



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MELISSA SOBRAL PINHEIRO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO REMOTO: análise das práticas,
ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA

BELÉM
2024

MELISSA SOBRAL PINHEIRO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO REMOTO: análise das práticas,
ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestra em Ciência da Informação. Área de concentração: Gestão da Informação e Organização do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Mediação e Uso da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Danielly Oliveira Inomata.

BELÉM

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBDSistema
de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a)
autor(a)

P654g Pinheiro, Melissa Sobral.
GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO
REMOTO : análise das práticas, ferramentas e
aprendizagem organizacional na
REDETECA/UFRA /Melissa Sobral Pinheiro. —
2024.
108 f. : il. color.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Danielly Oliveira Inomata
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de
Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belém,
2024.

1. gestão do conhecimento. 2. trabalho remoto. 3.
aprendizagem organizacional. 4. biblioteca universitária.
I. Título.

CDD 020

MELISSA SOBRAL PINHEIRO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO REMOTO: análise das práticas,
ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestra em Ciência da Informação. Área de Concentração: Gestão da Informação e Organização do Conhecimento. Linha de Pesquisa: Mediação da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Danielly Oliveira Inomata.

DATA DE APROVAÇÃO: 28/05/2024

CONCEITO: Aprovado

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 **DANIELLY OLIVEIRA INOMATA**
Data: 10/07/2024 07:20:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa Dra Danielly Oliveira Inomata - Orientadora
PPGCI/UFPA
Presidente da Banca
Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **HAMILTON VIEIRA DE OLIVEIRA**
Data: 15/07/2024 23:36:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof Dr Hamilton Vieira de
OliveiraPPGCI/UFPA
Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 **SIRLENE PINTRO**
Data: 11/07/2024 07:56:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Bibliotecária Dra Sirlene Pintro
BU/UFSC
Membro Externo

Em memória aos meus Avós, Antônio e Hilda Sobral, o legado deles de dedicação, sabedoria e bondade, continuam a me iluminar e inspirar na vida e na minha jornada acadêmica. Vocês serão para sempre lembrados e amados.

AGRADECIMENTOS

Expresso a minha mais profunda gratidão a Deus, pela realização deste mestrado acadêmico. Ao longo deste caminho, enfrentei momentos de dúvidas e incertezas, mas a fé e a confiança me sustentaram.

Minha gratidão eterna a minha Orientadora Professora Doutora Danielly Oliveira Inomata, pela orientação constante, paciência e apoio ao longo desse processo. Seus conhecimentos e percepções foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos Avaliadores da Banca Examinadora, Professor Doutor Hamilton Vieira de Oliveira e a Bibliotecária Doutora Sirlene Pinto pelas contribuições que foram essenciais para o aprimoramento deste estudo.

Agradeço a minha família, em especial, a minha mãe Luiza Cristina e a minha irmã Cláudia, pelo apoio incondicional e encorajamento ao longo de toda a jornada acadêmica. Sem o apoio de vocês, esta conquista não seria possível.

Ao meu grande parceiro de mestrado, Jean Pereira Corrêa, que foi o meu principal incentivador.

Aos Professores Permanentes do programa, em especial ao Professor Doutor João Arlindo dos Santos Neto, Professora Doutora Marise Teles Condurú, Professora Doutora Aline Christian Pimentel Almeida, Professor Doutor Cristian Berrio-Zapata e a Professora Doutora Renata Lira Furtado além dos Professores Colaboradores, Professor Doutor Gustavo Saldanha, nossa eterna e amada Professora Doutora Lena Vânia Ribeiro Pinheiro (em memória), Professora Doutora Franciele Marques Redigolo, Professora Doutora Célia Regina Simonetti Barbalho e a Professora Doutora Liz-Rejane Issberner por tantos momentos de diálogos e partilhas no decorrer do curso promovendo um ciclo de aprendizagem e conhecimento explícito e tácito.

Agradeço aos meus amigos e colegas da turma do mestrado PPGCI/UFPA-2022 por compartilharem suas experiências e por fornecerem um ambiente de apoio e construção.

Aos Participantes da Pesquisa, Bibliotecários e Bibliotecárias da REDETECA/UFRA, cujas contribuições foram essenciais para a realização deste estudo, o meu muito obrigada.

A Superintendente da REDETECA/UFRA, Sheyla Gabriela Alves Ribeiro, pelo apoio e compreensão durante todo o período do mestrado.

Aos meus companheiros de trabalho, equipe da Biblioteca UFRA/Campus Belém, com destaque para Ana Cristina Gomes Santos, Dicelma Fialho, Elizeu Cunha, Letícia Sousa, Nilzete Gomes, Socorro Viegas e Suely França que torceram por mim ao longo deste curso e que sempre seguraram na minha mão. Muito obrigada por tudo.

Aos meus amigos e amigas, em especial ao Alexandre Lobo Pinheiro, Mara Patrícia e Célia Ribeiro pelas excelentes contribuições e apoio em momentos preciosos nesta pesquisa e na vida.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

No século XXI, o conhecimento é muito importante para a inovação, criação, para que o indivíduo não se sinta alguém que apenas ganha seu sustento, mas que colabora, realiza e tem uma vida com propósito. (Cortella, 2016, p. 45).

RESUMO

Avanços tecnológicos impulsionam transformações rápidas em organizações globais. O trabalho remoto se torna comum, inclusive em bibliotecas universitárias, exigindo gestão do conhecimento para promover aprendizagem organizacional. A pesquisa apresenta como questionamento: Quais as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento foram utilizadas pelos bibliotecários e bibliotecárias da Redeteca/UFRA, e nesse caso, como elas contribuem para a aprendizagem organizacional. Para tanto, o objetivo geral busca analisar o uso de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento focadas na criação, compartilhamento e registro de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional da Redeteca/UFRA, no trabalho remoto. Nos objetivos específicos têm-se [1] caracterizar o trabalho remoto na Redeteca/UFRA; [2] mapear as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no trabalho remoto; [3] categorizar o uso das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e os elementos da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração, institucionalização e aprendizagem em rede). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos procedimentos e técnicas foi realizado um levantamento bibliográfico, um estudo de caso, cuja pesquisa de campo utilizou instrumentos de coleta de dados por meio de protocolos entrevistas e questionário eletrônico. Os resultados revelam a ausência de uma política formal de gestão do conhecimento na Redeteca. O trabalho remoto segue normas governamentais e é apoiado por capacitações para os servidores, os benefícios apontados pelos bibliotecários são a melhor qualidade de vida e flexibilidade de horários. Os desafios incluem falta de organização e acúmulo de tarefas, para conduzir os processos são adotadas práticas de registro do conhecimento e programas de capacitação. Por fim, no que tange as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, embora haja um interesse e esforço para implementá-las, ainda necessitam de desenvolvimento e formalização para maximizar o potencial dessas práticas que podem impactar na aprendizagem organizacional por meio da formalização e institucionalização dos processos de registro e documentação das aprendizagens provenientes do trabalho remoto.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; trabalho remoto; aprendizagem organizacional; biblioteca universitária.

ABSTRACT

Technological advances are driving rapid transformations in global organizations. Remote working is becoming commonplace, including in university libraries, requiring knowledge management to promote organizational learning. The research question is: What knowledge management practices and tools have been used by librarians at Redeteca/UFRA, and if so, how do they contribute to organizational learning? To this end, the general objective seeks to analyse the use of knowledge management practices and tools focused on creating, sharing and recording knowledge about organizational learning at Redeteca/UFRA, when working remotely. The specific objectives are [1] to characterize remote work at Redeteca/UFRA; [2] to map the knowledge management practices and tools used in remote work; [3] to categorize the use of knowledge management practices and tools and the elements of organizational learning (intuition, interpretation, integration, institutionalization and network learning). In terms of objectives, this is an exploratory and descriptive study. In terms of procedures and techniques, a bibliographical survey was carried out, as well as a case study, whose field research used data collection instruments by means of protocols, interviews and an electronic questionnaire. The results reveal the absence of a formal knowledge management policy at Redeteca. Remote working follows government regulations and is supported by training for staff. The benefits pointed out by librarians are a better quality of life and flexible working hours. The challenges include a lack of organization and an accumulation of tasks. Knowledge recording practices and training programs are used to manage the processes. Finally, with regard to knowledge management practices and tools, although there is interest and effort to implement them, they still need to be developed and formalized in order to maximize the potential of these practices, which can have an impact on organizational learning through the formalization and institutionalization of processes for recording and documenting learning from remote work.

Keywords: knowledge management; remote working; organizational learning; university library.

LISTA DE FÍGURAS

Figura 1 -	Dado, informação e conhecimento: conceitos básicos.....	22
Figura 2 -	Organização do conhecimento.....	26
Figura 3 -	Espiral do conhecimento.....	28
Figura 4 -	Práticas de gestão do conhecimento, TOP 20 APO.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Etapas da pesquisa.....	48
Quadro 2 -	Atividades que podem ser realizadas de forma remota na Redeteca/UFRA.....	61
Quadro 3 -	Benefícios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelas superintendentes.....	65
Quadro 4 -	Desafios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelas superintendentes.....	68
Quadro 5 -	Orientação e suporte profissional para novos colaboradores da Redeteca/UFRA.....	70
Quadro 6 -	Sinalização da adoção de metodologias, ferramentas, processos e técnicas bem-sucedidas, criando novo conhecimento (melhores práticas) destacados pelos bibliotecários da Redeteca/UFRA.....	71
Quadro 7 -	Mapeamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizados no trabalho remoto da Redeteca/UFRA.....	73
Quadro 8 -	Incentivos na promoção do aprimoramento das habilidades dos colaboradores da Redeteca/UFRA.....	80
Quadro 9 -	Avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional no trabalho remoto da Redeteca/UFRA.....	84
Quadro 10 -	Registros da aprendizagem e documentação dos procedimentos no trabalho remoto da Redeteca/UFRA.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação dos bibliotecários da Redeteca/UFRA.....	57
Gráfico 2 - Lotação dos bibliotecários da Redeteca/UFRA.....	58
Gráfico 3 - Tempo de serviço dos bibliotecários na Redeteca/UFRA.....	59
Gráfico 4 - Principais meios de comunicação no trabalho remoto na Redeteca/UFRA.....	64
Gráfico 5 - Principais benefícios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelos bibliotecários.....	67
Gráfico 6 - Desafios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA destacados pelos bibliotecários.....	68
Gráfico 7 - Ambientes de socialização na Redeteca/UFRA que viabilizam a troca de saberes e experiências.....	75
Gráfico 8 - Registros das atividades e a documentação do conhecimento explícito da Redeteca/UFRA.....	78
Gráfico 9 - Programas institucionais de incentivo a educação em nível de pós-graduação.....	82
Gráfico 10 - Programas institucionais de formação e capacitação contínua.....	83
Gráfico 11 - Avaliação do nível de aprendizagem organizacional no trabalho remoto na Redeteca/UFRA.....	86
Gráfico 12 - Análise da colaboração entre os funcionários nas tarefas desenvolvidas no trabalho remoto.....	88

LISTA DE SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
ASCOM	Assessoria de Comunicação da Universidade Federal Rural da Amazônia
BDTA	Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos da Universidade Federal Rural da Amazônia
BU	Biblioteca Universitária
BUs	Bibliotecas Universitárias
CI	Ciência da Informação
CoP	Comunidades de Prática
DCAD	Divisão de Capacitação e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural da Amazônia
DPM	Diretoria de Patrimônio e Material da Universidade Federal Rural da Amazônia
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GC	Gestão do Conhecimento
IBCT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IN	Instrução Normativa
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPEG	Museu Paraense Emílio Goeldi
OA	Organizações de Aprendizagem
PB	Portfólio Bibliográfico
PDA	Plano de Dados Abertos da Universidade Federal Rural da Amazônia
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro
PGD	Plano de Gestão de Desempenho do Governo Federal
PROAF	Pró-reitoria de Administração e Finanças da Universidade Federal Rural da Amazônia
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural da Amazônia

REDETECA	Rede de Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia
RIUFRA	Repositório Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (processo)
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TA	Termo de Acautelamento
TI	Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
VCoP	Comunidades Virtuais de Prática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos.....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Estrutura da dissertação.....	20
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.1 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.....	30
2.2 Gestão do conhecimento e o trabalho remoto.....	34
3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	37
3.1 Modelos de aprendizagem organizacional.....	39
3.2 Comunidades de prática.....	42
4 ASPECTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	44
4.1 Panorama da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	44
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
5.1 Etapas da pesquisa.....	48
5.2 Instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados.....	49
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	56
6.1 Panorama do trabalho remoto na Redeteca/UFRA.....	60
6.2 Panorama das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na Redeteca/UFRA.....	69
6.3 Panorama da aprendizagem organizacional na Redeteca/UFRA.....	80
7 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A – Formulário de entrevista para superintendentes da Redeteca/UFRA.....	101
APÊNDICE B – Formulário de questionário para os bibliotecários da Redeteca/UFRA.....	104

1 INTRODUÇÃO

As instituições estão cada vez mais dando enfoque para como o conhecimento organizacional vem se desenvolvendo nas suas equipes de trabalho, desde a sua criação, disseminação, aplicação, quanto, nas suas práticas que promovam a aprendizagem organizacional.

Com o advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) ocorreu uma transformação em todas as áreas da sociedade, e não seria diferente em relação as empresas e o mercado de trabalho que aprimoraram as suas formas de desenvolverem as suas atividades abrangendo a atuação no contexto físico e virtual, flexibilizando o modo de trabalho para o trabalho remoto.

No cenário pandêmico, as universidades federais brasileiras optaram, em alguns momentos, pelo cancelamento das atividades presenciais e implantaram o trabalho remoto e teletrabalho nos serviços administrativos, abrangendo as suas bibliotecas, sendo que este novo modo de trabalho foi mantido no retorno das atividades presenciais, onde passou a ter uma forma de trabalho híbrido e vem sendo implementado dentro das condições de cada unidade informacional, e em acordo com as necessidades e demandas da administração e seus gestores.

A SOBRATT define teletrabalho como trabalho intelectual realizado remotamente via tecnologias de comunicação, fora da sede da empresa, sob contrato escrito e supervisão, conforme Lei 13.467/2017 (SOBRATT, 2020, p. 7).

A autora Duarte (2020, p. 30) define o conceito de trabalho remoto como aquele realizado não somente em casa, mas em qualquer lugar, como nas dependências de um cliente ou no caminho entre um lugar e outro.

Nessa conjuntura, a biblioteca universitária (BU) se depara com este novo modo de trabalho, apesar do trabalho remoto não ser nenhuma novidade no mercado de trabalho, não era usual para os colaboradores que atuam nestas unidades informacionais, tendo que se adaptarem a esta nova modalidade de desenvolver suas atividades laborais a distância dos seus locais físicos de trabalho. Além das questões da privação do convívio social com os colegas de trabalho, também surge a necessidade de estimular a promoção da interação e compartilhamento de experiências e conhecimento entre os funcionários da organização, pois com o distanciamento físico ocorre a ausência de momentos informais, como o café com os

colegas, e a impossibilidade desses contatos, afetam e podem prejudicar essas trocas.

Para isto, nos mais vastos campos analisados pela ciência da informação (CI) temos a gestão do conhecimento (GC) que irá servir como um forte aliada no combate a essa perda de conhecimento organizacional, a qual associada ao processo de aprendizagem organizacional (AO) poderá viabilizar o registro, a manutenção e a retroalimentação desse conhecimento através das suas técnicas e ferramentas que auxiliará no andamento das atividades desses colaboradores da instituição. Com isso, será capaz de permitir que tantos os gestores quanto a sua equipe de trabalho possam fazer a organização do conhecimento e a partir deste ponto analisar como ocorre esse processo de aprendizagem organizacional (AO) entres os seus colaboradores no desenvolvimento das suas atividades laborais, mesmo que de forma remota.

Borko (1968, p. 3), em seu histórico artigo *"Information Science: what is it?"* (Ciência da informação: o que é isto?), definiu a CI como uma ciência interdisciplinar que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam seu fluxo e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade e usabilidade.

Ainda perfazendo as análises dos aspectos conceituais, apresenta-se que GC consiste em estratégias para gerenciar ativos de conhecimento, fornecendo informações essenciais para criar ideias, resolver problemas e tomada de decisão (Valentim, 2003).

A GC é abordada por vários autores como Valentim (2008), Cianconi (2003), Davenport e Prusak (1998), dentre outros, sobretudo no contexto organizacional. Neste âmbito, essa pesquisa nasce na percepção da relevância da socialização do conhecimento tácito para transformá-lo em conhecimento organizacional (conhecimento explícito), na BU.

Compreende-se que a GC pode promover de maneira assertiva o cumprimento da finalidade da Rede de Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia (REDETECA/UFRA): "A Redeteca padroniza técnicas, define políticas informacionais e apoia serviços e produtos da rede, assegurando a qualidade na disseminação de informações para pesquisa, ensino, extensão e gestão da instituição." (UFRA, 2021), como consequência irá viabilizar atingir a sua visão de futuro: "Ser reconhecida como um espaço dinâmico de informação científica e tecnológica na Amazônia até 2024" (UFRA, 2020).

Segundo Faqueti *et al.* (2017, p. 17) compete aos gestores de bibliotecas o estímulo de estabelecer as condições necessárias para que a aprendizagem individual possa ser eficazmente incorporada como aprendizagem organizacional. Assim, o processo de aprendizagem organizacional para os autores Moreno *et al.* (2022, p. 521) converte-se para o organizacional tão logo as práticas de conhecimento evoluem de processos individuais para serem compartilhadas por todos os membros do grupo da organização.

Os bibliotecários que atuam na Redeteca/UFRA necessitam ter uma visão dos processos de trabalho implementados por cada biblioteca e setores que compõe este sistema. No trabalho remoto, sobressai a carência da implantação de métodos de GC para impedir a dispersão da informação e do conhecimento em suas jornadas de trabalho a distância e assegurar um compartilhamento desse conhecimento no desenvolvimento das atividades na BU.

Deste modo, surge a questão de pesquisa: **Quais as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento foram utilizadas pelos bibliotecários e bibliotecárias da Redeteca/UFRA no trabalho remoto e, nesse caso, como elas contribuem para a aprendizagem organizacional?**

1.1 Objetivos

Os objetivos dividem-se em geral e específicos os quais encontram-se especificados, a seguir.

Objetivo Geral: Analisar o uso de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento focadas na criação, compartilhamento e registro de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional da Redeteca/UFRA, no trabalho remoto.

Objetivos Específicos:

- a) Caracterizar o trabalho remoto na Redeteca/UFRA;
- b) Mapear as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no trabalho remoto;

- c) Categorizar o uso das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e os elementos da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração, institucionalização e aprendizagem em rede).

1.2 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pelas contribuições que podem ser estruturadas a partir do estudo da gestão do conhecimento com relação ao trabalho remoto nas bibliotecas, com vistas à aprendizagem organizacional. Sendo assim, as contribuições são evidentes em três aspectos acadêmico, profissional e social.

Torna-se essencial estudar de maneira apurada a GC na Redeteca/UFRA, pois o conhecimento tácito é um ativo relevante. Os colaboradores que desenvolvem suas atividades colecionam conhecimento adquirido no decorrer do tempo de trabalho em tarefas específicas. O conhecimento fica, na maioria das vezes, registrado somente na mente desses profissionais, isto é, restrito somente aos indivíduos que trabalham no ambiente, são apenas esses trabalhadores que conhecem os processos para execução das atividades. Para tanto, é importante saber como esse processo de aprendizagem organizacional é constituído, como o conhecimento é gerado, utilizado, transmitido e registrado.

Vale destacar que a Redeteca/UFRA está implantada no contexto social amazônico cooperando para a formação de profissionais e pesquisadores das mais distintas áreas do conhecimento (Administração, Agronomia, Engenharia florestal, Engenharia de pesca, Engenharia de produção, Medicina veterinária, entre outros). A Redeteca/UFRA tem como objetivo colocar à disposição da comunidade a informação contida nos mais variados suportes de informação.

Para tanto, faz-se necessário que o trabalho desenvolvido pela Redeteca/UFRA seja realizado de maneira eficaz e eficiente, inclusive no modo trabalho remoto. Para que isso seja viabilizado de fato, é necessário que o conhecimento produzido no intelecto de cada servidor seja socializado com todos que trabalham nas bibliotecas universitárias da rede. Desta forma, os processos desenvolvidos serão de conhecimentos de cada um dos que atuam na rede.

Entender o processo de aprendizagem organizacional do ponto de vista dos bibliotecários em sua rotina de trabalho é de grande importância, visto que, essa

compreensão fornece informações valiosas para aprimorar as práticas de gestão em unidades informacionais, assim como na Redeteca/UFRA.

A pesquisa também traz contribuição acadêmica para a área da ciência da informação (CI). Pois a GC é um campo que tem na CI o aporte teórico necessário para o seu desenvolvimento, mesmo sendo algo que já vem sendo estudado e analisado por vários teóricos, este trabalho busca enriquecer e atualizar as informações e resultados produzidos na área até este momento, pois é uma pesquisa direcionada para a gestão de redes de bibliotecas universitárias públicas, que viabilizam o desenvolvimento das suas atividades através do trabalho remoto, além da forma presencial com o regime de trabalho híbrido. Tem o intuito de fazer a análise da forma de como esse processo de aprendizagem organizacional, nas atividades remotas, é estabelecido através da geração e do repasse do conhecimento de seus colaboradores que integram as equipes de trabalho remoto da Redeteca/UFRA.

Vale frisar que na área de biblioteconomia e ciência da informação, a temática da aprendizagem organizacional está em ascensão, como podemos ver em Faqueti, Alves e Steil (2016); Faqueti *et al.* (2017); Silva *et al.* (2020) e Moreno *et al.* (2022). E assim como as pesquisas mencionadas este estudo também visa contribuir com a área em questão.

Essa discussão e análise que está sendo proposta e será desenvolvida ao longo desse estudo irá servir como modelo para outras bibliotecas, tanto de instituições públicas quanto privadas, em seus processos de melhoria nas suas gestões e para o bom andamento das suas atividades remotas. Assim como, este estudo também irá contribuir como um norteador para novas e futuras pesquisas, clareando e florescendo novas ideias, projetos e debates.

1.3 Estrutura da dissertação

A estrutura deste trabalho foi composta no primeiro capítulo pela introdução onde relata de forma linear e direta os dados atuais que estão relacionados ao tema desta pesquisa desenvolvida, mostrando os principais conceitos que foram utilizados no andamento dos estudos até a questão que foca o problema da pesquisa. Com a descrição dos objetivos (geral e específicos) que levaram a produção desta pesquisa. A sua justificativa que pontuam as importâncias: prática, teórica e pessoal e a viabilidade deste estudo realizado. E a estruturação desta pesquisa.

Nos Capítulos 2, 3 e 4 trata o aporte teórico da pesquisa onde temos no capítulo 2 a respeito da gestão do conhecimento (GC), com os seus tipos de conhecimentos, conceitos e modelos de GC e nos seus subtópicos as práticas e ferramentas de GC, com os seus conceitos e a *Asian Productivity Organization* (APO), assim como, o subtópico gestão do conhecimento e o trabalho remoto. No Capítulo 3 faz a abordagem sobre aprendizagem organizacional (AO), com o seu histórico e conceitos, e em seus subtópicos os modelos de AO e as comunidades de prática (CoP). O Capítulo 4 versa a respeito dos aspectos da GC em bibliotecas universitárias (BUs) e a aprendizagem organizacional, tendo como subtópicos referentes ao panorama da GC em BU e as aproximações da GC e AO no contexto das BUs.

Fechando essa estrutura da dissertação do mestrado são descritos no Capítulo 5 os procedimentos metodológicos com as etapas da pesquisa, os instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados. E o Capítulo 6 é composto pelos resultados e análise dos dados encontrados. Finalizando com o Capítulo 7 que são as conclusões deste trabalho.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento desempenha um papel crucial na sociedade contemporânea, abrangendo desde a gestão de recursos econômicos e naturais quanto nos processos produtivos e comerciais. Sendo um fator diferencial para as organizações que buscam alcançar a excelência em suas atividades.

A gestão do conhecimento é uma abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento (APO, 2020) além disso, tem foco no conhecimento que as pessoas da organização possuem, ou seja, dos colaboradores que nesta trabalham, com vistas à capturar estes conhecimentos para torna-los conhecimentos organizacionais alinhados a estratégia organizacional.

No âmbito da compreensão da gestão do conhecimento, é crucial distinguir entre dado, informação e conhecimento. Para ilustrar essa diferenciação, vamos analisar a Figura 1, na qual Davenport e Prusak (1998, p.18), esclarecem essa distinção de forma clara e concisa.

Figura 1 – Dado, informação e conhecimento: conceitos básicos

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Em observância a Figura 1 nota-se que, dado pode se referir a qualquer registro sendo algo vago e impreciso por não estar associado a um contexto, são fatos brutos, não tem valor em si. Com relação a informação podemos analisar que diz respeito a um determinado dado dentro de um contexto, onde fica mais fácil o seu entendimento, a sua compreensão, gerando valor/sentido para quem o recebe. Desta forma, a

informação é uma coleção de dados organizados de tal modo que eles têm valor, significado e fazem sentido. São dados dentro de um contexto. E ao relacionar uma informação a outras informações que o sujeito já possui, isso o torna capaz de fazer uma análise mais precisa a respeito dessa situação, capacitando para uma tomada de decisão através do conhecimento absorvido. Assim, o conhecimento são informações organizadas para a tomada de decisão. São informações com um propósito.

