acesso, horários, catálogo, programação, novidades	Se bibliográfica	Serviço de referência	Se a comunidade	Leitura em sala	Leitura social	Ações de promoção da leitura e extensão cultural	Recomendações de leitura	Recomendações de leitura	Gestão de empréstimos: reservas, ampliação de prazos...	Visitas	Formação de usuários	ALFIN
<b>Tecnologia web</b>	Tecnologia que permite aos usuários interagir e colaborar entre si como criadores de conteúdo, com a qual podem enriquecer e personalizar as visitas a espaços virtuais.	Aplicações web	●		●				●	●	●	●		●	
		Comunidades virtuais	●			●			●	●					●
		Redes sociais	●				●		●	●			●		
		Serviços de alojamento de conteúdo: fotos, vídeos			●	●			●	●					
		Ferramentas colaborativas: blogs, wikis			●	●			●						●
		Mashups	●		●	●				●	●				
	Web semântica		●	●			●	●	●						
<b>Tecnologia usável</b>	Tecnologia criada para levar colocada em cima, em forma de dispositivos portáteis com sensores de atividade física, visão aumentada e virtual, que permitem enriquecer e personalizar as visitas a espaços físicos.	Sensores de atividade física: relógios, panos	●						●	●		●	●		
		Dispositivos de visão aumentada e virtual: óculos, lentes de contato, tiaras, crânios.	●						●	●		●	●		
<b>Geoposicionamento</b>	Tecnologia baseada na geolocalização que permite situar pessoas e objetos com uma grande precisão mediante a triangulação de coordenadas de latitude, longitude e altitude. Facilita e enriquece a ação de se mover por um entorno físico.		●		●			●	●		●	●			
<b>Tecnologia NFC</b>	Tecnologia de comunicação sem fio, de curto alcance e alta frequência, que permite o intercâmbio de dados entre dispositivos para facilitar, entre outras coisas, a localização e identificação de fundos do catálogo.							●	●	●	●	●	●		
<b>Beacons</b>	Tecnologias baseadas em geolocalização para enriquecer e personalizar as visitas a espaços físicos.							●	●	●	●	●	●		
<b>Tecnologia de realidade aumentada: códigos QR...</b>	Tecnologia baseada na superposição de informação virtual à informação física já existente que permite "aumentar" a acessibilidade, o catálogo, a formação de usuários e as ações de promoção da leitura e extensão cultural, e a visibilidade.		●					●	●	●	●	●			
<b>Tecnologia de reconhecimento facial</b>	Tecnologia que permite reconhecer a pessoa com a qual estamos falando: como se chama, onde trabalha, quando visitou a biblioteca pela última vez, o que foi emprestado, etc.		●					●	●	●	●				
<b>Tecnologia sensorial</b>	Tecnologia que permite saber quanta gente visita a biblioteca, que dias e horas são os de maior influência, etc. É o caso de Counting, o tapete que detecta o passo.	Tapete que detecta o passo.	●						●	●					



