



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

RAIMUNDO SILVA JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS:** uma análise na Redeteca/UFPA na prestação de serviços
durante a Pandemia da COVID-19

BELÉM-PA
2024

RAIMUNDO SILVA JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS:** uma análise na Redeteca/UFRA na prestação de serviços
durante a Pandemia da COVID-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Mediação da Informação

Orientadora: Prof. Dra. Danielly Oliveira Inomata

BELÉM-PA
2024

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

S586g Silva Júnior, Raimundo.
Gestão do Conhecimento e Lições Aprendidas em Bibliotecas
Universitárias : uma análise dos serviços na REDETECA/UFRA na
prestação de serviços durante a pandemia do Covid-19 / Raimundo
Silva Júnior. — 2024.
151 f. 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. Práticas e ferramentas. 3.
Biblioteca Universitária. 4. Lições Aprendidas. 5. Pandemia
Covid-19. I. Título.

CDD 020

RAIMUNDO SILVA JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS: uma análise na Redeteca/ufrpa na prestação de serviços durante
a Pandemia da COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Mediação da Informação

Orientadora: Prof. Dra. Danielly Oliveira Inomata

Data da Avaliação: 04/09/2024

Conceito: Aprovado

Banca Examinadora



Documento assinado digitalmente
DANIELLY OLIVEIRA INOMATA
Data: 20/09/2024 11:16:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dra. Danielly Oliveira Inomata
Universidade Federal do Amazonas/UFAM
Orientadora - PPGCI/UFPA



Documento assinado digitalmente
SIRLENE PINTRO
Data: 20/09/2024 11:35:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dra. Sirlene Pinto
Universidade Federal de Santa Catarina /UFSC
Membro externo



Documento assinado digitalmente
HAMILTON VIEIRA DE OLIVEIRA
Data: 20/09/2024 23:08:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Hamilton Vieira Oliveira
Universidade Federal do Pará
PPGCI/UFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus Nosso Senhor criador dos céus e da terra, pela esperança, confiança e fé acima de tudo no Nosso Senhor, que Deus Seja Louvado!

A Jesus Cristo Nosso Senhor Salvador ungido do Espírito Santo que nos momentos bons e difíceis pude contar com sua ajuda e proteção.

A minha família, Raimundo (pai), Fátima (mãe), Rosiane e Rafael (irmãos) pelos singelos apoios nos momentos mais difíceis.

A Professora e Orientadora Danielly Inomata pelos conhecimentos e ensinamentos repassados.

A equipe de estagiários da BIBPBS-Parauapebas (Laecio, Andreza e Bruna Melo) pelo apoio nas atividades laborais enquanto estive ausente, muito obrigado!

A Universidade Federal do Pará pelo apoio institucional.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a construção desse trabalho.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma ferramenta essencial para qualquer organização, pública ou privada. Entretanto, sua aplicação em Bibliotecas Universitárias (BU) é complexa devido às características específicas desse tipo de instituição. A adoção de práticas e ferramentas de GC é crucial tanto para gestores quanto para bibliotecários. Neste contexto, as Lições Aprendidas (LA) ganham destaque, especialmente em situações de crise, pois podem gerar melhorias operacionais nos processos e serviços, além de promover aprendizado. Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar as LA dos bibliotecários e gestores da Rede de Biblioteca da Universidade Federal Rural da Amazônia (REDETECA/UFRA) durante a pandemia de COVID-19, como contribuição para a GC Organizacional. A fundamentação teórica aborda GC no contexto organizacional e nas BU, além de LA no gerenciamento de projetos e em BU em cenários de crise. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, focada nas LA em BU. O método utilizado é o estudo de caso único e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestoras de bibliotecas e questionários aplicados a doze bibliotecários da REDETECA/UFRA. A apreciação dos dados tem como base a Análise de Conteúdo de Bardin (2010). Os resultados apontam que a colaboração entre a gestão superior e a superintendência influenciou positivamente a tomada de decisões. Entre os aspectos positivos das LA, destacam-se a união e o suporte técnico, enquanto o distanciamento da equipe foi um ponto negativo. Constatou-se que o compartilhamento de informações é valioso e relevante para os colegas, mas há barreiras, como a centralização de dados e o acesso limitado a informações, que dificultaram o aprendizado. O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) facilitou o compartilhamento de conhecimentos, os quais foram rapidamente documentados e disponibilizados. A partilha de experiências durante as atividades laborais também foi registrado, concluindo-se que a biblioteca implementou um processo de LA, promovendo o compartilhamento de saberes e conhecimentos, o que abriu novas possibilidades para a gestão de crises, consolidando-se como ferramenta eficaz de gestão para bibliotecas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento – práticas e ferramentas; biblioteca universitária; lições aprendidas; Pandemia COVID-19.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) is an essential tool for any organization, public or private. However, its application in University Libraries (BU) is complex due to the specific characteristics of this type of institution. The adoption of KM practices and tools is crucial for both managers and librarians. In this context, Lessons Learned (LA) gain prominence, especially in crisis situations, as they can generate operational improvements in processes and services, in addition to promoting learning. This research has the general objective of studying the LA of librarians and managers of the Library Network of the Federal Rural University of the Amazon (REDETECA/UFRA) during the COVID-19 pandemic, as a contribution to Organizational GC. The theoretical foundation addresses KM in the organizational context and in BUs, in addition to LA in project management and in BUs in crisis scenarios. This is an exploratory research, with a qualitative approach, focused on LA in BU. The method used is a single case study and data collection through semi-structured interviews with three library managers and questionnaires applied to twelve librarians from REDETECA/UFRA. Data assessment is based on Bardin's Content Analysis (2010). The results indicate that collaboration between senior management and superintendence positively influenced decision-making. Among the positive aspects of the LA, unity and technical support stand out, while the team's distancing was a negative point. It was found that sharing information is valuable and relevant to colleagues, but there are barriers, such as data centralization and limited access to information, that made learning difficult. The use of Information and Communication Technologies (ICTs) facilitated the sharing of knowledge, which was quickly documented and made available. The sharing of experiences during work activities was also recorded, concluding that the library implemented an LA process, promoting the sharing of knowledge, which opened new possibilities for crisis management, consolidating itself as an effective tool for management for libraries.