Nas organizações, os seus gestores e colaboradores carecem de fazer uso do conhecimento com responsabilidade, dentro de princípios e valores éticos. E para fazer um melhor uso deste conhecimento nas instituições se faz necessário ter o entendimento de como esse conhecimento é gerado, aplicado e aprimorado, contudo, precisamos entender a diferenciação dos tipos de conhecimento apresentados pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), que são os autores pioneiros na abordagem teórica da criação do conhecimento, acreditam que “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos”. Conforme estes autores o conhecimento humano é dividido em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), é necessário ocorrer processos de compartilhamento do conhecimento colecionado na mente dos indivíduos (socialização do conhecimento tácito). Para que aconteça a produção e a disseminação do conhecimento, as organizações, de qualquer tipo de natureza, precisam incentivar as pessoas a aprenderem de maneira continua.

Bassetto (2012, p. 93) destaca que o conhecimento tácito, também conhecido como conhecimento inconsciente, é intrínseco, desta forma, é individual e específico de cada pessoa.

Nesse contexto, Chiavenato (2005, p. 152) ressalta que é o conhecimento subjetivo adquirido através da experiência e pela prática, pode ser repassado de modo informal por conversas, correspondências, dentre outros. Em síntese, os autores, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram:

O conhecimento tácito é o mais difícil e valioso para as organizações. Corresponde ao conhecimento que se elabora através das vivências e experiências de cada ser humano, envolve a percepção das pessoas, sendo assim, um elemento intangível, tendo como exemplo,

o conhecimento absorvido no decorrer da carreira profissional. É uma forma de conhecimento bem complexa de externalização para a codificação na linguagem formal. Trata de um conhecimento intrínseco da mente humana (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Segundo os autores Schröder, Antunes e Oliveira (2011, p. 39) o conhecimento explícito é aquele que está organizado, documentado e fundamentado em teorias. Ele é registrado em diferentes formas, como documentos, livros e programas de treinamentos.

Este conhecimento explícito é articulado na linguagem formal e possibilita a fácil transmissão, sistematização, documentação e comunicação para a replicação de forma célere, em diversos formatos como áudios, imagens, vídeos, livros, infográficos, dentre outros meios. Engloba o conhecimento dos fatos e pode ser mensurável. (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A diferenciação entre o conhecimento tácito e o explícito, pode ser compreendida como:

- Conhecimento explícito é visível, palpável, objetivo. Expresso em uma linguagem. Transmido por palavras, números, sinais, dentre outros. Está em livros, manuais, banco de dados, e entre outros meios e suportes; (Arias, 2019, p. 44; Vicente; Cunha, 2021, p. 52)
- Conhecimento tácito é um conhecimento pessoal, individual e subjetivo. Difícil de expressar. Está ligado às experiências, memórias, sentimentos e habilidades de cada indivíduo. É um conhecimento que pertence ao funcionário, está na mente dele. (Arias, 2019, p. 44; Vicente; Cunha, 2021, p. 52)

Os conhecimentos tácitos e explícitos se complementam, eles interagem entre si realizando trocas nas atividades criativas das pessoas.

Para reter o conhecimento corporativo, é necessário que exista uma interação entre conhecimento tácito e explícito, ocasionando certo equilíbrio entre a produtividade e a inovação. Sendo que, os principais ganhos de produtividade resultarão das melhorias na gestão do conhecimento nas empresas. E a Gestão do Conhecimento vem para ajudar as instituições a compreenderem como ocorre a dinâmica da inovação no desenvolvimento das suas atividades tanto de produtos, bens ou serviços podendo, desta maneira, gerar mecanismos de um maior aproveitamento da sua produtividade, processos de melhoria e aumento na sua

capacidade competitiva (Vicente; Cunha, 2021, p. 57).

Neste cenário, a gestão do conhecimento é um processo intencional e sistêmico que em concordância com os pesquisadores Davenport e Prusak (2003, p. 68), a GC abrange três atividades fundamentais: geração, codificação e coordenação, bem como transferência. Os autores certificam que o propósito da codificação é transformar o conhecimento organizacional em um formato que seja acessível a todos os que precisam dele.

Deste modo, Guedes e Cândido (2008, p. 163) validam que a GC envolve tornar a informação e a experiência organizacional acessíveis a cada membro da equipe, incentivando seu uso responsável e a contribuição para o acervo de conhecimento e a sua realimentação.

Ademais, Cianconi (2003, p. 16) sinaliza que a GC envolve facilitação, direcionamento, estímulo ao aprendizado e compartilhamento, além de avaliação do conhecimento.

Na visão de Wiig (1997, p. 1), a GC abrange a criação, renovação e aplicação intencional e explícita do conhecimento para otimizar a eficiência e o retorno dos ativos de conhecimento da empresa.

Segundo Valentim (2008, p. 4), a GC configura um:

[...] conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/ informacional e a comunicação organizacional/ informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/ geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/ socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008, p. 4).

Para Peña Baquero e Diez Gaviria (2020, p. 5), a GC na organização envolve a alocação de recursos (financeiros, humanos, tempo e técnicos) para criar um processo que busca extrair valor tanto do conhecimento explícito quanto do tácito.

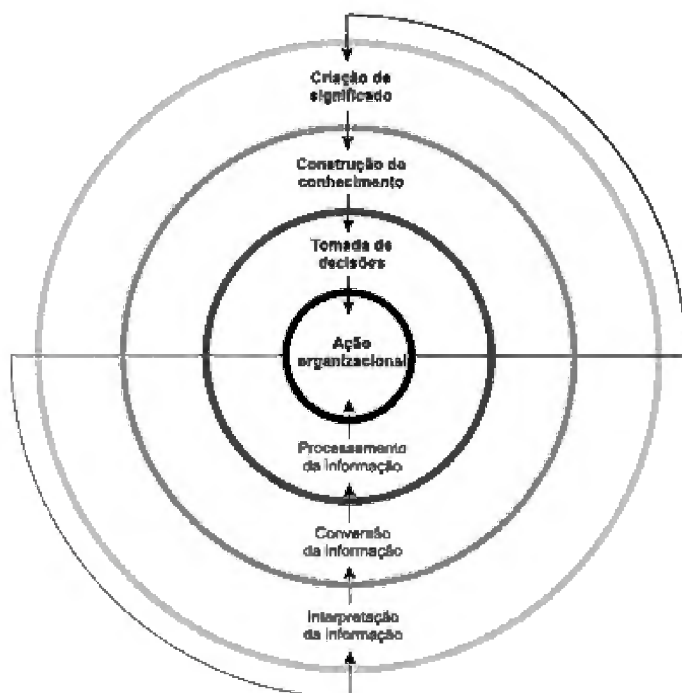
De acordo com Dalkir (2005, p. 3), a GC é a coordenação intencional e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa que visa criar valor por meio do conhecimento e da inovação. Isso é alcançado pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, incluindo a disseminação das lições

aprendidas e melhores práticas na memória corporativa, promovendo a aprendizagem contínua da organização.

Nesse sentido, compreende que a gestão do conhecimento envolve o planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas na organização, com o objetivo de melhorar e utilizar de forma eficaz seus ativos de conhecimento. Para tanto, foram desenvolvidos diversos tipos de modelos de GC para implementação nas instituições, neste estudo, será realizada a abordagem de alguns conforme os modelos explicitados a seguir.

Segundo Choo (2003, p. 30), uma organização que integre com eficácia os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões pode ser classificada como uma organização do conhecimento. Na Figura 2, é possível observar o esquema da organização do conhecimento elaborado por Choo:

Figura 2 – Organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31).

De acordo com o modelo proposto pelo autor, o conhecimento nas instituições que podem ser definidas como organização do conhecimento é processado seguindo esse fluxo das informações e conhecimentos, iniciando pela interpretação da informação, onde, no primeiro estágio do processo estão sempre buscando se alimentarem de informações (entrada/chegada da informação). Nesse momento,

conforme Choo (2003, p. 30) os indivíduos que fazem parte das organizações estão sempre procurando informações para compreender o que ocorre no contexto/cenário a qual a instituição está inserida (bens, serviços, produtos).

No estágio identificado por **conversão da informação**, segundo Choo (2003, p. 30) os colaboradores estão analisando as informações procurando dar significado ao que acontece em seu local de trabalho.

Para Choo (2003, p. 30) a etapa denominada **processamento da informação** a equipe de colaboradores da instituição visam chegar num denominador comum das suas análises, a uma mesma visão.

E assim, chegamos no ponto crucial, a etapa da **ação organizacional**, onde Choo (2003, p. 30) considera o alvo da organização do conhecimento, neste momento temos a elaboração do plano de ação da instituição, quais serão as medidas a serem adotadas, seus novos projetos e tipos de comportamentos a serem seguidos a partir daquele objeto de análise.

De acordo com Choo (2003, p. 30) ao fazer esta análise para obter um panorama do que cerca e engloba a empresa, tanto no ambiente externo quanto interno, vai ser gerado um significado, a realidade da instituição, esse conhecimento da realidade possibilitará fazer comparações com situações passadas, assim como, situações novas. Esta fase é denominada como **criação de significado**.

Com isso, temos a etapa de **construção de conhecimento**, neste ponto Choo (2003, p. 30) destaca que a organização já desenvolveu seus conhecimentos através das suas ações e práticas, sabendo o que teve resultado positivo ou negativo.

E a etapa da **tomada de decisões**, conforme Choo (2003, p. 30) é quando já se tem o conhecimento estabelecido e vai ser deliberado a respeito do que precisa ser continuado, modificado ou eliminado nas ações da empresa.

Vale ressaltar que de acordo com Choo (2003, p. 32) todas as etapas desse processo se conectam e também podem gerar novas informações e conhecimentos para a organização, num movimento constante e que promove a criatividade e a inovação nas instituições.

Desta forma, Choo (2003, p. 31), em sua organização do conhecimento, corrobora que uma empresa sendo bem-informada é capaz de discernir com mais clareza e precisão devido às informações e conhecimentos que detém, ou seja, sem uma boa captação de informações, as organizações não terão a capacidade de discernimento do conhecimento que possuem. Isso servirá como um fator de

vantagem perante o mercado, pois essas empresas terão um potencial mais elevado na competição através da inteligência, criatividade e sua expertise. Isto também contribui com a promoção de atitudes assertivas nas instituições, elas serão geradas através do entendimento do ambiente e das suas necessidades pontuais, específicos da sua natureza de atuação, tanto sendo de produção, bens ou serviços.

Segundo Choo (2003, p. 37) a construção do conhecimento é alcançada ao reconhecer a relação sinérgica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro da instituição.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o ponto crucial é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, conforme é discorrido a seguir através da abordagem do modelo SECI proposto pelos autores japoneses.

Os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1997), ressaltam que para as organizações serem uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) elas precisam realizar um “espiral do conhecimento”, ocorrendo os métodos de conversão do conhecimento acontecendo entre o conhecimento explícito e tácito e são divididos em quatro tipos: a socialização do conhecimento (do tácito para o tácito), a internalização do conhecimento (do explícito para o tácito), a externalização do conhecimento (do tácito para o explícito) e a combinação do conhecimento (do explícito para o explícito). Em cada uma delas, ocorre respectivamente, a empatização, personificação, articulação e conexão, como mostra a Figura 3:

Figura 3 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Neste espiral do conhecimento, elaborado pelos cientistas Nonaka e Takeuchi (1997), observa-se que ele é composto por quatro etapas: socialização,

externalização, combinação e a internalização. A primeira delas é a socialização, conforme proposto pelos autores, que é o processo de compartilhamento de experiências, tanto por linguagem, como por observação, imitação ou práticas. Nesta etapa da socialização ainda ocorre um processo de tácito para tácito.

Na segunda etapa, denominada como externalização pelos estudiosos Nonaka e Takeuchi (1997), faz referência ao processo de criação do conhecimento seja por meio de metáforas, analogias, conceitos, modelos ou hipóteses. Observe que neste ponto do processo ocorre a transposição de experiência em palavras, o conhecimento de um indivíduo passa por e para outros, ocasionando a transformação do conhecimento tácito em explícito.

A terceira etapa é a combinação, nessa etapa, conforme proposto pelos pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1997) ocorre a sistematização e a aplicação do conhecimento explícito. Note que neste ponto ocorre o compartilhamento de vários para muitos, tornando acessível a todos, ou seja, do explícito para o explícito.

E a última etapa é a internalização onde os autores Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento explícito volta a ser tácito, por meio da importação individual dos conhecimentos externalizados e disponibilizados pela organização. Então, vemos que o sujeito internaliza uma determinada experiência, ou seja, de outros para um, de explícito para tácito. Por se tratar de um espiral o ciclo continua em um movimento crescente, desta maneira, um novo empregado que internalizou as rotinas de gestão de pessoas compartilha as suas experiências passadas e contribui para a melhoria e a inovação nos processos da organização (Nonaka e Takeuchi, 1997).

É importante destacar que aprimorar a gestão do capital humano é fundamental para impulsionar o crescimento das habilidades e competências essenciais, promovendo a disseminação do conhecimento em todas áreas de uma empresa. Como afirmam Davenport, DeLong e Beers (1998, p.44), essa abordagem estratégica é essencial para o sucesso corporativo. Os autores aconselham um conjunto de normas ou indicadores de sucesso que abordam a gestão do conhecimento como uma missão institucional que deverá estar enraizada na cultura institucional, por meio da concepção de espaço favorável à sua conversão, sempre procurando maneiras de avaliação, tanto quantitativa, quanto qualitativamente, das iniciativas de conhecimento realizadas.

Santos *et al.* (2001, p. 32) corrobora que GC é o processo sistemático de

identificar, criar, renovar e aplicar conhecimentos estratégicos na vida da organização, sendo a administração de seus ativos de conhecimento. Isso permite à organização conhecer o que ela sabe.

2.1 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Segundo Bhatt (2001), as práticas de gestão do conhecimento são como uma organização facilita a interação entre as pessoas, os processos institucionais e as tecnologias.

APO (2020) e Dalkir (2005) consideram que as práticas de GC precisam estar em sintonia com os objetivos estratégicos das instituições. Já na visão de Batista (2004, p. 8) elas estão direcionadas para a geração, permanência, difusão, compartilhamento e o uso do conhecimento no meio das organizações, assim como em sua interação com o ambiente externo.

Para os estudiosos Probst, Raub e Romhardt (2002) as práticas de GC envolvem alterações na base de conhecimento da instituição, estabelecimento de referências coletivas e aprimoramento da capacidade da organização para ação e solução de problemas.

As pesquisadoras Inomata e Barbalho (2022) consideram que as práticas de GC podem ser classificadas de duas maneiras: com emprego das tecnologias da informação (TI) e sem estas, como segue:

- Emprego de TI (Formais e Informais): são todas as práticas de GC que para serem empregadas nas organizações precisam utilizar suportes das TI, também podendo ser classificadas em subgrupos (formais e informais), as formais são as que estão regimentadas pela instituição, assim, elas fazem o registro oficial das informações da empresa em formato eletrônico, através dos sistemas, sites, portais, repositórios, dentre outros e as informais, são as que utilizam uma comunicação informal nos ambientes digitais das instituições tendo como exemplo os blogs, e-mails e redes sociais da empresa;

- Sem emprego de TI (Formais e Informais), nesta vemos que são as que fazem referência as práticas de GC que não necessitam de um aporte das TI para o seu emprego, também estão divididas em 2 subgrupos, as formais que englobam as ações oficiais da empresa, com registro formal em documentos e que requerem a presença física dos colaboradores, como é o caso das reuniões formais, disciplinas e workshop,

e no que tange as informais são aquelas que não geram a formalização em documentos institucionais dos assuntos tratados e promovem uma comunicação informal e mais descontraída em ambientes informais, tendo como exemplo as confraternizações e espaços físicos informais.

Deste modo, vamos abordar a respeito dos vários modelos existentes de práticas de GC que podem ser adotados pelas organizações de natureza pública ou privada.

A *Asian Productivity Organization* (APO) (APO, 2020) é uma organização intergovernamental comprometida com a melhoria da produtividade na Ásia - Região do Pacífico. A APO foi fundada em 1961, colabora com o progresso econômico e sustentável, servindo como um fórum de reflexão e liderando esforços nos setores industrial, agrícola, de serviços e setor público.

Segundo Batista (2019), a APO caracterizou as práticas de GC de acordo com as etapas do ciclo de GC. Onde podemos observar que:

Fase 1: Reconhecer o conhecimento – Práticas: Cafés do conhecimento, Comunidade de prática, Ambientes colaborativos virtuais, Mapeamento do conhecimento e Mentoria;

Fase 2: Gerar conhecimento – Práticas: Brainstorming, Ambientes de colaboração físicos, Cafés do conhecimento, Comunidades de prática, Análise pós-ação, Bases de conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de colaboração virtuais, Mentoria, Portal e Compartilhamento de vídeo;

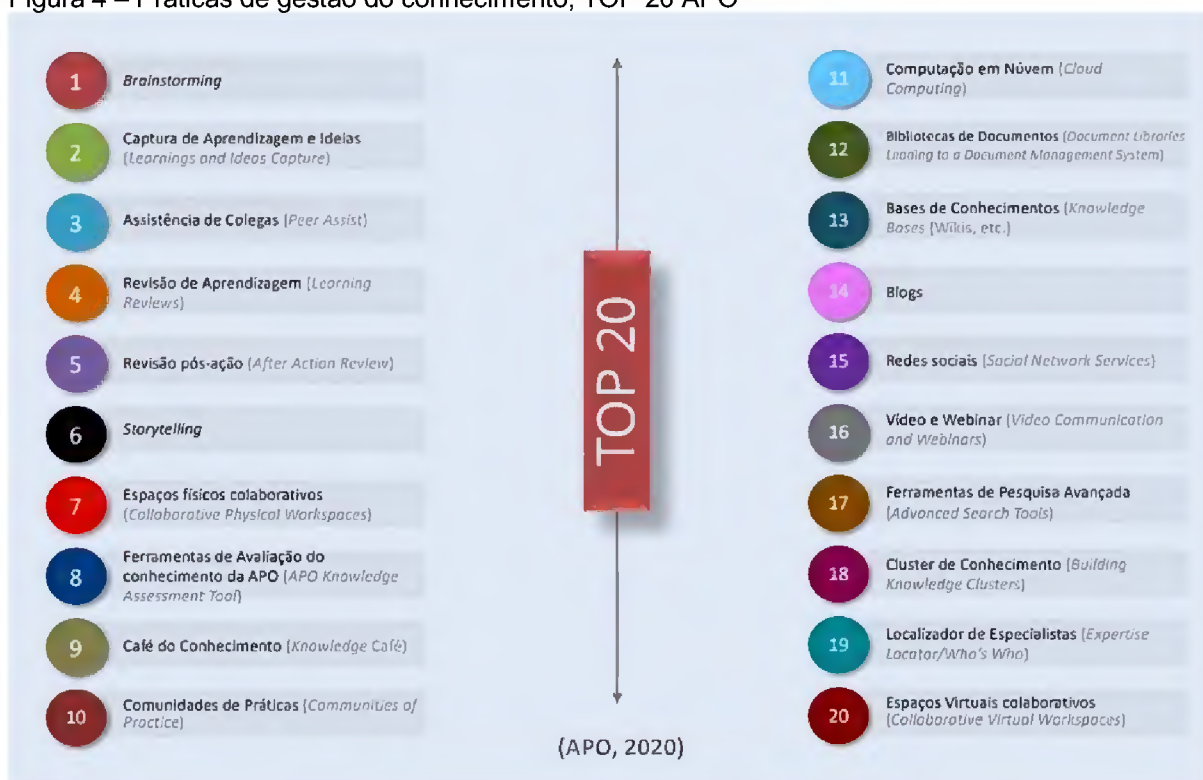
Fase 3: Guardar conhecimento – Práticas: Café do conhecimento, Comunidades de prática, Análise pós-ação, Bases de conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de colaboração virtuais, Portal, Compartilhamento de vídeo;

Fase 4: Divulgar conhecimento – Práticas: Cafés do conhecimento, Comunidades de prática, Análise pós-ação, Bases de conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes colaborativos virtuais, Ambientes colaborativos presenciais, Portal corporativo, Compartilhamento de vídeo, Narrativas, Taxonomias; e a

Fase 5: Utilizar conhecimento – Práticas: Café do conhecimento, Ambientes colaborativos presenciais, Ambientes colaborativos virtuais, Comunidades de prática, Blogs, Portal corporativo, Mentoria, Bases de conhecimento.

Em 2010, a APO publicou o manual da APO, também conhecido como: “Manual de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento”, sendo que alguns autores chamam de práticas de GC e que foi atualizado em 2020 (APO, 2020, p. 10). No manual, consta uma lista extensa de ferramentas de GC ou métodos para serem utilizados com ou sem TI nas empresas com o intuito de favorecer a criação do conhecimento nas organizações. Destaca-se que o referido manual ainda não foi traduzido para o português, disponível somente no idioma inglês. Neste manual a APO selecionou uma lista das práticas mais utilizadas sendo conhecidas por TOP 20 APO (APO, 2020, p. 1), conforme demonstra na Figura 4:

Figura 4 – Práticas de gestão do conhecimento, TOP 20 APO



Fonte: Adaptado da APO (2020, p.1).

Além dessas práticas de GC listadas no *ranking* das TOP 20 da APO também citamos mais 5 que são utilizadas nas empresas:

- *Brainstorming* (APO, 2020): Também conhecido por “tempestade de ideias”, é uma técnica que auxilia que auxilia grupos na criação de ideias novas e não convencionais. O processo envolve duas fases: divergência, em que todas as ideias são consideradas válidas, e convergência, em que os participantes avaliam de maneira positiva antes de identificar falhas;

- Melhores práticas (*best practices*) (APO, 2020): Envolvem a identificação e disseminação de melhores práticas, que são procedimentos validados para a execução de uma tarefa ou resolução de um problema. Isso abrange o contexto no qual pode ser implementado. São registradas em banco de dados, manuais ou diretrizes;

- Café do conhecimento (*knowledge café*) (APO, 2020): é um método para facilitar discussões em grupo com o propósito de refletir e compartilhar pensamentos e ideias de maneira amigável. Seu objetivo não é gerar críticas. Geralmente resulta em *insights* mais profundos e um compartilhamento mais intenso do que o convencional;

- Lições aprendidas (APO, 2020): experiências-chave são cruciais para a relevância dos negócios em projetos futuros. Toda experiência representa conhecimento. O conhecimento deve se tornar explícito, compartilhado e difundido para agregar valor às pessoas e organizações;

- *Mentoring* (APO, 2020): trata-se de uma abordagem de gestão de desempenho em que um especialista participante (mentor) demonstra e modela as competências para um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e fornece *feedback* sobre a execução das atividades do indivíduo ou grupo; e o

- *Storytelling* (APO, 2020): narrativas possuem uma poderosa capacidade de compartilhar as experiências de uma pessoa e as lições aprendidas por meio de histórias que transmitem contextos ricos junto com conteúdo.

Na versão brasileira, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), disponibiliza um documento que apresenta um relatório de práticas de ferramentas de GC na área de gestão pública elaborado pelo pesquisador Batista (Batista, 2004, p. 7). Esse relatório é amplamente utilizado nas pesquisas e estudos pelos órgãos brasileiros, servindo como uma base abrangente de técnicas e práticas de GC para aplicação nas organizações públicas.

Batista (2004, p. 15) retrata algumas práticas que exemplificam como as organizações gerenciam o conhecimento de maneira proativa, com destaque para comunidade de conhecimentos (SERPRO), comunidades de prática (EMBRAPA), banco de conhecimentos (PETROBRAS), *mentoring* (PETROBRAS), dentre outros. Conforme estabelecido pelo autor Batista (2004, p. 15), as práticas de GC são definidas como atividades que incorporam as seguintes características:

- i) são executadas regularmente;
- ii) sua finalidade é gerir a organização;
- iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e
- iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior (Batista, 2004, p. 15).

Nesse contexto, é fundamental destacar que a seleção da prática e sua adaptação à demanda institucional são cruciais para uma contribuição eficaz da organização na melhoria de seus processos de GC.

Quando as organizações decidem implementar a GC, podem utilizar todas essas ferramentas para garantir que o conhecimento passe pelo espiral, percorra por todas as etapas do processo de GC e, assim, obtenham um resultado que envolve a GC que é gerir o conhecimento como fator de produção, garantindo a sua disponibilidade e evitando perdas quando as pessoas deixam a empresa.

2.2 Gestão do conhecimento e o trabalho remoto

Em momentos de incerteza, conhecimento desempenha um papel fundamental. E foi um cenário de tumulto, medo e adaptações que o mundo vivenciou durante o período da pandemia de Covid-19. A temeridade tomou conta das casas, do dia-a-dia das pessoas, das empresas, da economia e de outras esferas da sociedade

Conforme descrito pelos autores Lisboa *et al.* (2021, p. 95) em 2020, o mundo foi impactado pela inesperada pandemia de Covid-19, para enfrentar essa situação, várias medidas se fizeram necessárias, incluindo o distanciamento social e a adaptação do trabalho em casa para os trabalhadores.

Este cenário pandêmico trouxe alguns desafios, e um deles foi a implantação do trabalho remoto de forma imediata para muitos trabalhadores e empresas que nunca tinham desenvolvido as suas atividades desta forma, alguns nem sabiam o que era trabalho remoto.

As autoras Oliveira *et al.* (2020, p. 89) mencionam que por conta do período pandêmico a prática de trabalho em casa, embora não seja recente, se expandiu de forma ágil para um contingente muito maior de colaboradores.

Para Lisboa *et al.* (2021, p. 96), a pandemia provocou:

Uma necessidade urgente de adaptação a um novo modelo de trabalho, que envolveu o uso de ferramentas colaborativas para compartilhamento de documentos, trabalho em tempo real e videoconferências. Nesse cenário, a extensão da adoção e utilização dessas ferramentas ultrapassou rapidamente o que tínhamos conhecido sobre sistemas colaborativos.