# Chuleta digital para bibliotecários, parte 2



			SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO				SERVIÇOS DE LEITURA				SERVIÇOS DE EMPRÉSTIMO			SERVIÇOS DE FORMAÇÃO		
			Se geral: localização, acesso, horários, catálogo, programação, novidades	Se bibliográfica	Serviço de referência	Se a comunidade	Leitura em sala	Leitura social	Ações de promoção da leitura e extensão cultural	Recomendações de leitura	Recomendações de leitura	Gestão de empréstimos: reservas, ampliações de prazos...	Visitas	Formação de usuários	ALFIN	
<b>Tecnologia táctil</b>	Tecnologia que permite a entrada de dados e ordens ao dispositivo com um toque direto sobre sua superfície, que mostra os resultados introduzidos previamente. Está integrada em todo tipo de produtos: dispositivos móveis, telas, vitrines inteligentes, etc. que permitem ao usuário acessar a informação sobre nossa oferta de serviços e atividades, desfrutar de nosso catálogo digital e das atividades (clubes de leitura, exposições...), inclusive, fora do horário de abertura ao público.	Vitrines	●			●			●	●	●					
		Dispositivos móveis					●	●	●	●	●		●			
		Telas	●			●				●	●		●			
		Máquinas de venda automática de livros, Library vending machine, desenvolvida pela empresa EnvisionWare, através da qual os usuários podem gerir empréstimos (solicitações, reservas, devoluções, inclusive pagar sanções com cartão de crédito). Tem uma tela táctil através da qual podem comprovar os materiais disponíveis (capacidade para 400 materiais para emprestar e +1000 artigos em devolução), que, além disso, é um ponto de acesso WiFi.									●	●		●		
	Máquinas de impressão baixo demanda, Espresso Book Machine (MBE), desenvolvida pela empresa On Demand Books, imprime e encaderna em alguns minutos uma obra (entre milhões de obras registradas de domínio público), graças ao sistema ExpressNet, que conecta à máquina com uma extensa nuvem de conteúdo. Sua implementação em serviços de empréstimo pode ter diferentes utilidades (melhorar os problemas de armazenamento) e responder a diferentes objetivos (promover a auto edição).															
<b>Drones</b>	Aeronaves que voam sem tripulação, que podem, por exemplo, fazer chegar a um usuário um material impresso solicitado como empréstimo, assim como gerir sua devolução.											●	●			
<b>Tecnologia de streaming</b>	Tecnologia que fragmenta a web de forma inteligente e permite acessar ao conteúdo sem necessidade de sua descarga completa, graças ao armazenamento na nuvem e a programação em HTML5, oferecendo ao usuário a informação ou conteúdos mais importantes primeiro, pelo que resulta de especial interesse para os serviços de informação e de formação.	●			●											●
<b>Tecnologia emocional</b>	Tecnologia que detecta estados de ânimo, níveis de satisfação ou felicidade, e tipos de consumo em função desses, combinando dados recolhidos no uso de dispositivos móveis (EmotionSense). Pode ser uma ferramenta muito potente na hora de fazer recomendações de qualquer tipo ao usuário, e pode dar lugar ao surgimento de mesas de novidades inteligentes, que se reordenam pondo à vista recomendações em função dessas informações.	Sensores que detectan estados de ânimo	●						●	●	●		●			
		Mesas de novidades inteligentes												●		
<b>Tecnologia de monitorização</b>	Se bem Todas as tecnologias registram o uso que se faz delas e podem oferecer informações de interesse. Porém, a tecnologia de monitorização resulta fundamental para se conhecer o público assistente nos lugares onde se faz algum tipo de evento de ordem cultural, é o caso dos tapetes que detectam os passos.															●
<b>Tecnologia de antecipação</b>	Esse tipo de tecnologia busca dar um serviço cada vez mais certo e personalizado. A ideia é que as aplicações cheguem a conhecer todos os dados do usuário: navegação, comunicação, gostos, preferências, comentários, estados de ânimo, para construir uma cartografia, de sua personalidade e emoções, com a que antecipar o próprio usuário e saber que leitura, por exemplo, corresponde em cada momento, situação ou lugar.	●			●											●



# Protocolo da entrevista

## Planejar a entrevista

OBJETIVOS	
Objetivo geral	Objetivos específicos
Redactar con un verbo. Por ejemplo: comprender las necesidades del usuario...	

FOCO DA ENTREVISTA		
Quem?	Onde?	O Que?
Quem será entrevistado? Quem são os usuários / informantes-chave / usuários extremos?	Em que lugar? Em que momento?	Quais são os tópicos que quer se aprofundar? Como isso será tratado?

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
Quais as pessoas participam do grupo? Quais papéis e habilidades são exigidos?	Quais objetos ou materiais precisam para dirigir / facilitar a conversa?	Como as informações serão gravadas? Como vão ser compartilhadas?

# Protocolo da observação

## Planejar a observação

OBJETIVOS	
Objetivo geral	Objetivos específicos
Escreva com um verbo. Por exemplo: entender as necessidades do usuário...	

FOCO DA ENTREVISTA		
Quem?	Onde?	O Que?
Quem será entrevistado? Quem são os usuários / informantes-chave / usuários extremos?	Em que lugar? Em que momento?	Quais são as atividades, decisões, relacionamentos específicos que seriam interessantes conhecer dessas pessoas?
Estima-se que entre 8 e 12 indivíduos de observação são suficientes para obter conclusões qualitativas significativas.		

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
Que as pessoas participam do grupo? Quais papéis e habilidades são exigidos?	Quais objetos ou materiais precisam para completar a ferramenta de observação?	Como as informações serão gravadas? Como vão ser compartilhadas?

# Modelo pessoas (arquétipos de usuários)

## Pessoa

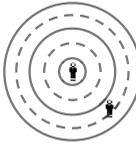
Desenhe ou tire uma foto de como se vê.	Características demográficas Projeto: _____ Nome: _____ Idade: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____ Ocupação: _____ Nacionalidade: _____
Citação ou frase em destaque	
Descrição	Características  Interesses pessoais e hobbies  Coisas que você não gosta
Necessidades / Motivações	
O que você espera da biblioteca?	