Contudo, os pesquisadores Vicente e Cunha (2021, p. 51) ressaltam que para muitos cargos, o ambiente empresarial não é mais necessário; um computador e uma conexão de internet são suficientes para que os colaboradores desempenhem suas funções com sucesso.

Esses mesmos estudiosos destacam os benefícios promovidos pelo regime de trabalho remoto para os colaboradores que diz respeito a questão de economia de tempo no deslocamento, flexibilidade de horários, mais tempo para o desenvolvimento pessoal e qualidade de vida aprimorada. Em contraponto, esses autores revelam que se não for gerenciado adequadamente, o distanciamento social entre os membros da equipe pode dificultar o compartilhamento de conhecimento e experiências (Vicente; Cunha, 2021, p. 51).

Deste modo, os gestores das empresas se depararam com uma situação inusitada ocasionada por tempos de crise, devido a pandemia, e que precisavam de ferramentas que o auxiliassem nessa gestão, neste caso, uma dessas ferramentas é a gestão do conhecimento (GC). Assim, também destacado por Oliveira *et al.* (2020, p. 89) que discorrem que é crucial adotar práticas de gestão da informação e do conhecimento para prevenir a dispersão de informações e conhecimento em um ambiente de trabalho remoto, assegurando seu compartilhamento tanto durante o período de quarentena quanto no retorno à rotina normal da instituição.

Logo, vem o questionamento, o que a GC pode fazer pela organização que opta pelo regime de trabalho remoto, quais são os benefícios e vantagens da aplicação desta técnica.

Considerando os estudos realizados pelos autores Vicente e Cunha (2021) e Oliveira *et al.* (2020), os aspectos da GC que podem auxiliar nas organizações que adotam o trabalho remoto podem ser as seguintes:

- a) Mapeamento de conhecimentos estratégicos;
- b) Avaliação das fontes de informação;

- c) Registro de decisões por e-mail;
- d) Educação continuada;
- e) Elaboração conjunta de documentos;
- f) Ambientes colaborativos institucionais;
- g) Guarda de originais;
- h) Compartilhamento de informações;
- i) Videoconferências;
- j) Pasta de arquivos institucionais em dispositivo pessoal;
- k) Nomenclatura de documentos;
- l) Criação de grupos específicos para comunicação de trabalho;
- m) Participação virtual;
- n) Feedback;
- o) Café virtual;
- p) Repositório institucional;
- q) Decisões baseadas em dados;
- r) Utilização de material de apoio;
- s) Lições aprendidas e boas práticas;
- t) Simplificar o acesso a bases e fontes de conhecimento já disponíveis;
- u) Promover o compartilhamento remoto de experiências e melhores práticas;
- v) Ferramentas e técnicas para trabalho virtual e colaboração online; e
- w) Viabilizar conteúdo em plataformas móveis e de fácil acesso.

Observa-se que práticas e técnicas de GC podem ser benéficas no regime de trabalho remoto. Como reflexão sobre o papel dos atores nos processos de gestão de conhecimento no trabalho remoto, vale lembrar que, é necessário o envolvimento de todos os colaboradores e não aquela ideia errônea de que é direcionado somente para os gestores. Sendo que os benefícios se refletem na realização das atividades cotidianas e em tarefas pessoais.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os estudos iniciais sobre a aprendizagem organizacional (AO), conforme destacam os autores Takahashi e Fischer (2010, p. 820), datam da década de 1950. Contudo, os autores reforçam que foi na década de 1990 que esse domínio se expandiu significativamente tanto na teoria quanto na prática de gestão.

Apesar de sua existência estabelecida, os estudiosos Takahashi e Fischer (2010, p. 820) ressaltam que a área ainda enfrenta desafios em sua consolidação, notoriamente a dificuldade em determinar empiricamente quando e como ocorre um processo de aprendizagem, um desafio que se torna ainda mais complexo quando a organização é o sujeito desse processo.

Investigações recentes conforme os trabalhos desenvolvidos pelos diversos autores como Faqueti, Alves e Steil (2016), Faqueti *et al.* (2017) e Moreno *et al.* (2022), os quais apontam para abordagem promissoras na superação dessas barreiras, ao incorporar novas categorias conceituais em análise. Entre esses, se destacam os que estabelecem conexões entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento que abrangem o foco desta pesquisa.

No ambiente corporativo, vários autores (Antonello, 2007; Davenport e Prusak, 2003; Easterby-Smith e Lyles 2011) destacam a importância do conhecimento organizacional enfatizando que as empresas devem aprender continuamente sobre o seu setor, concorrentes e maneiras de aprimorar ou adaptar sua posição competitiva.

Para Angeloni e Steil (2011, p. 121), a aprendizagem organizacional (AO) é um processo de construção social que converte o conhecimento gerado pelo indivíduo em ações institucionalizadas direcionadas aos objetivos da organização. Assim, o conhecimento assume um papel estratégico no sucesso das organizações.

De acordo com Snyder e Cummings (1998, p. 877), a aprendizagem torna-se organizacional tão logo:

- 1) É executada com o intuito de atingir metas organizacionais;
- 2) É compartilhada ou distribuída entre os integrantes da organização; e
- 3) Os frutos da aprendizagem são integrados nos sistemas, estruturas, processos e cultura organizacional. Esses processos de aprendizagem individual e organizacional promovem a reflexão e a melhoria contínua e isso ressalta a relevância da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional concentra-se em vários conceitos relacionados a aprendizagem humana. Segundo a pesquisadora Arias (2019, p. 70), ao explorar a aprendizagem individual, examina-se os aspectos cognitivos e psicológicos que influenciam o processo de aprendizagem nas pessoas. Para a autora, no contexto da aprendizagem organizacional, são abordados aspectos relacionados à sociologia, incluindo como as organizações lidam com a evolução dos seus conceitos, como respondem e incorporam essas novas ideias e conhecimentos em seus processos de produção.

Conforme argumentado por Crossan, Lane e White (1999), o processo de aprendizagem individual depende de intuição e interpretação, no nível grupal, vai da interpretação à integração, e no nível organizacional, fundamenta-se na institucionalização.

Segundo Senge (1990), o processo inicial de aprendizagem deve concentrar-se no indivíduo, compreendendo seu autoconhecimento e esclarecimento de objetivos.

No nível da organização para Fleury e Oliveira Júnior (1999, p. 134-135) ressaltam que o processo de aprendizagem individual, compartilhada e interpretada em grupo se torna parte da instituição, refletida em estruturas, normas, processos e símbolos organizacionais. As organizações constroem memórias para reter e recuperar informações. Deste modo, enfatiza que a aprendizagem organizacional se concentra no uso que as empresas fazem do conhecimento que adquirem.

Os pesquisadores Faqueti, Alves e Steil (2016, p. 159) observam que nas pesquisas sobre aprendizagem em organizações, é comum o uso dos termos “aprendizagem organizacional” (AO) e “organizações de aprendizagem” (OA), que alguns autores empregam como sinônimos.

Relacionado a AO, Faqueti, Alves e Steil (2016, p. 159) destacam que os estudos em AO visam descrever e compreender processos e comportamentos, obedecendo a critérios rigorosos (abordagem descritiva). No que tange a OA esses mesmos autores ressaltam que textos sobre OA, por outro lado, propõem um estado ideal, oferecendo recomendações e prescrições, muitas vezes baseadas em experiências de consultoria e práticas (abordagem prescritiva).

Quanto aos conceitos de organizações que aprendem, seus autores buscam oferecer abordagens práticas para orientar as empresas a se tornarem abertas ao conhecimento, como ressalta Garvin (1993) as organizações que aprendem coisas

novas criando um ambiente propício para que esse conhecimento possa ser compartilhado pelos seus funcionários.

Conforme Yu e Chen (2015), a OA é caracterizada como uma estrutura organizacional que promove o avanço da aprendizagem entre seus membros, gerando resultados positivos em inovação, eficiência e alinhamento com o ambiente, proporcionando vantagem competitiva.

De acordo com Loo e Dupuis (2015) e Sinclair (2017), a OA são proficientes na geração, aquisição e disseminação do conhecimento, incorporando estratégias sistemáticas na resolução de problemas e tomada de decisões por meio da mudança de comportamento.

Então, quando temos o conceito de aprendizagem organizacional estamos procurando compreender esses processos de aprendizagem dentro das organizações. E quando se aborda sobre organizações que aprendem é um aspecto mais prescritivo, tentando se apoiar em casos de sucesso para que as empresas também possam estar continuamente aprendendo e se desenvolvendo e inovando.

3.1 Modelos de aprendizagem organizacional

Uma concepção amplamente aceita sobre a aprendizagem organizacional, advinda de Argyris e Schön (1996), define a aprendizagem como um produto (o que foi aprendido) e também como um processo que envolve a aquisição, processamento e armazenamento de informações transformadas em conhecimento.

Segundo Caldeira e Godoy (2011, p. 516) para que o resultado da investigação organizacional possa ser considerado aprendido, é necessário apresentar evidências de mudanças nas teorias em uso pela organização.

Argyris e Schön (1996) propõem a teoria da ação, baseada na ideia de que as pessoas têm mapas mentais que afetam como planejam, realizam e interpretam suas ações. Por vezes, há discrepância entre a teoria que guia o comportamento das pessoas e aquela que elas usam para explicar suas ações efetivas.

Os autores Argyris e Schön (1996), destacam que as pessoas têm mapas mentais para planejar, implementar e avaliar suas ações, porém, frequentemente agem de forma distinta do que pensam ou expressam. Essa discrepância entre discurso e ação é explicada por eles através dos conceitos de "teoria em uso" e "teoria declarada".

De acordo com Caldeira e Godoy (2011) a primeira, a teoria em uso, que direciona o comportamento efetivo, é muitas vezes implícita e deriva da percepção que o indivíduo tem de si mesmo, dos outros e do ambiente.

Na segunda teoria, conforme destacado por Caldeira e Godoy (2011), o discurso sobre o que se faz, ou o que se gostaria que os outros pensassem que se faz, pode ser chamado de teoria declarada.

Consoante com Argyris e Schön (1996), a teoria em uso está ligada às estratégias de ação realmente empregadas pelos indivíduos em suas atividades.

Segundo Haro (2008), que corrobora com Argyris e Schön (1996), ressaltando que a teoria esposada ou adotada enfoca mais o discurso do indivíduo, ou seja, está relacionada ao que o indivíduo pensa como sendo a ação que irá realizar, mas que não é necessariamente posta em prática.

Os autores Argyris e Schön (1996) discutem que as teorias em uso, baseadas em valores aceitos, influenciam as ações. Quando as consequências coincidem com as expectativas, a mudança é impulsionada, caracterizando a aprendizagem. Isso ocorre por meio da aprendizagem de ciclo simples (*single-loop learning*) ou duplo (*double-loop learning*).

Na aprendizagem de ciclo simples, a ação gera uma correção para alcançar um objetivo sem questionar os valores aceitos. O aprendizado ocorre quando se questiona a estratégia esposada, mesmo sem modificar os valores subjacentes que guiam a ação, conforme explicitado por Argyris e Schön (1996).

Em conformidade Haro (2008) ressalta que este aprendizado, chamado de ciclo simples ou também conhecido por aprendizagem adaptativa (Senge, 1990), foca em corrigir erros e atingir objetivos mantendo os valores existentes.

Na aprendizagem em ciclo duplo propostas por Argyris e Schön, de acordo com a observação de Caldeira e Godoy (2011, p. 516) além da constatação e a correção do erro, há uma mudança nas normas, políticas e objetivos envolvidos. Reforçando que na aprendizagem de ciclo duplo, além de corrigir erros, há o desenvolvimento da capacidade de evitá-los.

Conforme descrito por Caldeira e Godoy (2011), além dos ciclos simples e duplo, os autores Argyris e Schön (1996) identificaram o ciclo triplo, também chamado de aprendizagem Deutero (Visser, 2007), onde os princípios organizacionais são questionados quanto aos seus propósitos, contribuições desejadas, valores essenciais e afins. Resumindo, a capacidade de aprender a aprender, compreender

os aprendizados de ciclos simples e duplos, e impulsionar avanços, configura a aprendizagem de ciclo triplo.

Desta forma, de acordo com Caldeira e Godoy (2011, p. 516-517), a aprendizagem de ciclo simples ajusta ações para resultados desejados, a de ciclo duplo transforma modelos mentais para novas ações, enquanto a de ciclo triplo cria e compreende novos modelos mentais.

Nessa área, surge mais uma contribuição significativa, elaborada por Kim (1998) oferece um modelo de integração entre a aprendizagem individual e organizacional.

A relevância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, conforme proposto por Kim (1998), é evidente e sutil ao mesmo tempo. Evidente porque as organizações são formadas por indivíduos e sutil porque a aprendizagem organizacional não depende de uma pessoa específica, mas sim de todas elas.

Segundo Kim (1998), a aprendizagem organizacional começa com a aprendizagem individual. Acontece por meio de um ciclo no qual o indivíduo absorve novas informações, reflete sobre experiências anteriores, formula conclusões e armazena essas informações como modelos mentais.

Os autores Caldeira e Godoy (2011) corroboram com Kim (1998) que esses modelos mentais não são apenas um conjunto de ideias, memórias e experiências, mas representam a visão do mundo de um indivíduo, moldando como ele interpreta novas informações e determinando a relevância delas em uma situação específica com base em seus conhecimentos e contexto.

Kim (1998) destaca que a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual devido à sua natureza fundamentalmente distinta no processo.

A aprendizagem individual ocorre por meio de ciclos nos quais as crenças são modificadas e codificadas nos modelos mentais dos indivíduos. Conforme ressaltado por Caldeira e Godoy (2011, p. 517) esses ciclos impactam a aprendizagem organizacional ao influenciar os modelos mentais compartilhados. Durante sua trajetória na organização, os indivíduos deixam o legado de seu aprendizado nos grupos aos quais pertencem. Em outras palavras, a aprendizagem nas organizações começa com os indivíduos, cujo conhecimento é compartilhado e difundido pela organização (Kim, 1998), formando o que Huber (1991) define como memória organizacional.

3.2 Comunidades de prática

Dentro das práticas de conhecimento é importante destacar as comunidades de prática (CoP), onde após o advento da pandemia, houve uma ampliação das práticas que utilizam as TIC, ou seja, essa existência de comunidades colaborativas na rede expandiu, conforme os pesquisadores Lira *et al.* (2021, p. 100) salientam:

Neste cenário pandêmico, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, inclusive em comunidades virtuais de prática (VCoP), são fundamentais para estabelecer um “novo normal”, possibilitando a interação virtual, troca de ideias e construção de conhecimento coletivo entre as pessoas, facilitando o desenvolvimento de suas atividades (Lira *et al.*, 2021, p. 100).

Deste modo, as comunidades de prática podem acontecer de forma presencial ou virtual, sendo que os estudiosos Fleury e Fleury (2001) sinalizam que as CoP são grupos ligados pela prática profissional, que compartilham experiências visando desenvolver um conhecimento coletivo e assim, em relação a VCoP segundo Jones (1997) aponta, as comunidades virtuais de prática são espaços online onde membros interagem para trocar conteúdo e ideias, enriquecendo discussões e debates, tanto de forma pública quanto privada. Logo, quanto mais os indivíduos interagem dentro dessas comunidades colaborativas a criação de novos conhecimentos aumenta.

De acordo com Wenger e Snyder (2000), as comunidades desempenham um papel vital no funcionamento eficaz de qualquer organização, sendo particularmente cruciais para aquelas que valorizam o conhecimento como um recurso fundamental.

Para Chu e Khosla (2009), as comunidades de prática elevam as competências cruciais da organização, impulsionam a aprendizagem e a inovação, promovem eficiência nas rotinas de trabalho e aprimoram a capacidade de lidar com desafios internos e externos à instituição.

McNabb (2007) as descreve como conjuntos de pessoas que se reúnem em situações sociais, como reuniões ou conferências, compartilhando interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamentos similares, buscando compartilhar tanto o que sabem quanto o que desconhecem.

Conforme afirmam Wenger, Trayner e Laat (2011), as comunidades também atuam como um suporte, permitindo que as pessoas se unam para superar desafios individuais e coletivos dentro das organizações.

Deste modo, as comunidades de prática elas estimulam a criação do conhecimento, mas, nem tudo aquilo que é discutido dentro de uma comunidade de prática pode ser considerado como um conhecimento explícito, então é importante fazer essa diferenciação do uso dessas informações, já que informação não é conhecimento, a partir dessas comunidades.

A *Asian Productivity Organization* (APO, 2020) apresentou uma vasta lista de técnicas e ferramentas para gestão do conhecimento, incluindo comunidades de prática sendo indicada para as cinco fases do processo de GC: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

A comunidade de prática é uma ferramenta efetiva para expor e armazenar melhores práticas dentro e fora de uma organização, representando a próxima fase do design organizacional. Isso facilita o desenvolvimento do conhecimento ao permitir uma interação multidisciplinar e ampla, não restrita às estruturas hierárquicas tradicionais.

4 ASPECTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será realizada a abordagem a respeito da gestão do conhecimento (GC) como ferramenta de gestão alinhada ao processo de aprendizagem organizacional (AO) aplicadas as bibliotecas universitárias.

Um panorama de como essas ferramentas e práticas estão sendo desenvolvidas no contexto das bibliotecas acadêmicas. Uma síntese baseada nos estudos mais recentes sobre o seu uso nessas unidades de informação universitária.

4.1 Panorama da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Análise com base em três pesquisas que serão apresentadas a seguir, cada uma brevemente descrita a partir de seus resumos. As pesquisas destacadas não apenas têm como sujeitos os bibliotecários, mas também se concentram nesse público específico. Foram excluídas as pesquisas que possuem abordagem mais ampla ou focam em outros profissionais, pois não se encaixam no escopo deste estudo.

Duarte *et al.* (2008) apresentaram um estudo de caso múltiplo em unidades de informação, instrumentalizado pela entrevista e observação, tendo como sujeitos os bibliotecários. Entre os principais dados encontrados pelos pesquisadores está a partilha de experiências que possibilita a construção de um conhecimento coletivo de aprendizagem e identidade. Na pesquisa apresenta os resultados do mapeamento das práticas para a promoção da aprendizagem organizacional. Registra a possibilidade de originar o processo de aprendizagem com as próprias experiências e as dos outros, ao adotar-se a técnica de grupo focal, facilitadora da formação de “comunidades de prática”.

Faqueti, Alves e Steil (2016) realizaram uma revisão sistemática na literatura visando identificar e analisar como o tema de AO, relacionado ao contexto das bibliotecas acadêmicas, sendo abordado em estudos empíricos no período de 2005 a 2015. O tema aprendizagem organizacional (AO) em bibliotecas acadêmicas no Brasil é pouco explorado e as publicações que apresentam resultados de estudos empíricos são incipientes. Considerando a importância de aprofundar os estudos na área, foram selecionados para a análise, 16 artigos. As áreas temáticas abordadas nos estudos

se concentram em: AO enquanto processo (aprendizagem individual, grupal e organizacional); relacionamentos da AO com a gestão do conhecimento; gestão da informação e avaliação institucional; impactos da cultura organizacional sobre AO e capacidade de aprendizagem organizacional. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, o uso de abordagens quantitativas prevalece. A síntese dos resultados descritos nos artigos aponta para:

- a) a relevância da cultura da aprendizagem, da cultura organizacional e do estilo da liderança para a AO e o desempenho das bibliotecas;
- b) a importância da aprendizagem individual e grupal para se alcançar a AO;
- c) as comunidades de aprendizagem (em redes intra e interdepartamental) e comunidades de prática como significativas para gerar e transferir conhecimentos adquiridos;
- d) baixa AO a partir de processos de avaliação institucional. (Faqueti, Alves e Steil, 2016).

Moreno *et al.* (2022) desenvolveram um estudo teórico, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa, realizado com a utilização do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist - ProKnow-C*. Fizeram a seleção de 16 artigos formando o portfólio bibliográfico (PB) final e, realizaram análise bibliométrica e caracterização dos artigos, após análise bibliométrica e caracterização dos artigos, apresentaram alguns dos resultados: (i) o PB caracterizou-se por ser cientificamente relevante; sendo dois dos principais motivos: a identificação de autores pertinentes à área e publicações em periódicos de alto fator de impacto; (ii) o PB apresentou autores engajados com a temática que, por meio da parceria em pesquisas e a referenciação de autores do PB na construção dos artigos, isso pôde ser confirmado; e (iii) com a inexistência de publicações do tema nos anos de 2020 e 2021 e de apenas um artigo em 2019. Os autores apontam que surge a possibilidade para futuras investigações e ressaltaram que dos resultados encontrados, acreditam que o PB formado contribuirá como fonte de informação para gestores, líderes e colaboradores das bibliotecas, permitindo a interação com os conceitos e práticas referentes ao tema, bem como a verificação de usabilidade em seus contextos. O objetivo do artigo foi evidenciar, a partir da análise de um fragmento da literatura internacional, as características (objetivos, resultados e limitações) das publicações do tema aprendizagem organizacional (AO) e seu uso no contexto das bibliotecas.

Observando os pontos relevantes para a gestão do conhecimento nas três pesquisas relatadas destacam-se os seguintes pontos abaixo:

- A colaboração é o esforço coletivo de um conjunto de pessoas que compartilham conhecimento e se enriquecem mutuamente. É uma característica fundamental em organizações que priorizam a aprendizagem contínua e a gestão do conhecimento. Nos estudos realizados com os bibliotecários que estão inseridos nesse contexto de esforço coletivo, na gestão da suas equipes e na troca com os demais colegas bibliotecários, tanto das instituições ao qual tem vínculo quanto com aqueles que atuam em outras instituições, ficou evidenciado que ocorre a colaboração entre os seus membros, de acordo com as três pesquisas analisadas.

- A aprendizagem organizacional, dentro da gestão do conhecimento, concentra-se em identificar e aplicar as melhores práticas, aproveitando os recursos já disponíveis na empresa.

- A gestão do conhecimento almeja otimizar o saber coletivo, movendo a inovação através de processos integrados de criação, armazenamento e aplicação do conhecimento visando competir e adaptar-se.

- As contribuições individuais são valiosas, porém, os resultados de um grupo geralmente superam os de indivíduos isolados. Redes colaborativas fortalecem esses grupos, potencializando sua efetividade.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica empregada foi a pesquisa qualitativa, pois os estudos qualitativos procuram compreender um fenômeno dentro de seu ambiente natural (Creswell, 2014). A pesquisa qualitativa é um método científico que envolve a experiência do pesquisador, que utiliza seu conhecimento para analisar um contexto inseparável de seu ambiente (Jaccoud e Mayer, 2008, p. 255).

Este estudo também enquadrrou-se na categoria de pesquisa exploratória em termos de objetivo, a qual tem a finalidade de investigar fenômenos ou contextos pouco explorados na ciência, buscando identificar características que representem esses fenômenos e contribuir para o avanço do conhecimento científico. Deste modo, o autor Gil (2002, p. 47) ressalta que a essas investigações visam criar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais evidente ou desenvolver hipóteses. Pode-se afirmar que essas pesquisas visam principalmente aprimorar ideias ou descobrir intuições.

Quanto ao objeto de estudo, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois envolve uma análise de diversos materiais pré-produzidos sobre o tema. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60) a pesquisa bibliográfica:

Visa abordar um problema por meio de referências teóricas encontradas em artigos, livros, dissertações e teses. Sendo realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, com o intuito de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

No que diz respeito aos procedimentos, a pesquisa foi categorizada como um estudo de caso, distinguido por uma análise aprofundada e abrangente das práticas de GC implementadas na Redoteca/UFRA e o desenvolvimento do processo de aprendizagem. Fachin (2006, p. 45) entende o estudo de caso como marcado por ser um exame aprofundado, considera-se principalmente a apreensão integral do tema examinado. Investigam-se todos os elementos do caso. Em uma análise aprofundada, podem-se identificar relações que, de outra forma, passariam despercebidas. E de acordo com Yin (2015) a abordagem de estudo de caso possibilita:

Uma investigação que mantém as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Ele cita exemplos como ciclos

de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores específicos (Yin, 2015).

Doravante a análise dos trabalhos publicados sobre a temática em questão, optou-se pela tese da Arias (2019), que serviu de base para esta pesquisa em relação aos instrumentos de coleta de dados, sendo que o questionário organizado pela pesquisadora Arias (2019) foi que norteou e utilizou-se como modelo para a elaboração dos formulários empregados nas entrevistas e questionário eletrônico no desenvolvimento deste estudo. O questionário elaborado pela pesquisadora Arias (2019) foi desenvolvido com referência nas práticas e modelos de aprendizagem organizacional e os modelos de gestão do conhecimento, sugeridos pelos autores citados a seguir. A autora escolheu tomar por base as ideias apresentadas por Davenport (1998), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Drucker (2002), Nonaka (2007) e incorporando elementos do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1999), Lyles (2014), utilizando um método dedutivo a partir da revisão de literatura, elaborando as hipóteses testadas conforme adaptação do modelo proposto por Hernandez, Fernández e Baptista (2010) aprimorado pela pesquisa survey que teve um propósito descritivo, buscando entender a relação entre práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas de teletrabalho, com base em variáveis da revisão da literatura. Desta forma, deliberou-se a adoção e o emprego na formulação dos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa pelo modelo do questionário organizado e elaborado pela Arias (2019).

5.1 Etapas da pesquisa

No Quadro 1 detalha-se cada etapa da pesquisa percorrendo os objetivos específicos desta dissertação.

Quadro 1 – Etapas da pesquisa

Qual ação? (Ato)	De que maneira? (Modo)	Para que? (Efeito)
OE a) Caracterizar o trabalho remoto na Redeteca/UFRA	Por meio de entrevista semiestruturada junto aos gestores das bibliotecas, de forma presencial (Apêndice A); E questionário eletrônico com os	Panorama do trabalho remoto e as suas vivências individual e coletivo na Redeteca/UFRA

	bibliotecário(a)s da Redeteca / UFRA, via <i>Google Forms</i> (Apêndice B).	
OE b) Mapear as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no trabalho remoto	Por meio de entrevista semiestruturada junto aos gestores das bibliotecas, de forma presencial (Apêndice A); Questionário eletrônico com os bibliotecário(a)s da Redeteca / UFRA, via <i>Google Forms</i> (Apêndice B); Com base nos dados coletados será feito um quadro das práticas e ferramentas mapeadas.	Práticas e ferramentas utilizadas nos processos de GC (criação, compartilhamento e uso do conhecimento); Panorama das práticas de GC utilizadas durante o trabalho remoto por setores da biblioteca/Redeteca
OE c) Categorizar o uso das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e os elementos da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração, institucionalização e aprendizagem em rede)	Por meio da análise de dados através da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011).	Panorama das práticas e da aprendizagem organizacional (em nível individual e em nível coletivo) no trabalho remoto

Fonte: Elaboração própria (2023).

Como visto, os instrumentos de coleta de dados (roteiro de entrevista, questionário eletrônico) e a revisão de literatura auxiliaram na compreensão do uso de práticas e ferramentas de GC e da aprendizagem organizacional em bibliotecas, no trabalho remoto. E a partir da triangulação dos dados, considerando que cada estratégia escolhida traz uma perspectiva diferente e complementar sobre o caso estudado, auxiliando a identificar a consistência dos resultados encontrados bem como a obter uma compreensão mais profunda.

5.2 Instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados

Em relação ao **cenário da pesquisa**, o estudo foi desenvolvido na Universidade Federal Rural da Amazônia, nos seus 6 Campi (Belém, Capitão Poço, Capanema, Parauapebas, Paragominas e Tomé Açu), tendo como *lócus* para a análise de um dos objetivos específicos a Rede de Bibliotecas da UFRA (Redeteca/UFRA) que é composta pelas Bibliotecas dos Campi desta universidade.

A implantação da Redeteca/UFRA, oficialmente criada em 29 de julho de 2021, de acordo com a ATO DO CONSELHO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO: Resolução do CONSAD nº.480, de 29 de julho de 2021. Cujo Regimento Interno cria e regulamenta a organização, composição, atribuições e o funcionamento da Rede de Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia (Redeteca/UFRA), na condição de Órgão Suplementar, para conduzir de forma coordenada o desenvolvimento das atividades das bibliotecas dos campi da UFRA (UFRA, 2021).

No que tange os **participantes da pesquisa** a pesquisa teve como participantes bibliotecários que atuam nas bibliotecas que compõem a Redeteca/UFRA, independentemente de estarem afastados por licença qualificação, pois esta é uma pesquisa que diz respeito a modalidade de trabalho remoto.

Os Bibliotecários da Redeteca/UFRA participaram da pesquisa de forma espontânea e livre.

Sobre os **critérios de inclusão e exclusão** definem-se as características que qualificam e desqualificam os participantes para a inclusão ou exclusão neste estudo, desta maneira, quanto a variáveis para critérios de inclusão e exclusão foram adotadas conforme descrito abaixo.

Foram definidos como critérios de **inclusão** para esta pesquisa:

- Bibliotecários: Aqueles que estão lotados nas bibliotecas que fazem parte da Redeteca/UFRA;
- Superintendentes: Todas as bibliotecárias atuantes na gestão da Redeteca/UFRA, denominadas de superintendentes.

Já os critérios de **exclusão** foram os seguintes:

- Bibliotecários: Aqueles que estão lotados nas bibliotecas que compõem a Redeteca/UFRA e estão em atuação há menos de 6 meses, pois trata-se de um curto espaço de tempo para obter-se dados da atuação do desenvolvimento das suas atividades laborais, levando-se em consideração que os 6 primeiros meses de atuação ainda é um período de ambientação aos espaços e suas tarefas; exclusão da

bibliotecária responsável pela condução e aplicação desta pesquisa e que faz parte do quadro de bibliotecários da Redeteca/UFRA;

→Superintendentes: As bibliotecárias gestoras denominadas de superintendentes da Redeteca/UFRA que estão em atuação há menos de 6 meses na gestão, por conta do curto período conduzindo a administração da rede de bibliotecas e ainda ser um momento de adaptação e familiarização com a equipe e as demandas do cargo de gestão;

Ainda, seriam excluídos, também, aqueles que não concordassem em colaborar como participantes da pesquisa, que neste caso, não teve nenhuma negativa.

No que diz a respeito dos **critérios para a seleção da amostra** a coleta foi realizada a partir de dados obtidos quanto aos bibliotecários regularmente lotados nas bibliotecas que fazem parte da Redeteca/UFRA (Belém – 7 bibliotecários, Capitão Poço – 2 bibliotecárias, Capanema – 2 bibliotecários, Parauapebas – 2 bibliotecários, Paragominas – 2 bibliotecários e Tomé Açu – 2 bibliotecárias) o que totaliza 17 bibliotecários e as bibliotecárias gestoras desta rede denominadas de superintendentes (4 gestoras). Os participantes foram selecionados conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos previamente, onde teve a exclusão de 1 bibliotecária do Campus Belém por se tratar da responsável por esta pesquisa.

No tocante aos **instrumentos de coleta de dados** foram utilizados para a coleta um roteiro de entrevista exploratória do tipo semiestruturado (APÊNDICE A), questionário eletrônico (APÊNDICE B) e a revisão de literatura, que contribuíram para elucidar a pesquisa na Redeteca/UFRA.

Para a estruturação final do formulário de entrevista e questionário eletrônico foram realizadas entrevistas pilotos, sendo o formulário de entrevista com uma bibliotecária gestora de redes de bibliotecas de universidade pública federal, estando a frente da gestão de equipes em regime de trabalho remoto e o questionário eletrônico com uma bibliotecária lotada em uma biblioteca de universidade pública federal que já desenvolveu suas atividades laborais através da modalidade de trabalho remoto. A entrevista piloto foi importante para o melhor desenvolvimento do formulário de entrevista e questionário eletrônico, pois possibilitou verificar que perguntas poderiam ser melhor elaboradas e até mesmo a criação e exclusão de algumas perguntas.

O procedimento de coleta de dados ocorreu em quatro fases, como segue:

Na **primeira fase**, foi realizado o levantamento de dados gerais sobre o quantitativo de bibliotecários que atuam na Redeteca/UFRA, incluindo informações atualizadas sobre o quantitativo de bibliotecárias gestoras denominadas de superintendentes da Redeteca/UFRA e os respectivos horários de trabalho. Na ocasião, foi definido como seria feito a abordagem as bibliotecárias gestoras, incluindo o agendamento e definição do local (presencial) onde a coleta de dados iria acontecer, de modo a não prejudicar a rotina da colaboradora, considerando-se a disponibilidade destas.

Mesmo sendo com a coleta de dados com seres humanos, este estudo não teve a obrigatoriedade de submissão para avaliação em Comitê de Ética em Pesquisa, por se tratar de uma investigação orientada para o aprofundamento teórico de situações que surgem de forma espontânea e contingencial na prática profissional, contanto que não revele dados que possam identificar o sujeito, conforme consta no artigo 1, parágrafo único, item VII da Resolução nº 510/2016, de 07 abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde determina diretrizes éticas específicas para as Ciências Humanas e Sociais (CHS) “VII – pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (Brasil, 2016).

No que tange a **segunda fase** foi realizado a entrevista semiestruturada com as participantes bibliotecárias gestoras denominadas de superintendentes, contendo perguntas abertas, projetadas para atender aos objetivos da pesquisa. Para isto foi utilizado formulário que foi aplicado pessoalmente pela pesquisadora, que na ocasião solicitou permissão para gravação das respostas, de modo a garantir a fidedignidade nos registros.

O local da entrevista ocorreu na Biblioteca UFRA/Campus Belém, em sala restrita e reservada para tal aplicação, sendo um ambiente que garantiu a privacidade e sigilo das informações.

A entrevista semiestruturada apresentou um formulário para roteiro aos superintendentes da Redeteca/UFRA (APÊNDICE A), previamente planejado com base em teorias e hipóteses relacionadas à temática da pesquisa, que teve por função auxiliar na organização do processo de interação com as participantes, permitindo e requisitando contrapartida da pesquisadora, frente a questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

A entrevista foi antecedida pelo esclarecimento dos objetivos da pesquisa e iniciada com a coleta de dados sociodemográficos das participantes. Após a conclusão de cada entrevista, foi realizada transcrição na íntegra dos conteúdos abordados durante o procedimento garantindo a fidedignidade dos dados que foram submetidos à análise.

Com o propósito de cumprir a três objetivos específicos deste estudo, de caracterizar o trabalho remoto na Redeteca/UFRA, mapear as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no trabalho remoto e categorizar o uso das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e os elementos da aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração, institucionalização e aprendizagem em rede), decidiu-se dirigir as entrevistas a quatro bibliotecárias gestoras, denominadas de superintendentes e que são responsáveis pela direção da Redeteca. A contribuição dessas profissionais foi crucial, considerando suas experiências na gestão da Redeteca, principalmente no acompanhamento das atividades desenvolvidas na modalidade de trabalho remoto, no gerenciamento do conhecimento produzido e a aprendizagem organizacional gerada.

É importante destacar que as entrevistas foram compostas por 21 perguntas. E para garantir a privacidade das suas identidades, as participantes foram identificadas nesta pesquisa como: **Superintendentes de 1 a 4**.

Em relação a **terceira fase** foi aplicado um questionário (APÊNDICE B) virtual aos participantes via *e-mail*, contendo perguntas fechadas, projetadas com o objetivo de atender aos objetivos da pesquisa. Nesta fase os participantes foram os bibliotecários da Redeteca/UFRA.

Com relação aos questionários desta pesquisa, eles foram elaborados utilizando o Google Forms e aplicados de forma online, através do encaminhamento via correio eletrônico para o email institucional dos participantes, essa aplicação contou com a participação integral dos 12 bibliotecários habilitados a participarem desta etapa da coleta de dados via questionário eletrônico. Por questões de privacidade, os participantes que contribuíram respondendo aos questionários eletrônicos foram identificados como **Bibliotecários de 1 a 12**. O questionário eletrônico foi composto por 16 perguntas e as respostas foram categorizadas para análise e organização dos resultados. Vale lembrar que do total dos 16 bibliotecários qualificados para participar da pesquisa, as 4 bibliotecárias gestoras que são as

superintendentes da Redeteca, participaram das entrevistas e por isso não tinha necessidade delas contribuírem novamente com a coleta dos questionários.

A decisão de utilizar questionários eletrônicos como uma das fontes de dados para esta pesquisa foi feita com o objetivo de aprimorar e ilustrar este estudo de caso.

E na **quarta fase** foi realizado o levantamento dos resultados dos dados coletados via entrevistas e questionários eletrônicos sob a ótica da revisão de literatura utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Segundo o autor Severino (2016, p. 135) pontua que a ciência combina o pensamento lógico com a observação do mundo real, unindo teoria e experiência empírica. Não se limita a coletar fatos, mas requer uma interpretação teórica para transformar dados em conhecimento científico. A teoria dá sentido aos dados empíricos, e estes, por sua vez, são essenciais para a validade da teoria. Desta forma, a revisão teórica ampliou o espectro de informações disponíveis para análise, e contribuiu para o melhor andamento deste estudo em questão.

Em relação ao **tempo para coleta de dados** foi realizado no período de janeiro 2024 a fevereiro de 2024, respeitando a disponibilidade dos colaboradores.

Quanto aos **recursos materiais**, o gravador de voz e o notebook foram recursos materiais utilizados na realização da coleta de dados desta pesquisa, de propriedade e de responsabilidade da pesquisadora, que utilizou recursos próprios, não gerando, portanto, ônus para a instituição onde ocorreu a pesquisa.

No concerne a **análise de dados**, os dados obtidos nas entrevistas, questionários eletrônicos e na revisão de literatura foram analisados utilizando o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), o qual pode ser caracterizado como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 42).

Dentre as várias modalidades de análise de conteúdo, foi realizada a análise temática, onde foram identificados núcleos de sentido a partir dos dados coletados, e cuja presença ou frequência proporcionaram algum significado a partir do objeto de estudo. Os dados coletados foram categorizados em agrupamentos que possibilitaram

uma descrição objetiva das características mais significativas do conteúdo. Essas categorias serão provadas com maior ênfase (Chizzotti, 2006). Assim, para esta análise temática, utilizou-se como códigos e unidades de registros para a realização da codificação desta análise dos dados da pesquisa, os 5 (cinco) temas utilizados que são derivados da revisão de literatura, sendo esses, gestão do conhecimento, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, trabalho remoto e aprendizagem organizacional onde foram identificados núcleos de sentido a partir dos dados coletados, e cuja presença ou frequência proporcionaram algum significado a partir do objeto de estudo. Deste modo, trata-se de uma análise temática com codificação dedutiva dos dados obtidos nas entrevistas, questionários eletrônicos e revisão de literatura, para isso, os códigos padrões foram deduzidos dos conceitos estudados no referencial teórico desta pesquisa.

Dessa forma, foram percorridas as três etapas da análise de conteúdo, as quais podem ser resumidas em:

1 - Pré-análise: Envolveu a organização do material coletado, incluindo a leitura inicial das entrevistas transcritas, a seleção dos conteúdos a serem analisados, a formulação de hipóteses e objetivos a partir da leitura inicial e elaboração de indicadores para a interpretação das informações coletadas (Bardin, 2011, p. 125).

2 - Exploração do material: Defende a categorização das informações em símbolos ou temas, onde buscou-se representar de forma significativa as características do conteúdo. As unidades de registro foram derivadas do material coletado, abrangendo entrevistas, questionários e revisão de literatura (Bardin, 2011, p. 131).

3 - Tratamento dos resultados: Envolveu a inferência e interpretação a partir da identificação dos conteúdos manifestos e latentes presentes no material coletado, respaldando a análise em um referencial teórico (Bardin, 2011, p. 131).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa considerando os dados das entrevistas e dos questionários eletrônicos, os quais são embasados pela literatura que fundamentam essa dissertação e as percepções da pesquisadora. Vale destacar que os resultados são apresentados de acordo com os objetivos específicos, facilitando a elaboração das ideias e o desenvolvimento da discussão.

Conforme dados da rede de bibliotecas da UFRA ao todo 17 bibliotecários integram a equipe da Redeteca/UFRA, contudo, para a realização desta pesquisa ocorreu a exclusão de 1 bibliotecário por ser a responsável pela pesquisa. Desta maneira, este estudo contou com a participação integral dos 16 bibliotecários que estavam aptos a participarem deste estudo em questão.

As entrevistas foram conduzidas com 4 bibliotecárias gestoras que são denominadas de superintendentes da Redeteca/UFRA, essas gestoras estiveram na superintendência da Redeteca/UFRA, em gestões com períodos específicos, ao longo do tempo da sua organização, criação, implantação e desenvolvimento da Redeteca/UFRA, com isso, ao longo deste trajeto histórico da superintendência da Redeteca/UFRA temos ao todo quatro gestões, para tanto, nesta análise, vamos identificar as participantes da entrevista de forma anônima como **Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e a Superintendente 4**, assim, preservando a privacidade das suas identidades.

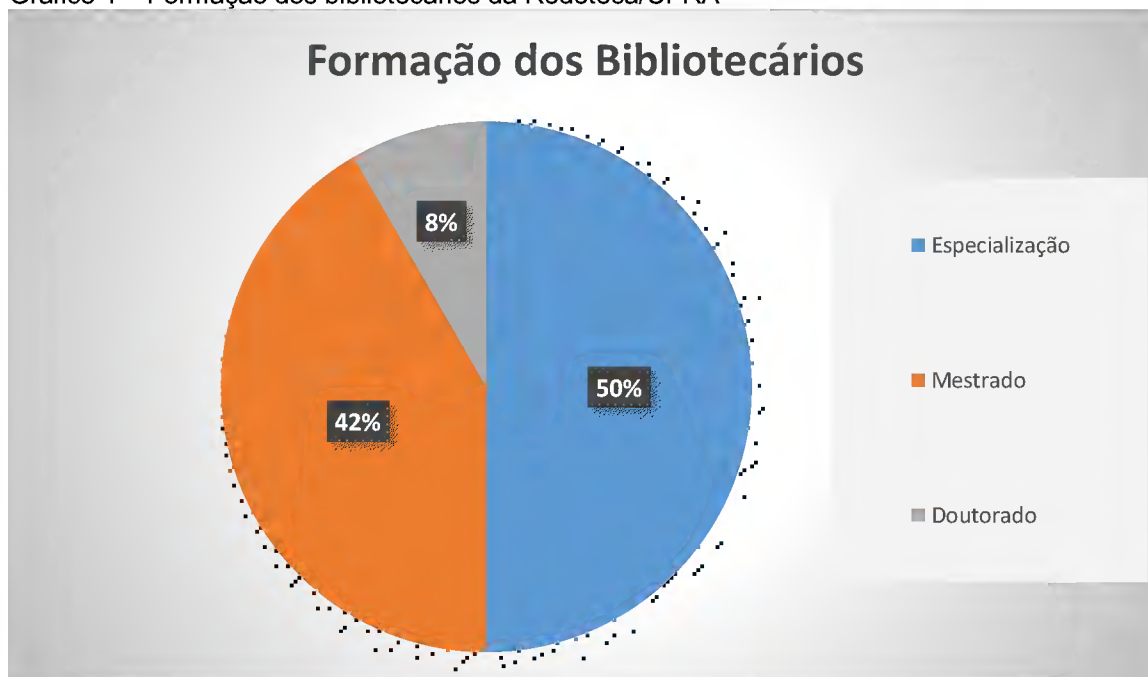
Em relação ao questionário eletrônico, contou com a contribuição dos 12 bibliotecários que compõe o quadro da equipe da Redeteca/UFRA que estavam habilitados a participarem da pesquisa. É relevante ressaltar que, visando manter a privacidade dos participantes desta pesquisa, no que tange os respondentes do questionário eletrônico, escolheu-se identificá-los por **Bibliotecário 1, Bibliotecário 2, até Bibliotecário 12**.

Tanto na abertura das entrevistas, quanto ao que refere-se a introdução dos questionários eletrônicos, teve-se como foco inicial captar uma visão sucinta do perfil das gestoras e uma síntese do panorama dos bibliotecários, envolvendo os dados sobre a formação profissional, tempo de serviço na Redeteca/UFRA, faixa etária, gênero e a unidade de origem.

A formação continuada das gestoras são diversas, tem-se uma especialista, duas mestras e uma doutora. Sendo lotadas nas seguintes unidades da

Redeteca/UFRA, 2 estão lotadas na Biblioteca UFRA/Campus Belém, 1 na Biblioteca UFRA/Capitão Poço e outra na Biblioteca UFRA/Campus Paragominas. Com relação aos bibliotecários da Redeteca/UFRA a sua formação são (Gráfico 1):

Gráfico 1 – Formação dos bibliotecários da Redeteca/UFRA



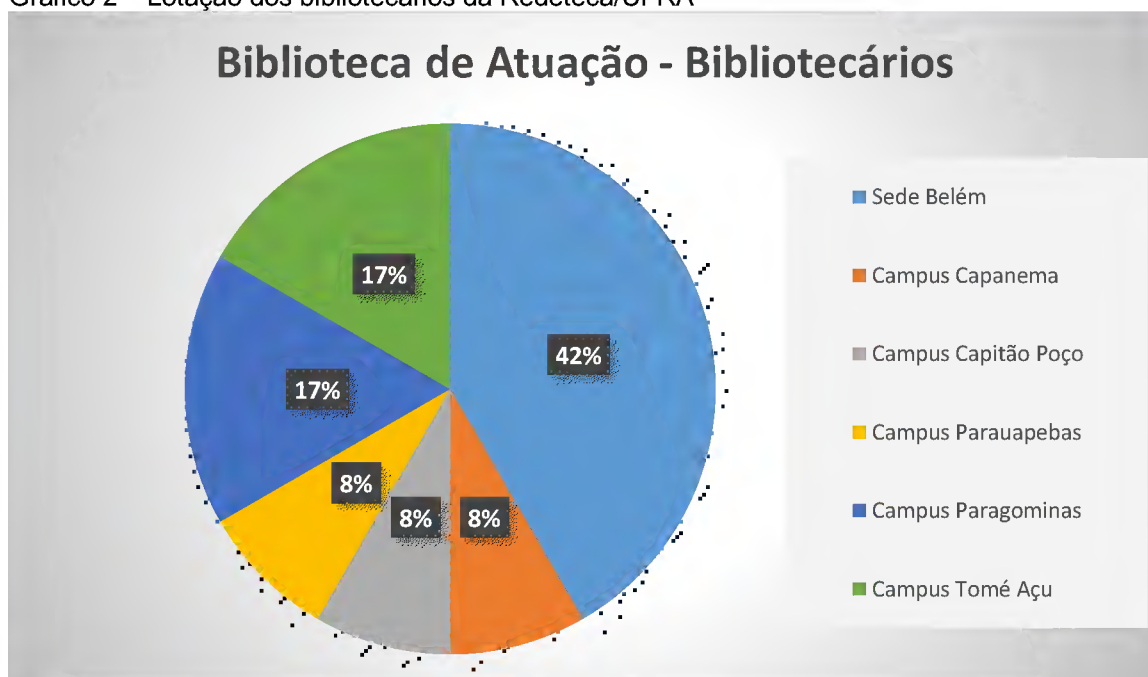
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os dados do Gráfico 1 segundo a formação acadêmica dos bibliotecários da Redeteca/UFRA temos, 50% (= 6) com especialização, 42% (= 5) com mestrado e 8% (= 1) com doutorado.

Compreender o tempo de serviço na Redeteca/UFRA e a formação acadêmica das superintendentes e dos bibliotecários ajudam a avaliar de forma mais completa e clara o conhecimento adquirido ao longo dos anos de trabalho desses profissionais na área.

As gestoras atuam na Redeteca/UFRA em períodos que oscilam entre 7, 10, 13 e 17 anos, de todo modo, percebe-se que ambas têm experiência na instituição. Mas vale destacar que elas têm acumulado experiência de outros locais de trabalho, conforme apontado por elas. Os bibliotecários participantes da pesquisa estão nas bibliotecas da Redeteca/UFRA como demonstrando no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Lotação dos bibliotecários da Redeteca/UFRA

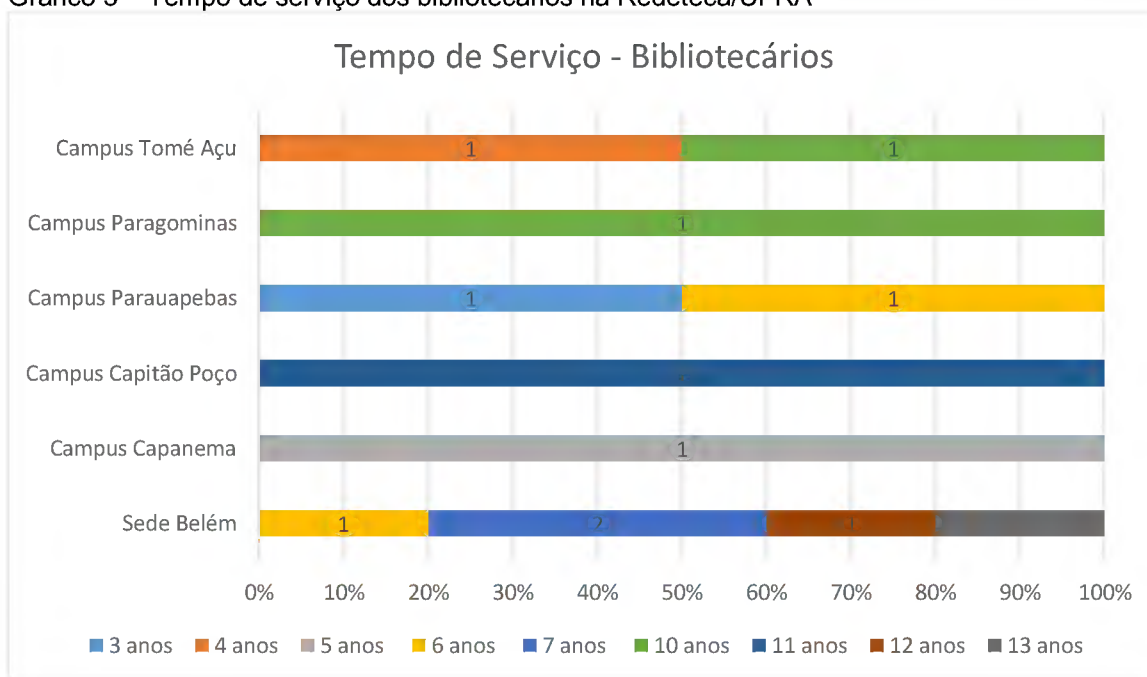


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Desta forma, conforme os dados apresentados no Gráfico 2, o maior número de bibliotecários concentra-se na Sede Belém o que representa 42% (= 5) e o menor quantitativo de bibliotecários estão nos Campi Capanema, Capitão Poço e Paragominas sendo 8% (= 1) para cada um desses Campi o que equivale a 1 bibliotecário por biblioteca.

A faixa etária das superintendentes da Redeteca/UFRA variam entre 36, 39, 45 e 54 anos, sendo todas do sexo feminino. No que tange o gênero dos bibliotecários houve a participação de 5 pessoas do sexo masculino e 7 pessoas do sexo feminino. A faixa etária dos bibliotecários correspondem de 34, 35, 36, 37, 39, 41, 44, 46 e 50 anos. Em relação ao tempo de serviço dos bibliotecários atuando no quadro da Redeteca/UFRA esse período tem variações como mostra o Gráfico 3.