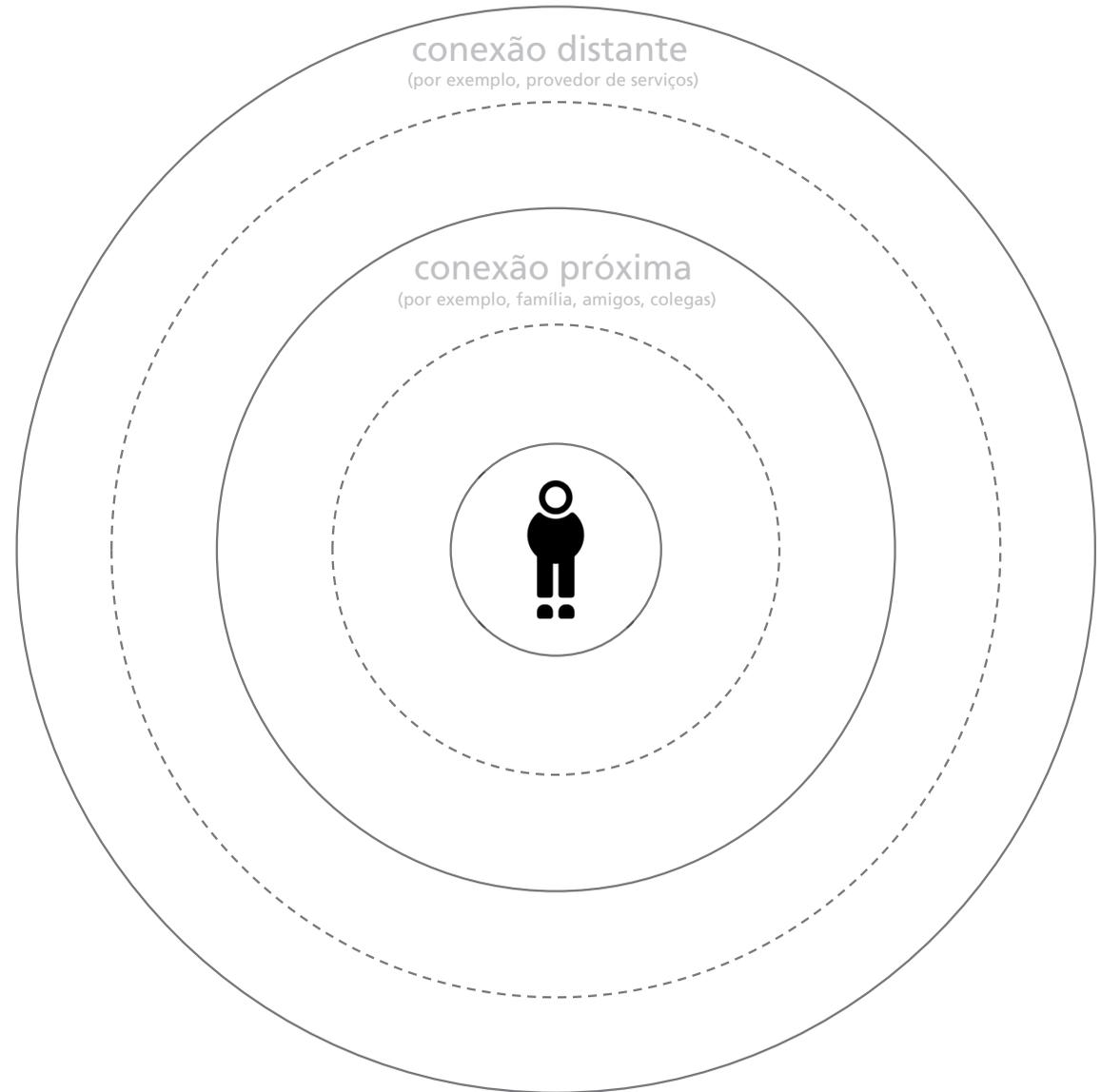
## Imagens contextuais

--	--	--

# Mapa de atores

**Como usar esse mapa?**

-  Liste as pessoas envolvidas
-  Organize os atores em círculos concêntricos. O principal fica no centro.
-  Agrupe de acordo com sua função para a situação que estudou
-  Identifique os relacionamentos entre os atores.
-  Identifique o grau de influência sobre a situação.



Ícones retirados de: <https://thenounproject.com/>

Baseado na proposta de: Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá: Universidad de los Andes.