Grafico 3 – Tempo de serviço dos bibliotecários na Redeteca/UFRA



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Percebe-se que na Capital (Sede Belém) por se tratar da biblioteca mais antiga da Redeteca/UFRA, é onde se concentram o maior número de bibliotecários, com tempo de atuação acima de 6 anos (= 20%) e chegando até 13 anos de serviço (= 80%), e em paralelo, tem-se no Campus Parauapebas, que é um dos Campus mais novos da Redeteca/UFRA, profissional atuando com tempo mais recente de serviço de 3 anos (= 50%).

As gestoras foram entrevistadas com o objetivo de entender como desenvolveu-se o planejamento das ações da Redeteca/UFRA, no que tange o trabalho remoto, por tratar-se de um nível estratégico, em contra partida, com relação aos bibliotecários que responderam ao questionário, a abordagem realizada com os colaboradores tiveram o intuito de compreender o que vem sendo executado por eles, de maneira remota, pois são do nível operacional. Deste modo, a elaboração da apresentação dos dados, buscou demonstrar tanto a perspectiva das gestoras quanto a perspectiva dos bibliotecários, e assim, realizando-se o fechamento do que foi planejado em contraponto ao que foi executado, relacionado ao trabalho remoto. A apresentação dos resultados desta pesquisa fundamentou-se nos três objetivos específicos do estudo.

Nas entrevistas, inicialmente, a princípio, procurou-se conhecer qual era o nível de conhecimento das gestoras da Redeteca/UFRA acerca dos temas abordados na

pesquisa (práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, gestão do conhecimento, trabalho remoto e aprendizagem organizacional) antecedendo a arguição das entrevistas. Primeiro, tendo o intuito de obter-se um panorama desses conhecimentos e se haveria maiores dificuldades para a compreensão das questões abordadas e em busca de um melhor aproveitamento desse momento da coleta de dados para o estudo em questão.

Neste aspecto, três superintendentes consideram os seus conhecimentos medianos a respeito dos assuntos aferidos na pesquisa e uma superintendente relatou ter um conhecimento mais aprofundado, pois, já ministrou disciplinas e orientou uma aluna da especialização. Com este cenário positivo referente aos conhecimentos prévios das superintendentes que participaram das entrevistas prosseguiu-se com a condução das questões.

6.1 Panorama do trabalho remoto na Redeteca/UFRA

Buscou-se saber como ocorre a dinâmica de funcionamento da biblioteca através do trabalho remoto, e nas entrevistas, todas as superintendentes afirmaram que na Redeteca/UFRA a implementação do trabalho remoto ocorreu durante a pandemia de COVID-19, em todas as suas bibliotecas da Redeteca/UFRA. Inicialmente, as atividades foram desenvolvidas integralmente de forma remota, no pós-pandemia passou-se para um modelo híbrido e atualmente para a realização do trabalho remoto requer acordo prévio com a chefia, especialmente em situações como falta de energia elétrica, problemas de acesso à internet e manutenção predial. As gestoras relataram que todos os servidores podem solicitar a realização das suas atividades através do regime de trabalho remoto, no entanto, os auxiliares administrativos lotados nas bibliotecas da Redeteca/UFRA já sinalizaram para a gestão que não tem interesse em desempenhar as suas atribuições desta forma e preferem realizar as suas atividades de maneira presencial. Deste modo, as gestoras mencionaram que após o período pandêmico somente os bibliotecários e as superintendentes optaram em adotar o trabalho remoto em determinados momentos que acham necessários desenvolver as suas atividades de forma remota, mas, são casos esporádicos, nenhum em caráter integral. Enfatizaram que a modalidade do trabalho remoto já está oficializada no Ponto Eletrônico da UFRA. As gestoras destacaram ainda que na instituição, o trabalho remoto segue a legislação e o Plano

de Gestão de Desempenho do Governo Federal, conhecido por PGD, e é associado à Gestão de Resultados. Funciona mediante o ajuste do Plano de Trabalho do Servidor com as metas estabelecidas, podendo ser integral ou esporádico. Neste caso, as superintendentes enfatizaram que na equipe da Redeteca/UFRA ainda não ocorreu nenhuma situação de pedido de trabalho remoto de forma integral, sendo, que até o momento desta pesquisa só ocorreram demandas pelo trabalho remoto em períodos específicos de forma esporádica. De acordo com os relatos das superintendentes, as suas observações foram condensadas de forma sucinta no Quadro 2, proporcionando uma visão abrangente das atividades realizadas remotamente nas bibliotecas da Redeteca, como apresentado a seguir:

Quadro 2 – Atividades que podem ser realizadas de forma remota na Redeteca/UFRA

Atividade 1	Serviço de referência virtual via redes sociais, site, e-mail institucional e aplicativos de mensagens; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 2	Catálogo de materiais do acervo bibliográfico e multimeios; (Superintendente 1, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 3	Alimentação de repositórios institucionais como a BDTA (Biblioteca digital de trabalhos acadêmicos da UFRA) e o RIUFRA (Repositório institucional da UFRA); (Superintendente 1, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 4	Treinamentos virtuais para os usuários das bibliotecas; (Superintendente 1 e Superintendente 4)
Atividade 5	Eventos online como cursos e palestras envolvendo tanto a comunidade interna quanto a externa; (Superintendente 1, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 6	Reuniões virtuais da Redeteca/UFRA; (Superintendente 1, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 7	Atualizações de redes sociais e sites das bibliotecas; (Superintendente 1 e Superintendente 4)
Atividade 8	Elaboração e atualização de manuais, guias e documentos da Redeteca/UFRA; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 9	Capacitações virtuais da equipe da Redeteca/UFRA; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Atividade 10	Planejamento, elaboração, organização, e divulgação das ações, projetos, serviços e eventos com a equipe da Redeteca/UFRA; (Superintendente 1 e Superintendente 4)

Atividade 11	Elaboração do processo de licitação para aquisição de materiais para o acervo bibliográfico e/ou digital; (Superintendente 1)
Atividade 12	Criação de tutoriais para uso da BDTA, RIUFRA, entre outros. (Superintendente 1 e Superintendente 4)

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quanto às iniciativas para treinamentos e capacitações sobre trabalho remoto, indagou-se se a instituição disponibiliza esse tipo de capacitação para os servidores, e, como são avaliados esses treinamentos/capacitações, as quatro gestoras sinalizaram que a Divisão de Capacitação e Desenvolvimento (DCAD), que é uma unidade da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRA (PROGEP/UFRA) e a Redeteca oferecem treinamentos e capacitações institucionais, atualmente a grande maioria dos cursos são ofertados de forma virtual. Em algumas situações os próprios Bibliotecários, ministram treinamentos específicos operacionais para a equipe da Redeteca/UFRA e atualizações, citando como exemplos, treinamentos para a utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), módulo Biblioteca (SIGAA - módulo Biblioteca), assim como, treinamentos para o uso do CANVA que é uma plataforma de design gráfico. Quanto aos demais módulos do Sistema Integrado de Gestão (SIG), como o Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), os treinamentos são conduzidos pela DCAD/PROGEP/UFRA. Duas superintendentes ressaltaram que os bibliotecários da Redeteca/UFRA são muito proativos no que tange a busca por novos conhecimentos e estão sempre procurando informação sobre novos cursos e treinamentos e sugerindo a implantação deles na agenda de capacitações elaborada pela DCAD/PROGEP/UFRA ou a liberação para participação quando se trata de um curso ofertado por uma instituição externa e o qual a UFRA não tem condições de oferecer aos seus colaboradores. Todas as gestoras afirmaram que desconhecem a existência de avaliações direcionadas especificamente para os treinamentos e capacitações realizados pelos colaboradores.

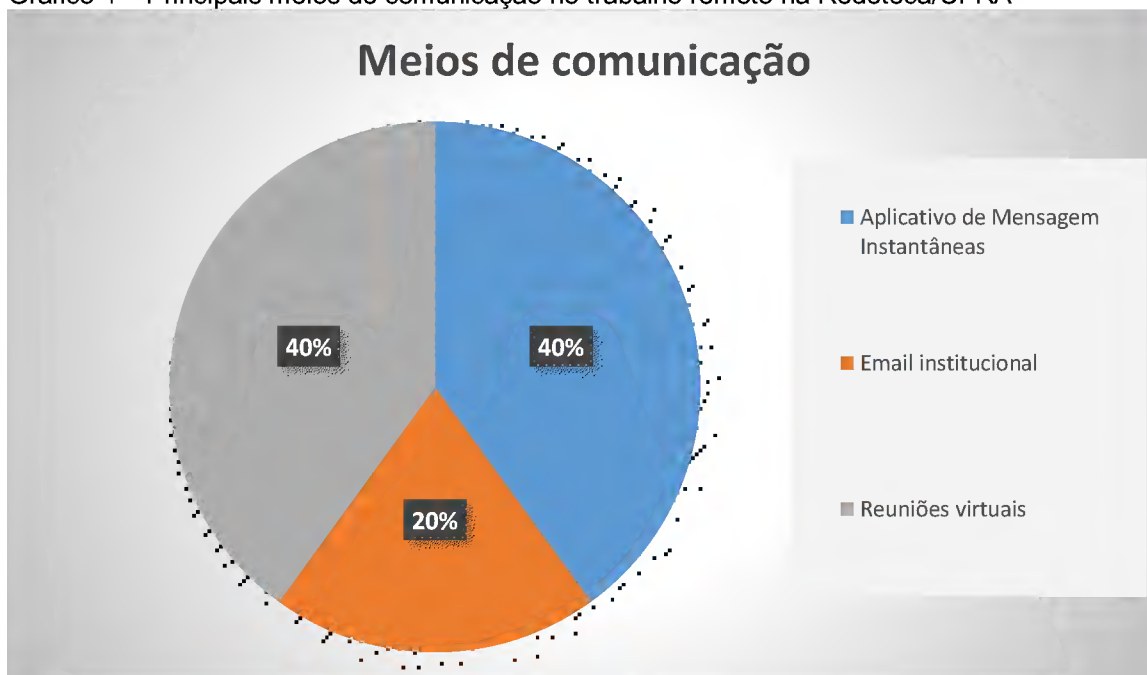
No andamento das aferições na realização das entrevistas questionou-se como a instituição/biblioteca assegura o acesso adequado dos servidores às ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no trabalho remoto, neste ponto, as superintendentes foram unânimes ao enfatizar que os servidores têm acesso a equipamentos (notebook e computadores de mesa) mediante empréstimo,

concordando com um termo de responsabilidade para uso durante viagens a trabalho e/ou em situações de trabalho remoto, esse documento é o Termo de Acautelamento (TA), da Diretoria de Patrimônio e Material (DPM), é uma unidade administrativa responsável pela gestão patrimonial da UFRA, sendo vinculada diretamente à Pró-reitoria de Administração e Finanças (PROAF/UFRA) e baseado na Instrução Normativa (IN) 10/2022 - Cadastramento de termo de acautelamento (TA) de bens permanentes que Dispõe sobre os procedimentos para o cadastramento de Termo de Acautelamento (TA) de bens permanentes, pelos gestores das unidades administrativas e acadêmicas da UFRA. Destacaram que foi algo muito requisitado no início da pandemia e implantação do trabalho remoto na UFRA, sendo praticamente inviável atender a todas as solicitações na época, mas, que atualmente tem pouca procura pois a maioria dos servidores acabaram sendo levados a fazerem esse tipo de investimento pessoal para a aquisição e atualização dos seus equipamentos. No entanto, a Superintendente 1 complementou as informações a respeito com o seguinte relato:

No trabalho remoto a comunicação ocorre por meio das videoconferências, trocas de mensagens via aplicativos de mensagens instantâneas e o e-mail institucional. O uso de plataformas como Google Drive, Google Meet, Zoom, YouTube, Redes Sociais e Canva facilitam o armazenamento e acesso às informações relevantes. Além das ferramentas digitais, o sistema SIG/UFRA e seus módulos podem ser utilizados com total segurança, tanto nos campi da UFRA quanto remotamente, em qualquer hora e lugar, através de dispositivos como smartphones, tablets, laptops ou computadores (Superintendente 1).

Essas informações repassadas pela Superintendente 1 convergem com as respostas dos bibliotecários referentes aos principais meios de comunicação utilizados no desenvolvimento das atividades remotas conforme consta no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Principais meios de comunicação no trabalho remoto na Redeteca/UFRA



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Neste Gráfico 4 tem-se destacados os principais meios de comunicação que são utilizados no desenvolvimento das atividades via trabalho remoto na Redeteca/UFRA, segundo os bibliotecários, sendo que 40% (= 8) estão relacionados a utilização de aplicativos de mensagens instantâneas, 40% (= 8) a realizações de reuniões virtuais e 20% (= 4) ao envio de mensagens eletrônicas por meio do e-mail institucional.

Verificou-se nas entrevistas como a instituição/biblioteca fomenta sua cultura de aprendizagem organizacional e adapta essa aprendizagem aos servidores em trabalho remoto, as entrevistadas destacaram que na modalidade de trabalho remoto, a Redeteca/UFRA implementou diversas medidas para fomentar um ambiente eficaz para o compartilhamento de conhecimento e aprendizados. A Equipe adotou soluções inovadoras como a execução de reuniões virtuais e ambientes online de aprendizagem para manter a troca de conhecimentos entre os membros da rede. O uso de plataformas virtuais viabilizou a realização de treinamentos, mini-cursos e oficinas adaptando-se as demandas do cenário digital e a capacitação dos colaboradores da Redeteca/UFRA. A Superintendente 1 ainda destacou que na Redeteca/UFRA, os Bibliotecários têm a liberdade de registrar as atividades de seus setores, documentando o modo e as etapas de desenvolvimento através de manuais de serviço, cartilhas e mapeamento de processos. Esses recursos são compartilhados

com a equipe das bibliotecas e passam por revisão e atualizações constantes da equipe técnica. Desta forma, são registros importantes e que servem tanto para as atividades presenciais quanto as remotas.

As ações mencionadas pelas gestoras da Redeteca/UFRA podem ser vistas como um incentivo para o processo da aprendizagem organizacional no trabalho remoto, devido a importância de integrar a aprendizagem à cultura organizacional na Era do Conhecimento (Vicente e Cunha, 2021, p. 57). Isso gera vantagem competitiva, pois impulsiona a geração de conhecimento e melhora produtos e serviços. Inspirar e incentivar os talentos humanos é fundamental para esse propósito. Essa inspiração e incentivo aos talentos humanos podem ser desenvolvidos através das capacitações nos ambientes online de aprendizagem onde ocorrem os treinamentos, minicursos e oficinas conforme relatado pelas superintendentes. E com relação as melhorias dos serviços cabe ressaltar o que foi enfatizado pela superintendente 1 a respeito dos Bibliotecários terem a liberdade de registrar as atividades de seus setores, documentando o modo e as etapas de desenvolvimento através de manuais de serviço, cartilhas e mapeamento de processos registrando os conhecimentos aprendidos e servindo de base para a melhoria dos serviços das bibliotecas.

Em relação quanto aos maiores benefícios do trabalho remoto para a Redeteca/UFRA podemos observar no Quadro 3 os apontamentos das quatro superintendentes referente a esses benefícios conforme destacado abaixo:

Quadro 3 – Benefícios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelas Superintendentes

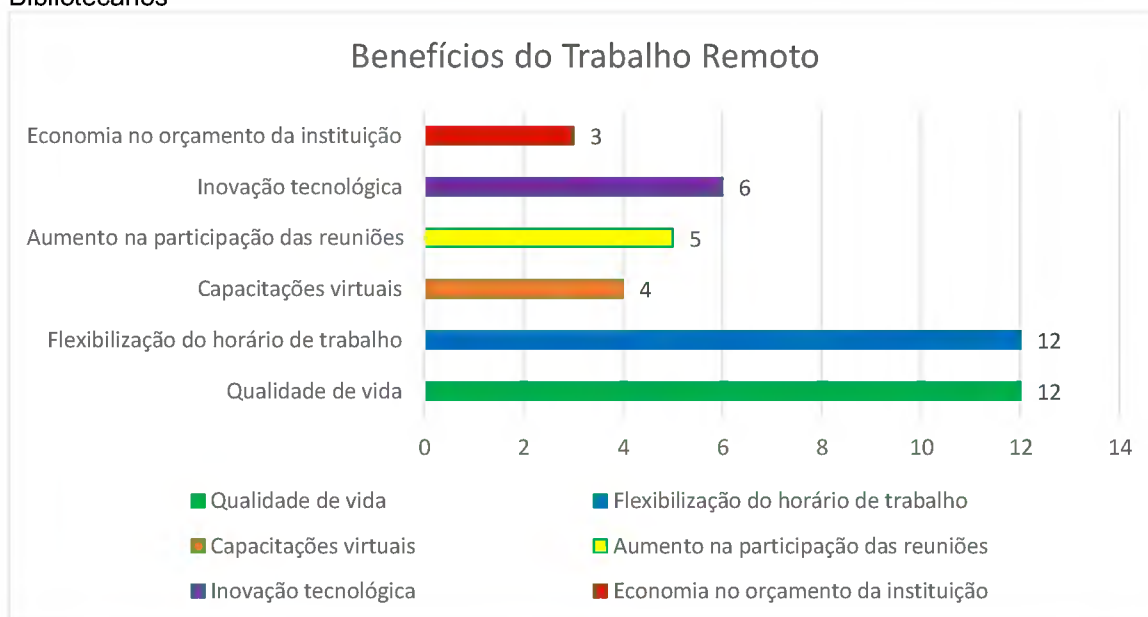
BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO
Benefício 1 – Inovação Tecnológica	Através do uso das tecnologias possibilitou o aprimoramento dos conhecimentos e habilidades desenvolvidas pelos colaboradores de forma remota; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Benefício 2 – Serviço de referência virtual	Adaptação das atividades desenvolvidas pelo Serviço de Referência que agregou novos serviços de forma virtual aos usuários reais e potenciais da Redeteca/UFRA; (Superintendente 1, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Benefício 3 - Flexibilização de horário de trabalho	O trabalho remoto adere às normas legais e ao PGD do Governo Federal, vinculado à Gestão de Resultados. Requer a adaptação do Plano de Trabalho do Servidor às metas definidas e pode ser realizado de forma integral ou intermitente, por isso, não se tem o estabelecimento e o cumprimento de um horário fixo de trabalho; (Superintendente 1)
Benefício 4 –	Tempo gasto no trânsito de deslocamento do trabalho para a

Qualidade de vida	casa do colaborador e vice-versa, além de poder fazer as suas refeições no conforto e tranquilidade das suas residências; (Superintendente 1 e Superintendente 3)
Benefício 5 – Capacitações virtuais	Aumento significativo nas ofertas dos cursos e treinamentos de forma virtual que facilita essa aquisição de novos conhecimentos, sendo que muitas delas de forma gratuita, sem nenhum custo para o servidor ou a instituição; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Benefício 6 – Economia no orçamento da instituição	Através das videoconferências adotou-se a prática das Reuniões virtuais com a equipe da Redeteca/UFRA, o que diminuiu as despesas com passagens e diárias para o deslocamento dos colaboradores até o Campus Sede em Belém onde ocorriam as reuniões presenciais; (Superintendente 1)
Benefício 7 – Aumento na participação das reuniões	Com a prática das Reuniões virtuais ocorreu um aumento considerável da participação dos colaboradores da equipe da Redeteca/UFRA que antes tinham dificuldades para se ausentarem dos seus locais de trabalho, tendo que se deslocar até o Campus Sede em Belém para as reuniões presenciais; (Superintendente 1)
Benefício 8 – Diminuição nas interrupções das atividades	Houve uma diminuição significativa nas interrupções das atividades desenvolvidas pela equipe da Redeteca/UFRA por conta de problemas como manutenção predial, interrupção de energia elétrica, falta de internet, equipamentos em manutenção, pois, quando algo dessa natureza ocorre o servidor é autorizado a desenvolver as suas atividades através do trabalho remoto. (Superintendente 1)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Neste sentido, os bibliotecários também estão em consonância com o que foi pontuado pelas gestoras da Redeteca/UFRA acerca dos benefícios do trabalho remoto como podemos verificar no Gráfico 5:

Gráfico 5 – Principais benefícios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelos Bibliotecários



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Deste modo, no Gráfico 5 observa-se que segundo os bibliotecários da Redeteca/UFRA referente aos principais benefícios do trabalho remoto os atributos de Qualidade de vida e Flexibilização do horário de trabalho estão equiparados sendo os mais apontados, neste caso, por todos os 12 bibliotecários respondentes desta pesquisa, o que equivale ao percentual de 29% cada um. No que tange a Capacitações virtuais ocupou um percentual de 10% sendo citado por 4 bibliotecários. Em referência ao Aumento na participação das reuniões, 5 bibliotecários citaram este atributo dando um percentual de 12%. Relativo à Inovação tecnológica, 6 bibliotecários fizeram citação a este atributo, o que totaliza o percentual de 14%. E o último atributo citado por 3 bibliotecários, o que equivale ao percentual de 7% foi para Economia no orçamento da instituição.

De acordo com Vicente e Cunha (2021, p.55), o trabalho remoto traz benefícios como maior satisfação e produtividade dos funcionários, além de redução de custos. Essa abordagem resulta em uma situação vantajosa para todos, inclusive para o meio ambiente, devido à diminuição da emissão de carbono. Como foi citado pelos participantes desta pesquisa que enfatizaram como benefícios a qualidade de vida e a flexibilidade de horário que gera uma satisfação dos colaboradores, a produtividade que ocasiona uma projeção de elevação com a inovação tecnológica, as capacitações e o aumento na participação das reuniões virtuais, assim como as vantagens na

redução de custos como foi destacado pelas gestoras e os bibliotecários na economia no orçamento da instituição. Além da qualidade de vida já que não há necessidade de deslocamento até o local de trabalho o que contribui com o meio ambiente e a redução da emissão de gases tóxicos por conta da diminuição do uso dos automóveis.

Outro ponto importante a ser ressaltado foram os desafios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA onde as gestoras enfatizaram as seguintes questões sintetizadas no Quadro 4 a seguir:

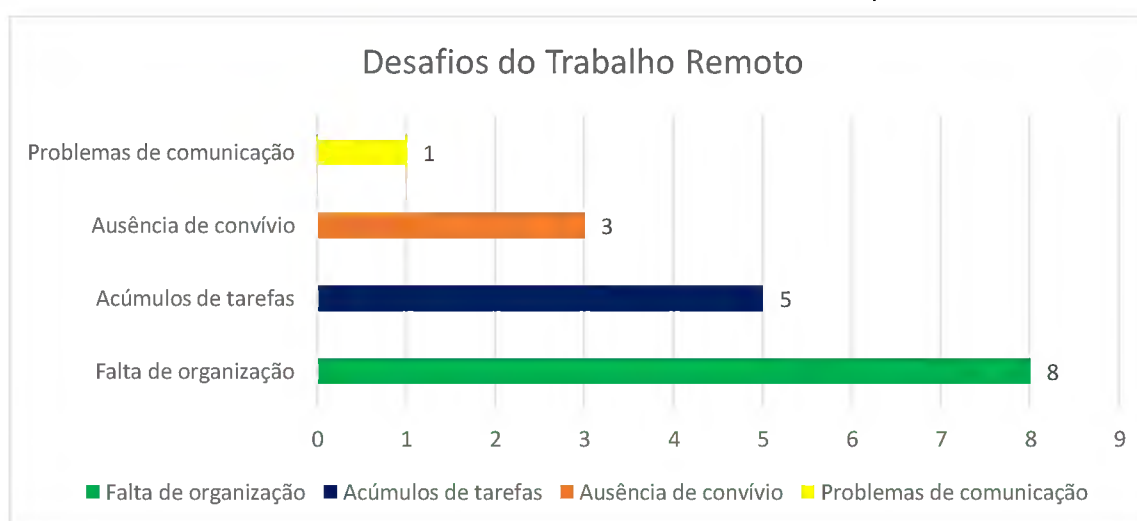
Quadro 4 – Desafios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA atribuídos pelas Superintendentes

Desafio 1 -	Ausência do convívio social; (Superintendente 1, Superintendente 2, Superintendente 3 e Superintendente 4)
Desafio 2 -	Acúmulos de tarefas; (Superintendente 2 e Superintendente 4)
Desafio 3 -	Falta de organização; (Superintendente 1 e Superintendente 3)
Desafio 4 -	Problemas de comunicação. (Superintendente 1 e Superintendente 3)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os bibliotecários corroboram com o que foi sinalizado pelas gestoras da Redeteca/UFRA a respeito dos desafios provocados pelo trabalho remoto, conforme demonstra o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Desafios do trabalho remoto na Redeteca/UFRA destacados pelos bibliotecários



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como visto, na perspectiva dos 8 (= 47%) dos bibliotecários o maior desafio foi a falta de organização dos processos, seguido pelo acúmulo de tarefas (29% = 5).

Também foi citado por 17% (= 3) a ausência de convívio social e, em menor proporção, ressaltou-se a questão de problemas de comunicação (7% = 1). De fato, as rotinas organizacionais em bibliotecas sofreram com os desafios impostos pelo desenvolvimento das atividades de forma remota não é uma tarefa fácil de ser realizada, mas, como é destacado pelos autores Vicente e Cunha (2021, p.55), uma questão-chave é a mudança do ambiente físico para o virtual, onde antes bastava perguntar a um colega ao lado, agora requer o envio de mensagens, e-mails ou a marcação de reuniões, como foi pontuado pelos bibliotecários a questão da ausência do convívio social e os problemas de comunicação dificultado pelo distanciamento físico. Diante disso, os autores ressaltam que, entre as diversas melhorias do uso da Gestão do Conhecimento para instituições que trabalham remotamente, a principal é a redução do tempo de resposta aos desafios institucionais (Vicente e Cunha, 2021, p. 55).