# Mapa de planejamento de programa do serviço bibliotecário

Nome do projeto:		Projetado por:		Projetado para:	
<p><b>1. Usuários-alvo</b></p> <p>Qual segmento de usuários será servido (atingido) pelo programa ou pela ideia? Seja muito específico. Quem serão seus usuários pioneiros?</p>		<p><b>3. Como chegar até eles?</b></p> <p>Onde você vai encontrar esses usuários pioneiros para entrevistá-los? Como seus usuários querem ser contactados? Como você vai criar empatia com eles?</p>		<p><b>6. Parceiros</b></p> <p>Quem são seus parceiros e como se beneficiam? Como você vai ajudá-los? Você está criando novos relacionamentos?</p>	
<p><b>2. Necessidade do usuário</b></p> <p>Qual problema do usuário está resolvendo?</p>		<p><b>4. Solução proposta</b></p> <p>Sua ideia para uma solução. Elabore de uma a três frases.</p>		<p><b>8. Aceitação e repercussão</b></p> <p>Quem toma as decisões nos níveis interno e externo? Existe um líder de projeto no comando? Quem? Como isso afeta o planejamento estratégico da biblioteca e sua governança?</p>	
<p><b>5. Métricas (indicadores)</b></p> <p>Como ele saberá que foi bem sucedido?</p>		<p><b>7. Etapas básicas da atividade</b></p> <p>Quais medidas devem ser tomadas para que isso aconteça? Indique os passos básicos. Qual é o seu melhor palpite sobre como o processo poderia ser visto?</p>		<p><b>9. Custos</b></p> <p>De onde vem o financiamento? Quais as despesas que existem? Seja específico, expresse em números. Pense no tempo do pessoal, suprimentos, equipamentos, etc. Quais os principais recursos necessários para desenvolver um minicarro?</p>	
				<p><b>10. Por que a biblioteca?</b></p> <p>Quais são as alternativas existentes? Quem mais oferece este(s) serviço(s)? Como eles diferem? Qual é o seu 'toque especial' que as tornam parte de uma solução viável?</p>	

# Mapa da trajetória do usuário

Pessoa:	Foco do mapa da trajetória:	Nome do serviço:
---------	-----------------------------	------------------

Momentos							
Passos	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6	Passo 7
<b>Ações do usuário</b> Quais são as atividades realizadas pelo usuário interno ou externo?							
<b>Pontos de contato</b> Quais são os suportes tangíveis ou intangíveis com os quais realizam a atividade?							

Avalie seu humor em cada ação. Recomenda-se marcar as emoções positivas ou negativas que cada atividade proposta gera no usuário.


# Planejar o protótipo

OBJETIVOS	
Qual é a proposta/ ideia?	Objetivo do protótipo

FOCO DEL PROTOTIPADO		
Quem?	Onde?	O Que?
Quem vai prototipar? Quem são os usuários / informantes-chave / usuários extremos?	Em que lugar? Em que momento?	Quais são as atividades, decisões, relacionamentos específicos que seriam interessantes explorar com a prototipagem

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
O que as pessoas participam no grupo? Quais papéis e habilidades são exigidos?	Quais materiais são necessários para construir os protótipos? Qual será a sua resolução? Por quê?	Como as informações serão gravadas? Como você vai compartilhar?

# Listar pontos de contato

Identifique os pontos de contato de seus usuários listando todos os locais e horários em que eles podem estar em contato com a biblioteca. Você pode modificar esta lista incluindo ou excluindo um ou mais. Alguns pontos de contato podem ser subdivididos ou agrupados.

Ponto de contato	Contato do cliente com a biblioteca		
	Antes	Durante	Depois
Atendimento presencial			
Atenção remota			
Atendimento telefônico			
Bases de dados			
Blog			
<i>Newsletter</i>			
Catálogo <i>online</i>			
Coleções digitais			
Coleções físicas			
Correio eletrônico			
Edifício físico			
Equipamento computador			
Eventos			
Cupom ou folheto			
Máquinas de autoatendimento			
Mensagens de texto			
Móveis e estantes			
Estacionamento			
Equipe de apoio			
Programas/ serviços			
Publicidade na mídia			
Ponto de informação			
Redes sociais			
Sinalização			
<i>Sitie</i>			
Sistema Integrado de Gerenciamento de Biblioteca			
Loja (cafeteria ou livraria)			

Refletir: Quais são os pontos de contato mais valiosos para os usuários? Quais podem ser melhorados? Você poderia melhorar um ponto de contato em menos de 72 horas? (Pode ser um que não requeira aprovação administrativa ou orçamentária).