6.2 Panorama das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na Redeteca/UFRA

Neste estudo, buscou-se averiguar à existência de uma política definida na instituição que estabeleça os processos ativos de gestão do conhecimento. Neste ponto, houve consenso entre as superintendentes de que nem a UFRA ou a Redeteca/UFRA possuem uma política institucionalizada, mas, todas as gestoras sinalizaram que existe um interesse, pois, observam-se esforços discretos e isolados em cada setor da universidade. Onde a Superintendente 1 relata que:

Não possui uma política consolidada, todavia, a Redeteca/UFRA vem buscando ainda que de forma tímida estabelecer algumas ações que favoreçam a efetivação da GC (Superintendente 1).

Outro relato que sinaliza essa demonstração de interesse na instituição em se construir uma política de gestão do conhecimento, mesmo sendo algo tímido, pode ser observado na resposta da Superintendente 2, como descrito a seguir:

Ainda não, mas no momento que estive na gestão que foi em plena pandemia da COVID-19 estávamos em andamento com algumas tarefas, como o mapeamento de processos, a partir do planejamento (Superintendente 2).

As gestoras foram indagadas sobre a presença de iniciativas na instituição para desenvolver as habilidades e capacidades dos novatos (estagiários ou novos funcionários), através da orientação de um profissional experiente e bem-sucedido, promovendo laços de apoio tanto pessoal quanto profissional (mentoria), deste modo, as superintendentes foram unânimes ao relatar que não existe nada formalizado na UFRA sobre esses procedimentos, mas, em relação a atuação na Redeteca/UFRA, mesmo não sendo nada institucionalizado e/ou padronizado pela direção da Redeteca/UFRA, as bibliotecas já atuam em consonância em relação a recepção, orientação e acompanhamento das atividades desses novos colaboradores, conforme os relatos do Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Orientação e suporte profissional para novos colaboradores da Redeteca/UFRA

Superintendente 1	Nada que esteja institucionalizado formalmente. Mas, vejo sim que desenvolvemos ações desta natureza na Redeteca/UFRA, pois, promove-se um ambiente de aprendizagem colaborativa, onde os iniciantes podem contar com um bibliotecário designado para acompanhá-lo dando suporte e orientações necessários para alcançarem todo o seu potencial. Na Instituição há um apoio contínuo de aprendizagem para quem está iniciando, com isso, é possível identificar as suas habilidades e competências que possam acentuar a qualidade no desenvolvimento das atividades dentro da instituição.
Superintendente 2	Nada institucionalizado, na Redeteca/UFRA os estagiários são treinados por um bibliotecário. E os novos servidores são acompanhados por um bibliotecário do setor que o ajuda nas dúvidas e lhe fornece todo apoio e suporte no desempenho da sua função.
Superintendente 3	Não existe instituído, no entanto, temos iniciativas que são aplicadas que garantem por exemplo, que os novos bolsistas recebam orientação do bibliotecário de como funciona o setor. Os novos servidores recebem informações gerais, apresentações dos setores e orientações de funcionamento do setor designado feito por um dos bibliotecários que atuam no referido setor até que o novo servidor se sinta confiante na função.
Superintendente 4	Nada que esteja institucionalizado. Temos iniciativas próprias e de forma intuitiva na Redeteca/UFRA e, isto às vezes requer tempo para o preparo e muitas vezes o bibliotecário deixa suas atividades para executar essa orientação dos novos colaboradores, sejam estagiários ou servidores.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tocante ao questionamento acerca da instituição encorajar a utilização e aplicação do conhecimento (expertise) de outras organizações, bem como a exploração e experimentação de seus métodos e procedimentos (benchmarking), as superintendentes relataram que apesar de não ser algo formalizado pela UFRA, duas das entrevistadas, destacaram que essas expertises são bem aproveitadas, citando como exemplo a construção do Planejamento Estratégico da Redeteca/UFRA, ressaltando que foram utilizados os conhecimentos adquiridos pelos bibliotecários de suas experiências profissionais em outras organizações, os quais foram compartilhados em eventos científicos da categoria. Além disso, as outras duas gestoras mencionaram que as boas práticas observadas nas outras instituições através da realização de visitas técnicas, presença em eventos da área, e na participação de cursos de capacitação, são levadas ao conhecimento da equipe e debatidas entre os bibliotecários para possíveis aplicações e melhorias nos serviços oferecidos pelas bibliotecas da rede. Sendo algo muito bem aproveitado, reconhecido, explorado e utilizado e de acordo com as demandas e devidas adaptações a realidade das unidades da Redeteca/UFRA.

Os bibliotecários enfatizaram que a organização implementa abordagens, recursos, procedimentos e estratégias que demonstram sucesso dentro do seu âmbito, gerando assim novos *insights* (práticas aprimoradas), conforme relatos no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Sinalização da adoção de metodologias, ferramentas, processos e técnicas bem-sucedidas, criando novo conhecimento (melhores práticas) destacados pelos bibliotecários da Redeteca/UFRA

Bibliotecário 1	Sim. Em específico, a biblioteca, utiliza novo sistema de gerenciamento em substituição ao anterior que era falho e complexo.
Bibliotecário 2	Sim. Por meio de manuais instrucionais para o desempenho de uma nova prática ou atividade. E através das nossas trocas de ideias na hora da pausa para o café.
Bibliotecário 3	Sim, a Instituição adota metodologias como melhores práticas, uma vez que muitos serviços podem ser realizados por meio de sistemas como é o caso do Sistema Integrado Acadêmico (SIGAA), o Sistema Integrado de Patrimônio Administração e contratos (SIPAC), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Reuniões de capacitação, treinamentos, cursos que ocorrem de maneira virtual usando ferramentas como o Google Meet, Youtube etc., evitando o deslocamento do servidor de seu Campus para o Campus Sede da UFRA em Belém e alcançando um maior número de participantes.

Bibliotecário 4	Sim, por meio de reuniões virtuais entre os membros da equipe.
Bibliotecário 5	Sim adota ferramentas que são suporte ao trabalho remoto.
Bibliotecário 6	Sim. Por meio da adoção de brainstorming, storytelling e o café do conhecimento.
Bibliotecário 7	Sim, existem os manuais para orientar os usuários em relação aos procedimentos de solicitação dos serviços. No caso da UFRA como um todo falta uma divulgação maior das melhores práticas dos outros setores para conhecimento de práticas de outros locais.
Bibliotecário 8	No período, até primeiro semestre de 2021, em que eu não estava de licença, sim. Atualmente, não sei. Naquele período tínhamos as reuniões, grupos de trabalho, eventos para determinados novos projetos e novos serviços, por exemplo.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sendo que três bibliotecários relataram desconhecer tais práticas e um bibliotecário não soube responder.

Durante as entrevistas, também foi abordado outro tópico relacionado a conexão com fontes externas de conhecimento, e se essas conexões, tem permitido a formação de redes de especialistas, que englobam instituições como universidades e centros de pesquisa, sendo que as gestoras foram uniformes atestando positivamente que estabelecer vínculos com profissionais de outras instituições e estimular a troca de conhecimentos em redes de especialistas sempre foi uma característica forte e positiva na administração da Redeteca/UFRA. Enfatizaram que a Redeteca/UFRA participa ativamente de diversas redes colaborativas profissionais, como a rede regional e nacional de repositórios digitais. Além disso, as gestoras destacaram que os bibliotecários da Redeteca/UFRA juntamente com bibliotecários das instituições de ensino superior e pesquisa da Região Norte do Brasil foram os primeiros a estabelecer a rede regional de repositório, promovendo a aproximação com colegas de outras universidades e assim, os bibliotecários da Redeteca/UFRA tornaram-se referência em ministrar treinamentos para implantação e uso do software DSpace. Bem como, as superintendentes ressaltaram que a Redeteca/UFRA mantem fortes laços com os profissionais do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG), dentre outros.

No que compete as práticas e as ferramentas de gestão do conhecimento adotados pela Redeteca/UFRA no andamento das atividades remotas nota-se, conforme aponta os relatos das gestoras e dos bibliotecários da Redeteca/UFRA, mencionando que realizam os registros das atividades e processos por livre iniciativa e sem uma política de gestão de conhecimento definida pela instituição, essas atitudes, mesmo que de formas isoladas e tímidas são apontamentos sugestivos que a equipe sente a necessidade e tem o interesse de formalizar e documentar os seus conhecimentos e aprendizados para disseminação e geração de processos de melhoria. Assim, de acordo com Batista (2004), as Práticas de Gestão do Conhecimento são:

[...] métodos organizacionais destinados a produzir, reter, disseminar, compartilhar e aplicar conhecimento dentro e fora das organizações. Isso abrange a captura, absorção e retroalimentação de todo conhecimento para impulsionar o desenvolvimento organizacional. (Batista, 2004, p.72).

Neste sentido, em concordância com o Batista (2019) e os apontamentos das gestoras e dos bibliotecários da Redeteca/UFRA expostos anteriormente considera-se que a Redeteca/UFRA utiliza algumas práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, sem ser um processo pré-estabelecido, mas, adotando e aplicando essas práticas em suas rotinas remotas. Conforme enfatizado no Manual da APO (2010), para ter uma visão geral das Práticas de Gestão do Conhecimento de uma instituição, é necessário mapear métodos e técnicas, divididos em cinco fases principais. Desta forma, seguindo as cinco fases destacadas pelo autor Batista (2019) e elaboradas pela APO (2010) tem-se no Quadro 7 abaixo o mapeamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento observadas nos expostos das superintendentes e dos bibliotecários da Redeteca/UFRA no atendimento das suas atividades remotas, sendo elas:

Quadro 7 – Mapeamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizados no trabalho remoto da Redeteca/UFRA

FASE	PROCESSO DA GC	PRÁTICAS DA REDETECA/UFRA
FASE 1 -	Reconhecer o conhecimento	- Mentoria - Café do conhecimento
FASE 2 -	Gerar conhecimento	- Mentoria

		- <i>Brainstorming</i> - Café do conhecimento - Redes de especialistas
FASE 3 -	Guardar conhecimento	- Café do conhecimento
FASE 4 -	Divulgar conhecimento	- Café do conhecimento - <i>Storytelling</i>
FASE 5 -	Utilizar conhecimento	- Mentoria - Café do conhecimento - <i>Benchmarking</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Portanto, observa-se que a prática que permeia todas as fases (1, 2, 3, 4 e 5) e contempla todos os processos da GC (reconhecer o conhecimento, gerar conhecimento, guardar conhecimento, divulgar conhecimento e utilizar conhecimento) é o Café do Conhecimento seguida da prática de Mentoria que está relacionada as fases 1, 2 e 5 do mapeamento. Já as práticas de *Brainstorming* e de Redes de Especialistas fazem parte da Fase 2 e estão associadas a geração de conhecimento, a prática de *Storytelling* está relacionada a Fase 4 referente a divulgação do conhecimento e a prática de *Benchmarking* está relacionada a Fase 5 referente a utilização do conhecimento. As práticas relatadas pelas gestoras da Redeteca são a Mentoria, Redes de Especialistas e o *Benchmarking*. Com relação as práticas sinalizadas pelos bibliotecários são o Café do Conhecimento, o *Brainstorming* e o *Storytelling*.

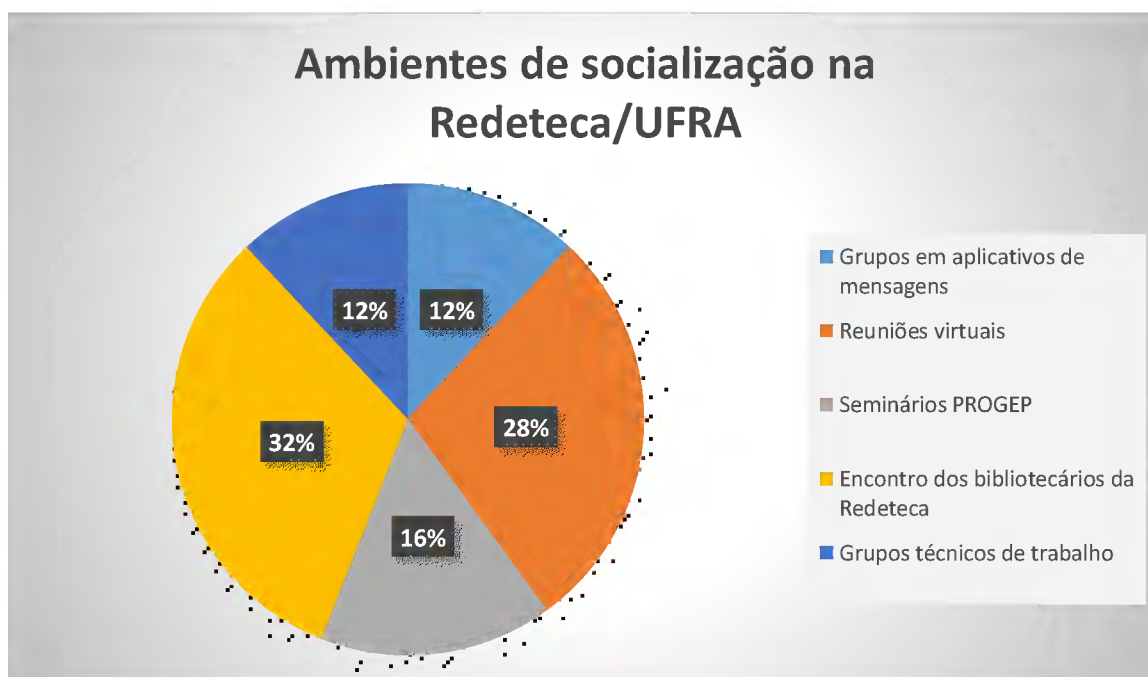
Essas são as práticas e ferramentas de GC adotadas pela Redeteca/UFRA no desenvolvimento das suas atividades no trabalho remoto e sinaliza seus esforços para realizar o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de seus conhecimentos, mesmo que ainda não esteja institucionalizada e formalizada, algo que deve ser aprimorado na instituição.

Outro ponto discutido durante as entrevistas diz respeito à política de compartilhamento, e se essa política se concentra na apresentação e divulgação de resultados de projetos e atividades e todas as superintendentes afirmaram que a Redeteca/UFRA segue de acordo com o que dispõe a política de compartilhamento

da UFRA, sendo uma política de compartilhamento consolidada, pautada e comprometida a oferecer informações acessíveis para toda a sociedade, e desta forma, viabilizam o acompanhamento do progresso e a contribuição para o sucesso contínuo das atividades da instituição. Uma das entrevistadas (Superintendente 4) enfatizou que na instituição isso é demonstrado pelas comissões internas de servidores, treinamentos, reuniões de conselho, planejamentos anuais, reuniões extraordinárias e divulgação de documentos institucionais, onde esses resultados são apresentados de acordo com o Plano de Dados Abertos PDA/UFRA.

Para os bibliotecários a administração promove espaços de interação para facilitar o compartilhamento de conhecimento e experiências, de acordo com o Gráfico 7:

Gráfico 7 – Ambientes de socialização na Redeteca/UFRA que viabilizam a troca de saberes e experiências



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Assim, no gráfico 7 os bibliotecários salientaram que dos ambientes de socialização que viabilizam a troca de saberes e experiências o mais citado com 32% (= 8) pelos participantes são os encontros dos bibliotecários da Redeteca/UFRA que ocorre anualmente de forma presencial, na Sede Belém, seguido das reuniões virtuais com 28% (= 7). Os menos sinalizados pelos participantes com 12% (= 3) cada são os grupos técnicos de trabalho e os grupos em aplicativos de mensagens instantâneas.

Nesta checagem explanou-se acerca da organização promover o compartilhamento de informações e conhecimentos através de um sistema de incentivos e duas superintendentes expressaram desconhecer a existência de um sistema de incentivos, no entanto, as outras duas gestoras não souberam responder e relataram estar em dúvida e citaram que na percepção delas, esses programas não foram especificamente desenvolvidos como sistemas de recompensas, mas sim como formas de incentivo e reconhecimento pelo talento, inovação e qualidade do trabalho realizado pelo servidor. Esses programas são coordenados e promovidos pela PROGEP/UFRA e incluem o Seminário de Gestão Pública e o Prêmio Novos Ventos de Boas Práticas em Gestão Pública. As duas superintendentes ressaltaram que projetos da Redeteca/UFRA, como o Bibliobreak que é um projeto que promove a mediação cultural durante o intervalo de almoço na biblioteca UFRA/Campus Belém, oferecendo diversão e cultura aos frequentadores, sendo que projetos como o Bibliobreak já foram contemplados com o prêmio, recebendo viagens para capacitações e visitas técnicas nacionais e internacionais, além de divulgação em publicações científicas. O projeto do Bibliobreak foi adaptado no trabalho remoto para o formato virtual, onde passou a disponibilizar atividades de divulgação nas redes sociais da Biblioteca UFRA/Campus Belém com conteúdo de indicações e sugestões de livros e filmes sugeridos pelos usuários da biblioteca, desta maneira, promovendo o debate sobre as indicações entre o público da biblioteca. As duas gestoras da Redeteca/UFRA destacam ainda que dessa forma, os programas citados (Seminário de Gestão Pública e o Prêmio Novos Ventos de Boas Práticas em Gestão Pública) promovem a disseminação do conhecimento dos colaboradores, sua valorização e motivação profissional. Elas enfatizaram que essa premiação ajudou a manter na equipe a bibliotecária que foi a idealizadora do projeto Bibliobreak, e que mesmo sendo muito qualificada e capacitada, estava para mudar de instituição devido a aprovação em outro concurso público.

Segundo Chiavenato (2008), a recompensa é o componente central para motivar pessoas nas organizações. Neste caso, coaduna com o que foi relatado pelas gestoras da Redeteca/UFRA citando que a premiação do projeto Bibliobreak influenciou a permanência da bibliotecária idealizadora do projeto no quadro dos colaboradores da biblioteca.

Chiavenato (2014) também esclarece que o sistema de recompensas abrange o conjunto completo de benefícios fornecidos pela organização aos seus membros,

juntamente com os métodos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Diante disso, os programas que são organizados e conduzidos pela PROGEP/UFRA, abrangendo o Seminário de Gestão Pública e o Prêmio Novos Ventos de Boas Práticas em Gestão Pública, citado pelas superintendentes da Redeteca/UFRA são caracterizados como sistema de recompensas. Conforme reforça Chiavenato (2010, p. 274):

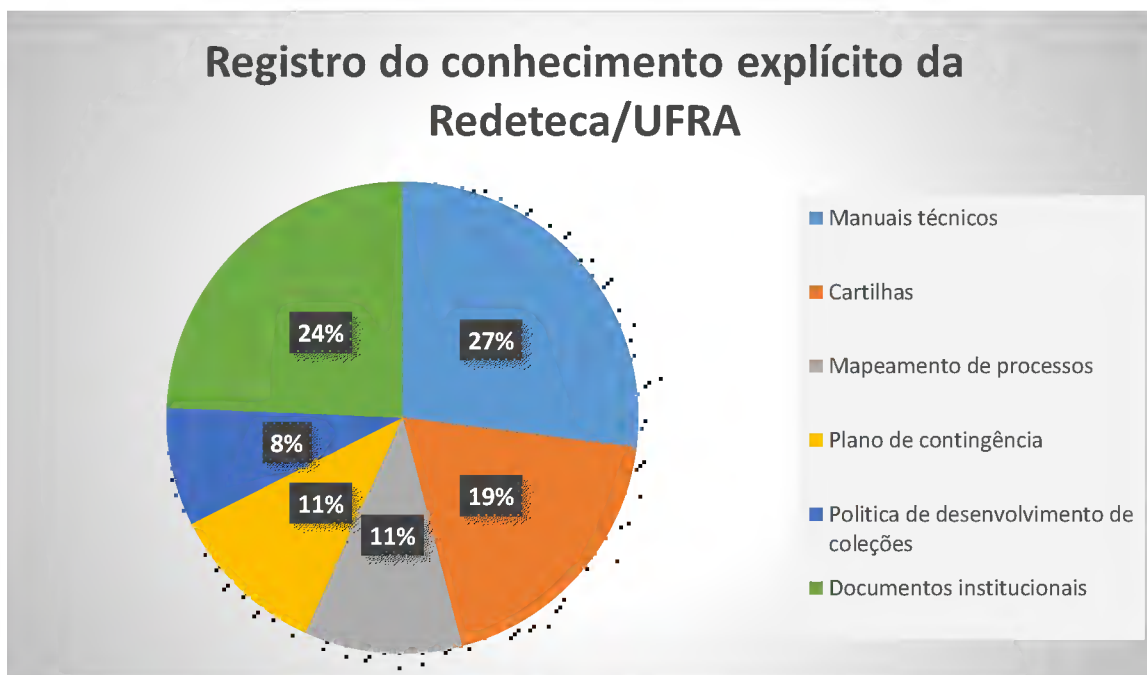
Os sistemas de recompensas têm grande valia entre as principais atividades de gestão de pessoas nas organizações [...] a recompensa é essencial para influenciar o comportamento das pessoas, seja como forma de retribuição, *feedback* ou reconhecimento pelo seu desempenho na organização.

Desta forma, conforme mencionado pelas gestoras da Redeteca/UFRA através da premiação do Projeto Bibliobreak, além de ter servido de motivação para a bibliotecária idealizadora do projeto permanecer na equipe da biblioteca, também serviu de exemplo e incentivo para os demais membros integrantes da Redeteca/UFRA, isso reforçou a integração da equipe, fortaleceu os laços, reconhecendo e valorizando o talento dos colaboradores, evitando a rotatividade dos servidores, fazendo com o que o conhecimento realize o seu ciclo desde a sua captura, aquisição e internalização.

Realizou-se a abordagem sobre os processos da instituição, indagando se são minuciosamente descritos, permitindo uma documentação abrangente e uma compreensão detalhada, o que visa aprimoramentos e serve de base para decisões futuras, neste caso, três superintendentes consideram que sim, pois, na Redeteca/UFRA demonstram-se iniciativas e interesses em registrar as atividades e documentá-las, resultando na produção de manuais, regimentos, regulamentos, relatórios, cartilhas, tutoriais e outros materiais. Uma gestora se contrapôs, apesar de admitir que se tenha o planejamento estratégico documentado em execução.

Neste ponto, os bibliotecários ressaltaram que a organização promove a criação de manuais de treinamento e procedimentos como parte do conhecimento explícito da instituição relatando a forma como ocorre de acordo com o Gráfico 8 abaixo:

Gráfico 8 – Registros das atividades e a documentação do conhecimento explícito da Redeteca/UFRA



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como mostra no Gráfico 8, os dados corroboram com o exposto por Choo (2003), a qualidade do conhecimento produzido será determinada pela variedade de habilidades que ele engloba, resultando no desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações e na disseminação do conhecimento, inclusive para além dos limites da organização. Neste caso, embora os registros sejam realizados de forma aleatória, sem uma política e/ou normas de gestão do conhecimento para padronização desses documentos, tem-se o registro do conhecimento explícito da Redeteca/UFRA conforme relatado pelos bibliotecários e que coaduna com o exposto pelas gestoras demonstram-se iniciativas, mesmo que de forma tímida, e interesses em registrar as atividades e documentá-las, resultando na produção de manuais, regimentos, regulamentos, relatórios, cartilhas, tutoriais e outros materiais. E estas produções são compartilhadas nos canais oficiais da instituição sendo de acesso irrestrito e aberto a quem tiver interesse servindo como modelo para a aplicação em outras organizações.

No andamento da arguição tratando a respeito da existência de empenho da organização em melhorar os processos de criação, organização, publicação e distribuição de uma variedade de conteúdo, incluindo texto, imagem e vídeo, com o objetivo de assegurar uma gestão eficiente de conteúdo, e, se essa abordagem se aplica também as bibliotecas, as quatro superintendentes corroboram que a

instituição demonstra compromisso com a qualidade e eficiência para atender as demandas do público-alvo de forma mais eficaz. Ressaltam que é algo que estende-se à Redeteca/UFRA, e reflete a preocupação em disponibilizar e preservar informações de maneira acessível, estruturada e atualizada. Afirmaram que a abordagem integrada fortalece a reputação da instituição como referência na disseminação de conhecimento e contribui para um ambiente mais colaborativo e educacional. Relataram que a Assessoria de Comunicação da UFRA (ASCOM) é o setor que gerencia, coordena e presta suporte na produção de conteúdo para todos os setores da UFRA nos mais variados formatos e tipos de documentos e mídias podendo ser por meio do site, e-mail institucional, redes sociais e/ou através do suporte informacional da ASCOM, conhecido como Divulga, meio de divulgação das novidades que acontecem nos campi da UFRA onde a ASCOM organiza as notícias e dispara os informes, por meio do e-mail institucional.

No entanto, observa-se que neste ponto, mesmo considerando todo o esforço e dedicação da gestão e da equipe da Redeteca/UFRA a gestão do conhecimento ainda está num nível baixo de aplicação e desenvolvimento, precisa ser mais aprofundado e melhor empregado. A falta de uma política de gestão do conhecimento, como foi enfatizado pelas superintendentes nos seus relatos, faz com que os colaboradores, mesmo tendo iniciativas e demonstração de proatividade, acabam atuando com dispersão de conhecimento porque não utilizam as ferramentas de maneira integrada, formalizada, padronizada, facilitando o acesso e recuperação desse conhecimento por todos os membros da equipe e evitando a perda desse capital tão valioso e importante para as organizações que é o conhecimento tácito e que deve ser transformado em conhecimento explícito. Isso é algo que irá ajudar a alavancar a cultura de aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas e intensificar os processos de inovação dos seus serviços. Assim, realizando de fato nas suas rotinas de trabalho o ciclo do conhecimento de maneira assertiva e conforme criado por Nonaka e Takeuchi (1997) conhecido como modelo SECI que trata das dimensões do conhecimento e como esse conhecimento pode ser transformado de tácito para explícito e convertendo para conhecimento organizacional. Enquanto não ocorrer a implantação de uma política de gestão do conhecimento na Redeteca/UFRA o processo do ciclo do conhecimento não estará rodando adequadamente nas suas unidades e seus esforços não terão o retorno e os benefícios esperados para o sucesso institucional.

No que tange o assunto referente acerca da instituição empregar repositórios de conhecimento que são conhecidos como a base do conhecimento de uma organização, abrangendo tanto os conhecimentos explícitos quanto os tácitos, e envolvem colaboradores de todos os níveis hierárquicos, desde a linha de frente até a alta gestão, operando na nuvem computacional ou em servidores interligados pela internet, como o Dropbox e o Google Drive, todas as gestoras da Redeteca/UFRA mencionaram que não existe repositório nesse formato na UFRA e que plataformas como o Google Drive são utilizadas para armazenar e compartilhar informações e documentos. As superintendentes destacaram que ainda não tinham se atentado para esta prática e sinalizaram ser uma ótima ideia para implantação de um repositório do conhecimento na Redeteca/UFRA.

Referente ao desconhecimento dos Repositórios do Conhecimento e a ausência de uma política e a formalização dos registros de GC sinaliza-se uma fragilidade da gestão da Redeteca/UFRA que ainda não consegue ter um bom entendimento sobre a gestão do conhecimento, suas vantagens e melhorias no bom andamento das suas rotinas. Um ponto a ser trabalhado e melhorado na Redeteca/UFRA para viabilizar a aplicação, o uso e o desenvolvimento dos seus ativos de conhecimento, pois como afirma Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento envolve identificação, compartilhamento e criação de conhecimento, e requer sistemas de repositórios de conhecimento viabilizando a aprendizagem organizacional.

6.3 Panorama da aprendizagem organizacional na Redeteca/UFRA

Num primeiro momento, buscou-se saber se a instituição proporciona condições para que os colaboradores aprimorem suas habilidades, onde as quatro superintendentes da Redeteca/UFRA salientaram que isto ocorre da seguinte maneira, conforme descrito no Quadro 8:

Quadro 8 – Incentivos na promoção do aprimoramento das habilidades dos colaboradores da Redeteca/UFRA

Superintendente 1	Sim, a instituição acredita firmemente que investir no desenvolvimento profissional é essencial para o sucesso tanto individual quanto coletivo. Para garantir esse aprimoramento, são oferecidos programas de treinamento, workshops e oportunidades de aprendizado contínuo. Além disso, são
--------------------------	--

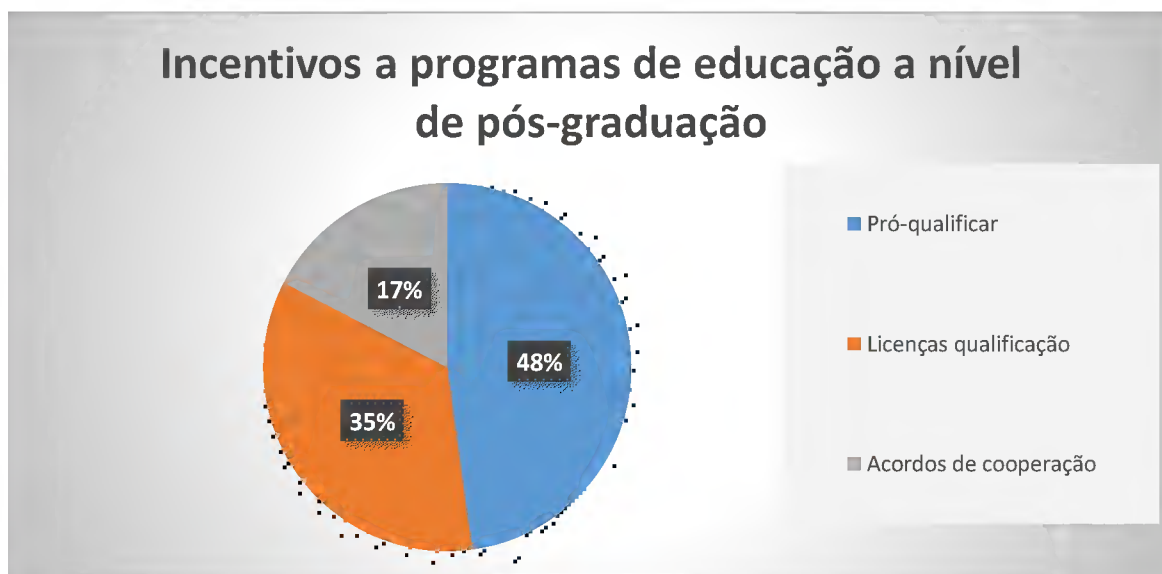
	disponibilizados recursos financeiros para incentivar a qualificação, bem como acordos de cooperação entre a UFRA e outras instituições para promover ações de desenvolvimento para os servidores. Também é incentivada a participação em eventos, conferências e cursos externos que possam contribuir para a expansão do conhecimento e o aprimoramento das competências técnicas e comportamentais de nossa equipe.
Superintendente 2	Durante a pandemia, muitos dos esforços de desenvolvimento profissional foram impulsionados pela iniciativa individual de cada servidor. No entanto, é importante ressaltar que a DCAD/PROGEP/UFRA desenvolve uma agenda anual de capacitações com o objetivo de garantir esse aprimoramento, oferecendo programas de treinamentos, workshops e oportunidades de aprendizagem contínua.
Superintendente 3	Durante essa gestão, implementamos um calendário de capacitação com demandas propostas pelas unidades e executadas pelo setor competente (DCAD/PROGEP/UFRA), conforme o Planejamento de Capacitação Anual. Alguns dos cursos ofertados incluíam: Minicurso de construção/elaboração de Planejamento em Biblioteca Universitária; Treinamento/capacitação para utilizadores do Sistema SIGAA, módulo Biblioteca, que estava em fase de implantação; Minicurso sobre acessibilidade em Biblioteca Universitária, abordando diferentes aspectos de acessibilidade; Curso de Libras; Minicurso de marketing em Bibliotecas Universitárias; Projetos institucionais: captação de recursos externos; Cursos de Inglês e Espanhol; Oficina de Restauração de material bibliográfico; Gestão Editorial Universitária; Noções básicas de produção editorial; Design editorial; Marc 21. Esses cursos visavam fortalecer as habilidades e competências dos colaboradores, contribuindo para uma melhor prestação de serviços e para o aprimoramento da gestão bibliotecária.
Superintendente 4	Através da oferta de cursos de capacitação/qualificação pela DCAD/PROGEP/UFRA, da parceria com outras instituições de ensino estabelecendo acordos de cooperação em seus editais e seleções para cursos de graduação e pós-graduação, reservando um percentual de vagas para os servidores da UFRA, além das Licenças para Qualificação sem prejuízo financeiro para o servidor afastado para capacitação, a instituição também promove recursos financeiros de incentivo à qualificação através do Programa Pró-Qualificar/UFRA. Além disso, os servidores também têm iniciativas próprias em se capacitar, realizando cursos em instituições externas nacionais e internacionais. Outra forma de promover e incentivar esse aprimoramento são as participações em eventos científicos da área, que também contam com o apoio da gestão para a participação dos

	servidores.
--	-------------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A respeito da organização estimular programas de educação e treinamento em nível de pós-graduação, os bibliotecários destacaram que isto é incentivado conforme demonstra o Gráfico 9:

Gráfico 9 – Programas institucionais de incentivo a educação em nível de pós-graduação



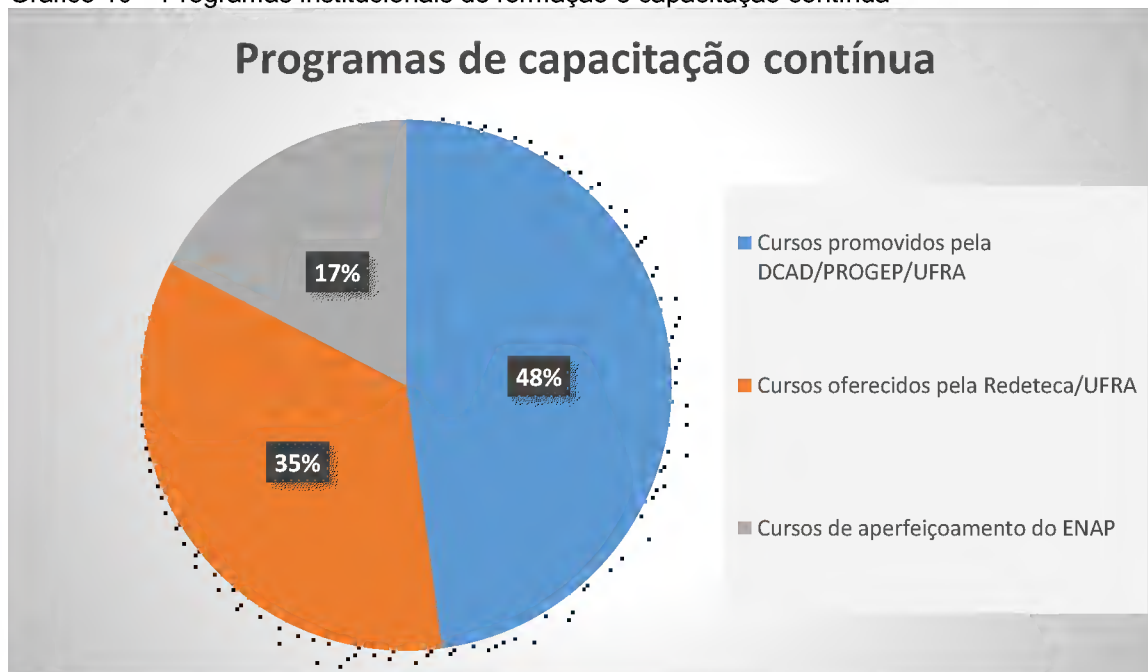
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como foi destacado pelos bibliotecários no Gráfico 9, os incentivos a programas de educação a nível de pós-graduação promovidos pela instituição através da PROGEP/UFRA sendo o mais indicado com 48% (= 11) trata-se do Programa Pró-Qualificar que é um programa de incentivo a qualificação do servidor em nível de mestrado e doutorado através de uma seleção anual para concorrer a uma bolsa de ajuda financeira, pelo período de 1 (um) ano, para auxiliar no desenvolvimento da sua pesquisa, na sequência tem-se a citação das licenças qualificação com 35% (= 8), sendo que as Licenças Qualificação são uma oportunidade para um servidor se afastar, com remuneração, através da Licença para Qualificação Profissional, para cursar mestrado, doutorado, pós-doutorado ou outros cursos relevantes para a Administração Pública, e o com menos indicações 17% (= 4) foram os Acordos de Cooperação que a PROGEP/UFRA realiza com outras instituições de ensino superior

para promover o acesso nos programas de pós-graduação através de cotas para os servidores.

Os bibliotecários enfatizaram que a instituição possibilita programas de formação e capacitação contínua de curta duração de acordo com as pontuações destacadas no Gráfico 10:

Gráfico 10 – Programas institucionais de formação e capacitação contínua



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme o ressaltado pelos bibliotecários no Gráfico 10 a respeito dos programas de capacitação contínua a maioria dos respondentes 48% (= 11) apontou para os Cursos promovidos pela DCAD/PROGEP/UFRA que oferecem os cursos presenciais e virtuais de capacitação numa programação anual, em seguida foi sinalizado pelos respondentes com 35% (= 8) os cursos que são ofertados pela Redeteca/UFRA e o menos referenciando pelos respondentes com 17% (= 4) são os Cursos de Aperfeiçoamento do ENAP.

Segundo o que foi explanado pelas gestoras e bibliotecários da Redeteca/UFRA sobre as capacitações e programas de incentivo para a promoção das habilidades dos colaboradores, demonstram-se um interesse genuíno por capacitações e geração de conhecimento por parte da equipe, o que beneficia tanto a instituição quanto os próprios colaboradores da Redeteca/UFRA, independentemente de haver incentivos específicos. Às vezes, essa busca por conhecimento parte da

instituição, enquanto em outras ocasiões são iniciativas individuais dos colaboradores em busca de capacitação, atualização e compartilhamento de conhecimentos com a equipe. Esse constante desejo de melhoria das atividades e oferta de serviços inovadores para a comunidade acadêmica reflete o comprometimento da equipe com a excelência e a constante evolução dos seus conhecimentos e aprendizagem organizacional. Tudo isto é reforçado pelas ideias de Garvin (1993), organizações que aprendem são aquelas capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento, ajustando seus comportamentos para refletir novos *insights* e aprendizados. Corroborando com Faqueti, Alves e Steil (2016, p. 173) a aprendizagem em equipe é fundamental para a aprendizagem organizacional e é moldada pela cultura da organização.

Na perspectiva das gestoras da Redeteca/UFRA, a capacidade de aprendizagem organizacional da equipe em relação ao trabalho remoto tem-se a seguinte avaliação de acordo com o exposto no Quadro 9:

Quadro 9 – Avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional no trabalho remoto da Redeteca/UFRA

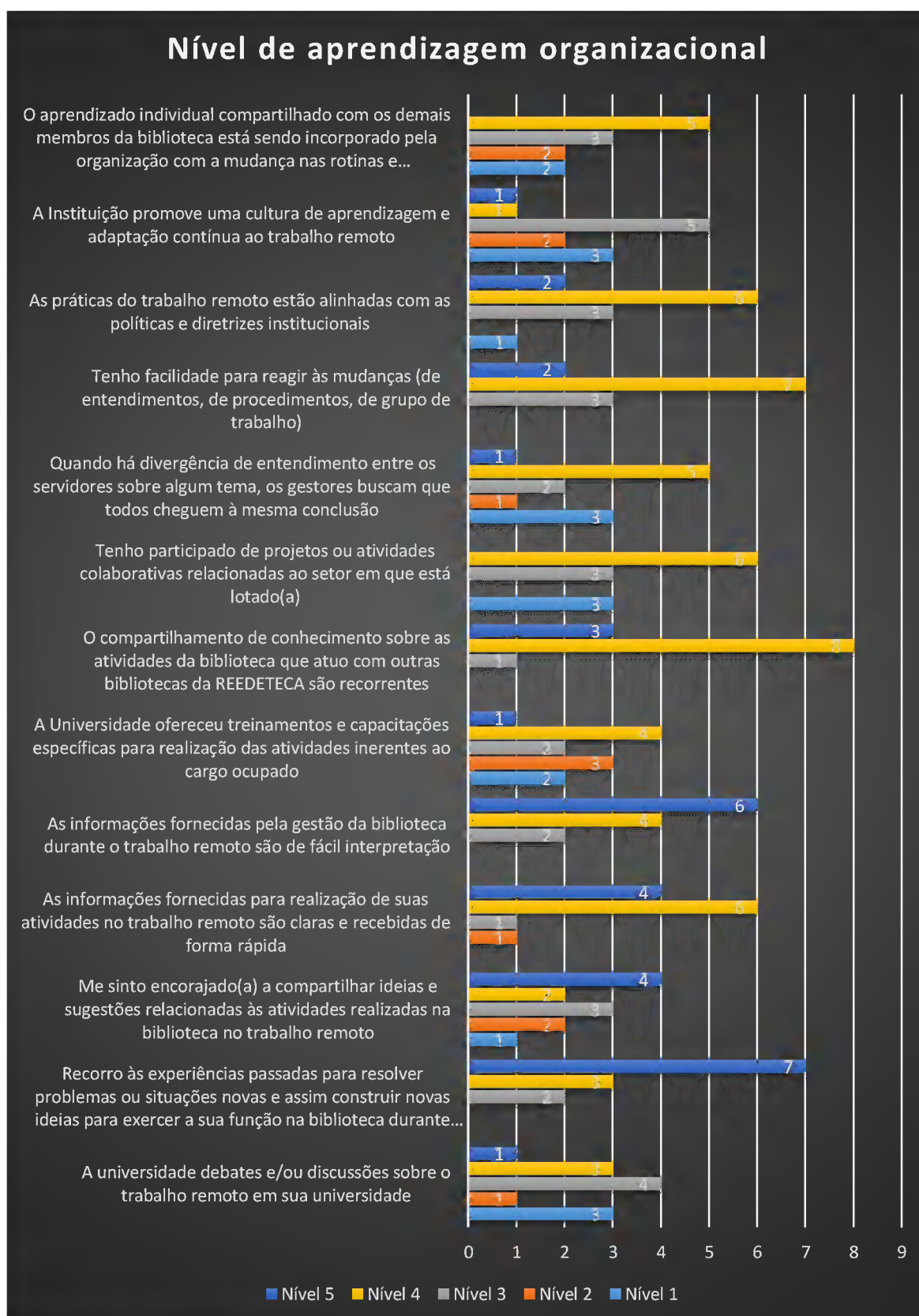
Superintendente 1	A Redeteca/UFRA demonstra uma notável habilidade de adaptação às novas demandas, especialmente durante o regime de trabalho remoto. Implementa rapidamente tecnologias e práticas que facilitam a colaboração à distância, promovendo uma efetiva interação entre os colaboradores. Além disso, investe proativamente na promoção de iniciativas e na capacitação por meio de treinamentos online, fortalecendo as competências individuais. Essa capacidade de adaptação, aliada a uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem, destaca a Redeteca/UFRA como uma unidade que reconhece e aproveita as oportunidades de crescimento proporcionadas pelo trabalho remoto. Essa postura não apenas mantém a eficiência operacional, mas também contribui para a formação de uma equipe resiliente e altamente capacitada.
Superintendente 2	Entendo como produtiva. É importante ressaltar que essa gestão ocorreu durante um período desafiador da pandemia, quando a equipe teve que enfrentar o ápice da crise e se adaptar rapidamente ao trabalho remoto. Nesse contexto, foi necessário aprender por meio de lives e cursos online, o que demonstra ainda mais a resiliência e a capacidade de adaptação da equipe diante das adversidades.
Superintendente 3	No geral, foi uma experiência de aprendizagem significativa, abrangendo desde a adoção de novas ferramentas como YouTube, Google Meet, Google Drive, StreamYard, Zoom, Canva, Google Forms, Webex e Microsoft Teams, até a valorização do trabalho em equipe integrado e da responsabilidade individual na execução das tarefas.

Superintendente 4	Excelente! A equipe técnica da Redeteca/UFRA é altamente proativa e demonstra constantemente interesse e disposição para se capacitar e adquirir novos conhecimentos. Além disso, suas iniciativas em documentar e registrar esse aprendizado através de manuais, cartilhas, tutoriais, bem como sua produção científica e participação e premiações em eventos da área, são louváveis e demonstram um comprometimento notável com o desenvolvimento profissional e a excelência na área de atuação.
--------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Foram solicitados para os bibliotecários avaliarem seu nível de aprendizagem organizacional na execução das atividades no trabalho remoto, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 representa um nível baixo de concordância e 5 representa um nível alto. No que tange essa análise do nível de aprendizagem organizacional no trabalho remoto, os bibliotecários destacaram que isso ocorre do seguinte modo na Redeteca/UFRA de acordo com os dados detalhados no Gráfico 11:

Gráfico 11 – Avaliação do nível de aprendizagem organizacional no trabalho remoto na Redeteca/UFRA



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisar os dados, observa-se como sendo pontos positivos para a avaliação da aprendizagem organizacional da Redeteca/UFRA que os níveis altos de concordância estão presentes no **compartilhamento de conhecimento sobre as atividades da biblioteca que atuam com as outras bibliotecas da Redeteca/UFRA** que são recorrentes, o fato de **recorrer às experiências passadas para resolver problemas ou situações novas e assim construir novas ideias para exercer a sua função na biblioteca durante o trabalho remoto** e de **ter facilidade para reagir às mudanças (de entendimentos, de procedimentos, de grupo de trabalho)**. Os pontos a serem melhorados no processo de aprendizagem organizacional na Redeteca/UFRA, que tiveram os níveis mais baixos sinalizados pelos respondentes são relacionados aos (i) **debates e/ou discussões sobre o trabalho remoto na universidade**, (ii) **promoção de uma cultura de aprendizagem e adaptação contínua ao trabalho remoto** e (iii) **oferta de treinamentos e capacitações específicas para realização das atividades inerentes ao cargo ocupado**. No caso da Redeteca/UFRA foi importante a aprendizagem organizacional para recorrer às experiências passadas para resolver problemas ou situações novas e assim construir novas ideias para exercer a sua função na biblioteca durante o trabalho remoto e o fato das informações fornecidas pela gestão da biblioteca durante o trabalho remoto serem de fácil interpretação.

No que concerne a respeito dos registros de aprendizados e formalização dos procedimentos no trabalho remoto desenvolvido pela Redeteca/UFRA, as quatro gestoras salientaram que esses registros não foram realizados de forma institucionalizada, mas, tem-se alguns documentos elaborados por livre iniciativa da equipe conforme relatos compilados no Quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Registros da aprendizagem e documentação dos procedimentos no trabalho remoto da Redeteca/UFRA

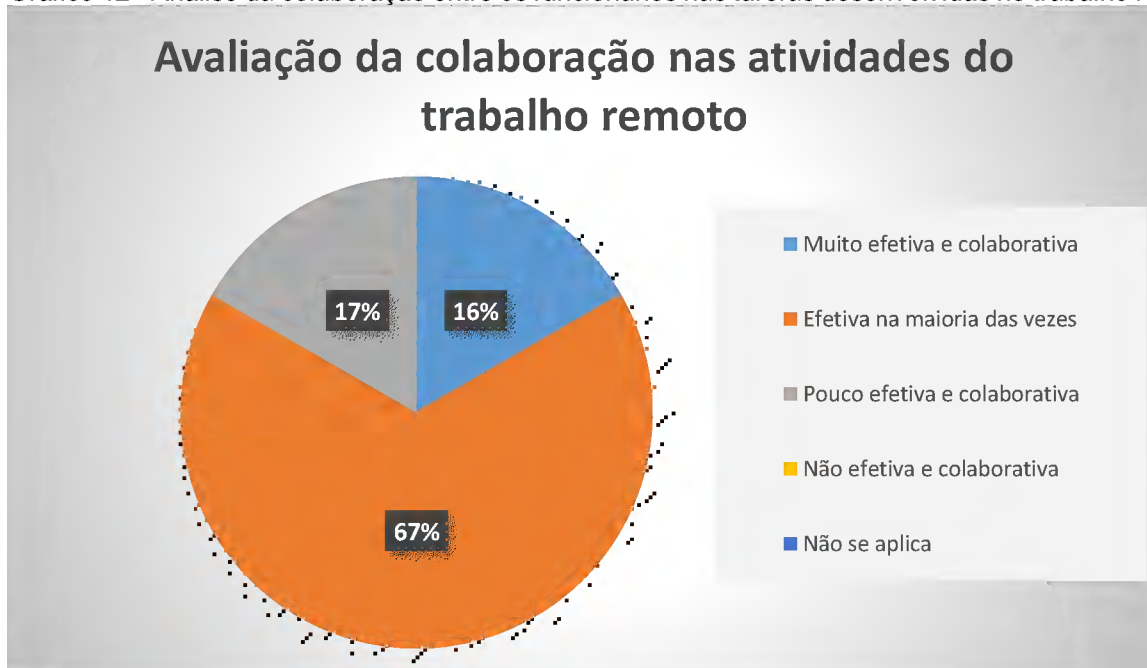
Superintendente 1	Embora não haja formalização por meio de procedimentos institucionais, a equipe técnica da Redeteca/UFRA sempre teve interesse em registrar o desenvolvimento do conhecimento e das boas práticas de forma espontânea. Isso resultou na criação de manuais detalhados, guias operacionais e protocolos específicos que refletem as práticas eficazes identificadas no fazer do trabalho remoto, como cartilhas, manuais e tutoriais para atividades e serviços.
Superintendente 2	Alguns artigos científicos, manuais e tutoriais foram desenvolvidos para registrar e compartilhar as melhores práticas e conhecimentos adquiridos no andamento das atividades no

	trabalho remoto.
Superintendente 3	Entendo, embora não tenhamos criado roteiros de forma institucionalizada referentes as atividades executadas no regime remoto, há um grande interesse dos bibliotecários em realizar esse registro das suas atividades e aprendizados gerados. No entanto, foram desenvolvidos numerosos manuais e guias de utilização dos serviços, resoluções para os portais e repositórios, além de regimentos e regulamentos, que podem ser considerados ações padronizadas para o registro de aprendizagem.
Superintendente 4	Sim, essa abordagem foi explícita em nossos relatórios, no planejamento estratégico e no plano de contingência.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação acerca da avaliação da colaboração entre os colaboradores nas atividades realizadas no regime de trabalho remoto na Redeteca/UFRA, os bibliotecários ressaltaram os seguintes pontos conforme sinalizado no Gráfico 12:

Gráfico 12 - Análise da colaboração entre os funcionários nas tarefas desenvolvidas no trabalho remoto



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por se tratar de uma pesquisa que aborda a aprendizagem organizacional buscou-se saber qual era a análise da colaboração entre os membros da equipe da Redeteca/UFRA no desenvolvimento das atividades remotas. Onde os dados do Gráfico 12 mostram que 67% (= 8) dos participantes considera a colaboração Efetiva

nas maiorias das vezes, para 17% (= 2) consideram como Pouco efetiva e colaborativa, e um 16% (= 2) consideram como Muito efetiva e colaborativa.

McNabb (2009) argumenta que o aprendizado organizacional depende do aprendizado individual, porém:

Apenas o aprendizado dos indivíduos não garante o aprendizado organizacional. É fundamental que a organização incentive o compartilhamento e a comunicação da informação como parte de uma política de gestão do conhecimento para que o aprendizado se amplie. (McNabb, 2009, p.26).

De acordo com os pensamentos do autor McNabb (2009) sobre a aprendizagem organizacional isto coaduna com os dados oriundos desta pesquisa e os relatos das superintendentes da Redeteca/UFRA e os bibliotecários acerca das suas análises e avaliações da capacidade de aprendizagem, a colaboração entre os membros da equipe e os níveis de aprendizagem organizacional, no entanto, demonstra-se que essa aprendizagem ocorre ainda de uma maneira principiante e tímida, mas que seus colaboradores apresentam boa vontade em desenvolver de forma estruturada e organizada a criação, identificação e compartilhamento dos seus conhecimentos, tanto a nível individual quanto no coletivo podendo ser realizado e consolidado através da implantação de uma política de gestão do conhecimento na instituição. Reforçado pelos autores Fleury e Oliveira Júnior (1999), o conhecimento é um recurso gerenciável que pode aprimorar o desempenho da empresa. A organização deve buscar maneiras de estimular o processo de aprendizagem organizacional e explorar como administrar o conhecimento para atender às necessidades estratégicas, disseminando-o e aplicando-o como uma ferramenta para o sucesso institucional.

7 CONCLUSÃO

Para este estudo "**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO REMOTO:** análise das práticas, ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA" foi a priori movido pela experiência profissional na Biblioteca da UFRA/Campus Belém, que faz parte da rede de bibliotecas da UFRA. Antes de iniciar a pesquisa, foi necessário mergulhar nos conceitos e perspectivas relacionados aos temas centrais da dissertação — Gestão do Conhecimento, Trabalho Remoto, Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento, e Aprendizagem Organizacional — para entender como esses elementos se relacionam com a linha de pesquisa sobre mediação e uso da informação do PPGCI UFPA, com a Ciência da Informação e com o cenário analisado.

Com base nos dados coletados, identificou-se que a Redeteca/UFRA está em um estágio inicial no que diz respeito à gestão do conhecimento, mas há um potencial para o aprimoramento e a consolidação dessas práticas no futuro, caso implemente formalmente esse modelo de gestão. É fundamental que a instituição busque formas de formalizar e fortalecer suas iniciativas de Gestão do Conhecimento para alcançar seus objetivos organizacionais e promover um ambiente mais colaborativo e de aprendizagem organizacional.

Com respeito ao objetivo geral do estudo, que teve como diretiva analisar o uso de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento focadas na criação, compartilhamento e registro de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional da Redeteca/UFRA, no trabalho remoto e aos objetivos específicos certificou-se que a revisão da literatura permitiu investigar as definições de gestão do conhecimento, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, trabalho remoto e aprendizagem organizacional; por meio das entrevistas com as superintendentes da Redeteca/UFRA e a aplicação do questionário eletrônico com os bibliotecários da rede retratou-se o panorama do trabalho remoto e suas vivências, tanto individual quanto coletivo na Redeteca/UFRA, ademais, as entrevistas semiestruturadas aplicadas as gestoras e o questionário eletrônico respondido pelos bibliotecários da Redeteca/UFRA revelaram quais são as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento contribuem para a realização das atividades através do trabalho remoto, deste modo, viabilizaram a construção do quadro com o mapeamento das práticas e ferramentas adotadas no trabalho remoto pela Redeteca/UFRA; ainda foi permitido por meio da análise de

dados através da análise de conteúdo proposto pela Bardin (2011) expressarem o panorama das práticas e da aprendizagem organizacional, em nível individual e coletivo, resultando que os objetivos definidos foram atingidos

A partir deste estudo concebe-se que a GC no que tange o trabalho remoto, recomenda-se a utilização das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, para usufruir e beneficiar-se da aprendizagem organizacional, destacando principalmente que na Redeteca/UFRA, há um foco significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo um ambiente propício para o aprimoramento contínuo das habilidades e competências da equipe.

Embora a instituição ofereça programas de qualificação e tecnologia para facilitar o trabalho remoto, é necessário melhorar a formalização dos registros de aprendizado e procedimentos para fortalecer a gestão do conhecimento. A colaboração entre os membros da equipe nas atividades remotas é geralmente eficaz, mas há espaço para melhorias. Incentivar o compartilhamento e a comunicação de informações é essencial para promover o aprendizado organizacional.

Reafirma-se a relevância do mapeamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas no trabalho remoto da Redeteca/UFRA revelou a presença de iniciativas como mentoria, *brainstorming* e redes de especialistas, ainda que de forma não formalizada. As práticas mais evidentes são a Mentoria e o Café do Conhecimento. A prática da mentoria é mais formal e desenvolvida por um bibliotecário mais experiente que acompanha, orienta e oferece suporte na execução das atividades de um novo colaborador e o Café do Conhecimento é uma prática que ocorre de maneira mais informal e acolhedora. Embora a gestão do conhecimento não seja formalmente implementada na Redeteca/UFRA, a equipe demonstra interesse em aprender com indivíduos mais experientes e em aproveitar oportunidades de aprendizado, seja através do compartilhamento ou do uso do conhecimento. Isso cria um ambiente onde as pessoas se sentem à vontade para expressar suas ideias e realizar trocas de conhecimento de forma espontânea. Essas práticas, mesmo que incipientes, indicam uma disposição da equipe em repassar os seus conhecimentos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Salienta-se que o trabalho remoto na Redeteca/UFRA traz benefícios como inovação tecnológica, flexibilidade de horário, e economia, promovendo satisfação e produtividade. No entanto, desafios como ausência de convívio social e problemas de comunicação destacam a necessidade de uma gestão eficaz.

Na Redeteca/UFRA, observam-se esforços individuais e isolados em gestão do conhecimento, sem uma política institucional definida. Apesar do consenso sobre a falta de formalização, há interesse em estabelecer ações nesse sentido. A premiação de projetos como o Bibliobreak motiva os colaboradores, porém, a Redeteca/UFRA carece de uma compreensão mais profunda acerca do sistema de recompensas institucional.

Como sugestão de trabalhos futuros, entende-se que outras pesquisas podem se debruçar em:

- a) Avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na Redeteca/UFRA;
- b) Analisar a percepção dos colaboradores da Redeteca/UFRA sobre o sistema de recompensas institucional;
- c) Mostrar a importância do papel da comunicação nos processos de mudanças organizacionais da Redeteca/UFRA.

O estudo revela uma Redeteca/UFRA comprometida com a excelência e a constante evolução, tanto individual quanto organizacional. A instituição demonstra interesse genuíno na capacitação e no desenvolvimento profissional de sua equipe, refletindo uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem e a inovação como pilares para o sucesso institucional. Para alcançar todo o potencial da aprendizagem organizacional, é essencial continuar investindo em programas e iniciativas que promovam o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre os membros da equipe, visando sempre o aprimoramento contínuo e a excelência no serviço prestado à comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizagem organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. V. 1.

ANTONELLO, C.S. O Processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, p. 223-250, jun. 2007.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2010. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.61145/COEE1851>. Acesso em: 11 ago. 2023.

ARIAS, B. E. H. **Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas que adotam o teletrabalho**. Orientadora: Marta Araújo Tavares Ferreira. 2019. 194 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31753/1/Tese%20Doutorado%20Beatriz_Hernandez%20FINAL.pdf. Acesso em: 23 jul. 2023.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSETTO, C. L. **A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes organizacionais: um estudo do SEBRAE-SP/Escritório regional de Bauru**. Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo. 2012. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/93639>. Acesso em: 23 jul. 2023.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para Discussão nº 1022). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em: 30 ago. 2023.

BATISTA, F. F. **O que são práticas de gestão do conhecimento (GC)?**. Brasília: IPEA; Observatório de Gestão do Conhecimento, 2019. Entenda GC. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/52-entenda-gc/40-o-que-sao-praticas-de-gestao-do-conhecimento-gc>. Acesso em: 30 ago. 2023.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of knowledge management**, [online], v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BORKO, H. Information science: what is this? **American Documentation**, [online], v. 19, p. 3-5, 1968.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Determina diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais (CHS). Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 17 set. 2023.

CALDEIRA, A. ; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 513-530, out./dez. 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de Pessoas. 5. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHOO, C.W. **La organización inteligente**. México: Oxford University Press, 1998.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CHU, M. T.; KHOSLA, R.. Index evaluations and business strategies on communities of practice. **Expert systems with applications**, v. 36, n. 2, p. 1549-1558, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/223449043_Index_evaluations_and_business_strategies_on_communities_of_practice. Acesso em: 23 out. 2023.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 297 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós- graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em

Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/675>. Acesso em: 02 jul. 2023.

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos?:** aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. São Paulo: Planeta, 2016.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.

CROSSAN, M., LANE, H.W., WHITE, R.E. An organizational learning framework: from Intuition to Institution. **The academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, [online], p. 43-57, Winter, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/200772784_Successful_Knowledge_Management_Projects. Acesso em: 10 jul. 2023.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge:** how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2003.

DUARTE, D. **Trabalho remoto:** as transformações da tecnologia pós-pandemia. 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/15092020-trabalho-remoto-as-transformacoes-da-tecnologia-pos-pandemia/>. Acesso em: 01 jul. 2023.

DUARTE, E. N. *et al.*. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 3, p. 78–95, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/wBgVn9JRcT8PCY9CfN9qSBd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2023.

DRUCKER, P. **La gerencia en la sociedad futura.** Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.

EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. Watersheds of organizational learning and knowledge management. *In*: M. EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. (ed.) **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell, 2011.

FAQUETI, M. F.; ALVES, J. B. M.; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 4, p. 156-179, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/38416>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FAQUETI, M. F. *et al.* Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. **Bíblios**, Santa Catarina, n. 67, p. 16-29, 2017. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1562-47302017000200002&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 23 jul. 2023.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: CHIAVENATO, I. **Gerenciando as pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard business review**, v. 71, n. 4, p. 78-84, 1993. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8053586/mod_resource/content/1/Building_a_Learning_Organization.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v. 6, n. 2, p. 158-173, 2008. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7865204.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

HARO, D. G. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. Orientador: Roberto Lima Ruas. 2008. 244 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12906>. Acesso em: 17 out. 2023.

HERNANDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México D.F: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V., 2010.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organizational Science**, v. 2, n.1, p. 88-115, 1991. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>. Acesso em: 17 out. 2023.

INOMATA, D. O.; BARBALHO, C. R. S. **Ferramentas e práticas de gestão do conhecimento**. 15 set. 2022. Apresentação de Power Point. Disponível em: <https://classroom.google.com/w/NDg4NjcwNTMwNjEy/t/all>. Acesso em: 16 set. 2022.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. (p. 254-294)

JONES, S. G. (ed.). **Virtual culture: identity & communication in cybersociety**. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 1997.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In*: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LYLES, M. Organizational learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. **European Management Journal**, n. 32, p. 132-136, feb. 2014.

LIRA, S. L. *et al.* Comunidades virtuais de prática em evidência na gestão social do conhecimento. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 7, n. 2, p. 98-122, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/701/572>. Acesso em: 23 out. 2023.

LISBÔA, D. A. S. *et al.* Um Estudo observacional sobre as adaptações ao trabalho remoto no contexto da Pandemia de COVID-19. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 16, 2021, Evento Online. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021. p. 95-106. Disponível em: <https://doi.org/10.5753/sbsc.2021.16024>. Acesso em: 29 jul. 2023.

LOO, J. L.; DUPUIS, E. A. Organizational learning for library enhancements: a collaborative, research-driven analysis of academic department needs. **College & research libraries**, v. 76, n. 5, 2015.

MCNABB, D. E. **Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government**. Armonk, Nova York: ME Sharpe, Inc., 2007.

MCNABB, D. E. **The new face of government: how public managers are forging a new approach to governance**. Boca Raton: CRC Press, 2009.

MORENO, E. A. *et al.* Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 517-540, set./dez. 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1339>. Acesso em: 23 jul. 2023.

NONAKA, I. La empresa creadora de conocimiento. **Harvard Business Review América Latina**, p. 1-10, jul. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **La organización creadora de conocimiento**. México, D.F.: Oxford University press, 1999.

OLIVEIRA, C. B. *et al.* Gestão da informação e do conhecimento em home office. *In*: SPUDEIT, D.; SOUZA, C. (org.). **Atuação de profissionais da Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia em época de pandemia**. Florianópolis: Rocha Gráf. e Ed., 2020. p. 89-99. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/22244>. Acesso em: 03 jul. 2023.

PEÑA BAQUERO, Y. L.; DIEZ GAVIRIA, A. C. El diagnostico de conocimiento, un primer paso para la gestión del conocimiento organizacional: una experiencia en la Coordinación de Aseguramiento de Calidad de la Gerencia de Desarrollo de Soluciones en Credibanco. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN, 10, Panamá, 2020. **Anais [...]**. Panamá: 2020. v.1, n.1, p. 1-15. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.921>. Acesso em: 30 ago. 2022.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, A. R. *et al.* (org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001.

SCHRÖEDER, C. S.; ANTUNES, M. P.; OLIVEIRA, J. L. Gestão do conhecimento corporativo: um fator de competitividade para as organizações. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 29-53, dez. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287897441_Gestao_do_Conhecimento_Corporativo_Um_Fator_de_Competitividade_para_as_Organizacoes. Acesso em: 16 ago. 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, R. C. *et al.* Articulação entre a competência em informação, a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional significativa: uma reflexão sobre novas condutas aplicáveis às bibliotecas públicas. **Informação & Informação**, v. 25, n. 2, p. 178-208, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/142054>. Acesso em: 16 set. 2023.

SINCLAIR, N. T. Building a learning organization in a public library. **Journal of Library Administration**, v. 57, p. 683-700, 2017.

SNYDER, W. M.; CUMMINGS, T. G. Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human relations**, [online], v. 51, n. 7, p. 873-

895, 1998. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/255581366_Organization_Learning_Disorders_Conceptual_Model_and_Intervention_Hypotheses. Acesso em: 30 ago. 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Orientação para a implantação e prática do teletrabalho e home office: o trabalho do futuro chegou para ficar**. São Paulo, 2020.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **RAC**, v. 14, n. 5, art. 3, p. 818-835, set./out. 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/4N5Ww58MR6wb8FGFhNvrG9d/?format=pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA). **Plano de desenvolvimentoda unidade**: PDU da Biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva. Belém, 2020. Disponível em:

https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/PDU/PDU-2020/PDU_-_BIBLIOTECA.pdf. Acesso em: 02 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA). **Resolução nº 480, de 29 de julho de 2021**: regimento interno rede de bibliotecas da UFRA. Belém, 2021. Disponível em:

https://portalbiblioteca.ufra.edu.br/images/Resoluo_n_480_de_29_de_julho_de_2021_-_REDETECA.pdf. Acesso em: 03 jul. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e gestão do conhecimento.

InfoHome, Londrina, 2003. Disponível em:

https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70. Acesso em: 03 jul. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 03 jul. 2023.

VICENTE, A. C. G.; CUNHA, P. H. B. Gestão do conhecimento: como facilitar o compartilhamento do conhecimento em equipes remotas. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 24, p. 50-60, 2021. Disponível em:

<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/560>. Acesso em: 02 nov. 2023.

VISSER, M. Deutero-learning in organizations: a review and a reformulation. **The academy of management review**, v. 32, n. 2, p. 659-667, apr. 2007.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**, jan./fev., p. 139- 145, 2000. Disponível em:

<https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>. Acesso em: 23 out. 2023.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; LAAT, M. **Promoting and assessing value creation in communities and networks**: a conceptual framework. The Netherlands: Ruud de Moor Centrum, 2011. Disponível em:

<https://www.weadapt.org/sites/weadapt.org/files/11-04>

wenger_trayner_delaat_value_creation_framework.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

WIIG, K. M. Knowledge Management: Where did it come from and where will it go?

Journal of Expert Systems with Applications, [online], v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/263599802_Knowledge_Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go. Acesso em: 03 jul. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, T.; CHEN, C. The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. **Libri**, v. 65, n. 1, p. 1-14, 2015.

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA SUPERINTENDENTES
DA REDETECA/UFRA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO**

Prezado(a) Gestor(a)

Esta entrevista visa coletar dados para subsidiar minha dissertação do Programa de pós-graduação em Ciência da Informação da UFPA, intitulado “Gestão do conhecimento no trabalho remoto: análise das práticas, ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA”. Sob orientação da Professora Dra Danielly Oliveira Inomata, do PPGCI/UFPA. O sigilo quanto a sua identidade será mantido. Gostaria de salientar que não há respostas corretas ou incorretas. Necessito apenas compreender a sua opinião sobre os temas envolvidos, garantindo total confidencialidade nas respostas. Ao responder as perguntas, declara-se que autoriza a participação na pesquisa. A qualquer momento pode entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa, para isso podem contatar a mestranda Melissa Sobral Pinheiro, E-mail: sobral2802@gmail.com e a Professora Dra Danielly Oliveira Inomata. E-mail: dinomata@ufam.edu.br Agradecemos sua valiosa colaboração.

Prezado(a) Gestor(a),

1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Sexo:

Cargo:

Ingresso na UFRA:

Lotação:

Tempo de duração na gestão da REDETECA/UFRA:

Possui outra graduação?

() Sim. Qual? _____

() Não

Pós-graduação:

() Especialização _____

() Mestrado _____

() Doutorado _____

Qual é o seu conhecimento sobre os temas envolvidos na pesquisa? (Gestão do Conhecimento, Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, Trabalho remoto e Aprendizagem Organizacional)

2 – PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 1- A instituição possui uma política claramente definida que viabiliza o estabelecimento de processos ativos de gestão do conhecimento?
- 2- Na instituição existem iniciativas para aprimorar as habilidades e capacidades dos iniciantes (estagiários ou novos servidores) por meio da orientação de um profissional bem-sucedido e experiente, estabelecendo relações de apoio pessoal e profissional (mentoria)?
- 3- A instituição incentiva adquirir e aplicar (expertise) o conhecimento de outras organizações, além de explorar e experimentar seus métodos e procedimentos (benchmarking)?
- 4- A política de compartilhamento concentra-se na apresentação e divulgação de resultados de projetos e atividades?
- 5- Os vínculos com fontes externas de conhecimento têm possibilitado o estabelecimento de redes de especialistas, incluindo universidades e centros de pesquisas?
- 6- A instituição estimula o compartilhamento de informações e conhecimentos por meio de um sistema de recompensas?
- 7- Os procedimentos da instituição são detalhadamente representados possibilitando a documentação e compreensão abrangente, visando melhorias e embasando decisões futuras?

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 8- A instituição busca aprimorar os processos de criação, organização, publicação e distribuição de diversos tipos de conteúdo (texto, imagem, vídeo), visando garantir a eficiência na gestão de conteúdo da organização? Isso se estende à biblioteca?
- 9- A instituição utiliza repositórios de conhecimento baseados em computação em nuvem ou armazenamento em servidores interconectados pela internet, como, por exemplo, o Dropbox e o Google Drive?

TRABALHO REMOTO

- 10-** Como ocorre o funcionamento da biblioteca por meio do trabalho remoto?
- 11-** São ofertados treinamentos e capacitações para os servidores em relação ao trabalho remoto, caso sejam, como esses treinamentos/capacitações são avaliados?
- 12-** Como a instituição/biblioteca garante que os servidores tenham acesso adequado às ferramentas de comunicação e colaboração remotas utilizadas no trabalho remoto?
- 13-** Como a instituição/biblioteca promove sua cultura de aprendizagem organizacional e a adaptação desta aprendizagem aos servidores em trabalho remoto?
- 14-** Na sua perspectiva, qual foi o principal ganho do trabalho remoto para a REDETECA?
- 15-** Qual foi o principal inconveniente do trabalho remoto para a REDETECA?

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- 16-** A instituição estabelece condições para o aprimoramento das habilidades dos colaboradores?
- 17-** A instituição adota uma cultura baseada em confiança, responsabilidade e autonomia, proporcionando aos funcionários a oportunidade de aprender com os erros?
- 18-** Os colaboradores criam conhecimento inovador ao transformar suas experiências passadas em conhecimento explícito, notoriamente por meio da elaboração de documentos (registro de conhecimentos)?
- 19-** Como você avalia a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da biblioteca?
- 20-** Como você avalia a capacidade de aprendizagem organizacional da REDETECA, considerando o trabalho remoto?
- 21-** A REDETECA tem algum instrumento de registro da aprendizagem e/ou institucionalizou procedimentos, ações roteirizadas e regras aprendidas com o trabalho remoto?

**APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE QUESTIONÁRIO PARA OS BIBLIOTECÁRIOS
DA REDETECA/UFRA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO**

Prezado (a) colaborador (a)

Este questionário visa coletar dados para subsidiar minha dissertação do Programa de pós-graduação em Ciência da Informação da UFPA, intitulado “Gestão do conhecimento no trabalho remoto: análise das práticas, ferramentas e aprendizagem organizacional na REDETECA/UFRA”. Sob orientação da Professora Dra Danielly Oliveira Inomata, do PPGCI/UFPA. O sigilo quanto a sua identidade será mantido. Gostaria de salientar que não há respostas corretas ou incorretas. Necessito apenas compreender a sua opinião sobre os temas envolvidos, garantindo total confidencialidade nas respostas. Ao responder as perguntas, declara-se que autoriza a participação na pesquisa. A qualquer momento pode entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa, para isso podem contatar a mestranda Melissa Sobral Pinheiro, E-mail: sobral2802@gmail.com e a Professora Dra Danielly Oliveira Inomata. E-mail: dinomata@ufam.edu.br Agradecemos sua valiosa colaboração.

1- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Sexo:

Cargo:

Desde quando atua na UFPA?

Horário de trabalho:

Lotação:

Possui qualificação?

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 2-** A instituição adota metodologias, ferramentas, processos e técnicas bem-sucedidas em seu contexto, criando novo conhecimento (melhores práticas)?

() Não

() Sim. De que forma? _____

- 3-** A instituição mantém um repositório de ideias que estimula o intercâmbio e a discussão de conceitos para a criação de novos projetos de valor?

() Não

() Sim. De que forma? _____

- 4-** A gestão proporciona ambientes de socialização para facilitar a troca de saberes e experiências?

() Não

() Sim. De que forma? _____

- 5-** A instituição estimula a elaboração de manuais de treinamento e procedimentos como parte do conhecimento explícito da organização?

() Não

() Sim. De que forma? _____

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 6-** A instituição promove a educação e capacitação online como uma fonte de criação de novo conhecimento (E-learning)?

() Não

() Sim. De que forma? _____

- 7- A instituição incentiva o uso de sistemas de videoconferência para realizar reuniões com os colaboradores que se encontram distantes do local de trabalho, superando assim, a separação física?

() Não

() Sim. De que forma? _____

- 8- A instituição emprega tecnologias de informação e comunicação (TIC) para organizar e automatizar tarefas, possibilitando a descentralização de atividades e facilitando o trabalho em equipe por meio de sistemas de fluxo de trabalho colaborativo?

() Não

() Sim. De que forma? _____

TRABALHO REMOTO

- 9- Na sua opinião, qual foi o principal **benefício** do trabalho remoto para o colaborador?
- 10- Qual foi o principal **desafio** do trabalho remoto para o colaborador?
- 11- Quais foram os principais **meios de comunicação** utilizados pelo colaborador no trabalho remoto?

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- 12- A instituição incentiva programas de educação e treinamento em nível de pós-graduação?
- 13- A instituição viabiliza programas de formação e capacitação continuada de curta duração?
- 14- O trabalho em equipe é uma prática constante, levando em consideração as opiniões de todos, sem discriminação, independentemente do nível hierárquico?

- 15-** Por fim, avalie o Nível de Aprendizagem Organizacional no trabalho remoto, considerando **numa escala de 1 à 5, seu nível de concordância, onde 1 é Nível Baixo de concordância e 5 é Nível Alto:**

	1	2	3	4	5
A universidade debates e/ou discussões sobre o trabalho remoto em sua universidade.					
Recorro às experiências passadas para resolver problemas ou situações novas e assim construir novas ideias para exercer a sua função na biblioteca durante o trabalho remoto.					
Me sinto encorajado(a) a compartilhar ideias e sugestões relacionadas às atividades realizadas na biblioteca no trabalho remoto.					
As informações fornecidas para realização de suas atividades no trabalho remoto são claras e recebidas de forma rápida.					
As informações fornecidas pela gestão da biblioteca durante o trabalho remoto são de fácil interpretação.					
A Universidade ofereceu treinamentos e capacitações específicas para realização das atividades inerentes ao cargo ocupado.					
O compartilhamento de conhecimento sobre as atividades da biblioteca que atuo com outras bibliotecas da REEDETCA são recorrentes.					
Tenho participado de projetos ou atividades colaborativas relacionadas ao setor em que está lotado(a).					
Quando há divergência de entendimento entre os servidores sobre algum tema, os gestores buscam que todos cheguem à mesma conclusão.					
Tenho facilidade para reagir às mudanças (de entendimentos, de procedimentos, de grupo de trabalho).					
As práticas do trabalho remoto estão alinhadas com as políticas e diretrizes institucionais.					

A Instituição promove uma cultura de aprendizagem e adaptação contínua ao trabalho remoto.					
O aprendizado individual compartilhado com os demais membros da biblioteca está sendo incorporado pela organização com a mudança nas rotinas e procedimentos.					

16- Como você avalia a colaboração entre os servidores durante o trabalho remoto do seu setor?

- () Muito efetiva e colaborativa
- () Efetiva na maioria das vezes
- () Pouco efetiva e colaborativa
- () Não efetiva e colaborativa
- () Não se aplica