Keywords: knowledge management – practices and tools; university library; lessons learned; Pandemic COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos ciclos econômicos ao longo do tempo.....	20
Figura 2 – Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária.....	28
Figura 3 – Elementos básicos para a Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias.....	29
Figura 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Rede de Bibliotecas do IFCE.....	30
Figura 5 – Representação de Framework de GC@BU.....	31
Figura 6 – Modelo SECI.....	34
Figura 7 - Principais elementos na utilização das lições aprendidas.....	49
Figura 8 – Lições Aprendidas registradas na base de conhecimento e seu uso...	50
Figura 9 – Ciclo de vida da gestão de lições aprendidas.....	51
Figura 10 – Níveis de maturidade por Rowe e Sikes (2006).....	53
Figura 11– Dificuldades na implementação do método.....	59
Figura 12 – Tela de acesso ao RIUFRA.....	75
Figura 13 - Tela de acesso a BDTA.....	75
Figura 14 - Tela de acesso do FICAT.....	76
Figura 15 - Tela de acesso a busca de acervo do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) Módulo Biblioteca.....	77
Figura 16 – Triangulação de coleta de dados.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	101
Gráfico 2 – Função.....	102
Gráfico 3 - Biblioteca de atuação.....	103
Gráfico 4 – Tempo de atuação.....	103
Gráfico 5 – Tempo de formação.....	104
Gráfico 6 – Nível de escolaridade.....	104
Gráfico 7 – Comunicação interna da equipe.....	105
Gráfico 8 – Práticas adotadas na pandemia para execução das atividades laborais.....	107
Gráfico 9 – Novos conhecimentos disponibilizados.....	108
Gráfico 10 – Compartilhamento de conhecimento.....	109
Gráfico 11 – Barreiras para a utilização.....	110
Gráfico 12 – Importância da Gestão do Conhecimento.....	111
Gráfico 13 – Formas de trabalho colaborativo.....	113
Gráfico 14 – Tipos de tecnologias de informação e comunicação.....	114
Gráfico 15 – Compartilhamento de experiências.....	115
Gráfico 16 – Lições aprendidas.....	116
Gráfico 17– Fontes de Lições Aprendidas.....	118
Gráfico 18 – Percepção da equipe sobre a pandemia.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento.....	22
Quadro 2 – Descrição dos modos de conversão do conhecimento.	37
Quadro 3 – Padrões básicos para a criação do conhecimento.....	37
Quadro 4 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas à Gestão de Recursos Humanos.....	37
Quadro 5 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas aos processos organizacionais.....	39
Quadro 6 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas à base tecnológica.....	39
Quadro 7 – Conceitos de Lições Aprendidas.....	46
Quadro 8 – Métodos de aprendizagem em projetos: AP: Avaliação do Projeto; AvPP: Avaliação Pós-Projeto; ApPP: Apreciação Pós-Projeto; CdP: Comunidades de Prática.....	57
Quadro 9 – Métodos de aprendizagem em projetos: AAA: Análise Pós-Projeto; RR:Reuniões de Retrospectiva; MA: Micro Artigos; HA: Histórias de Aprendizagem.....	57
Quadro 10 – Métodos de aprendizagem em projetos: LID: Documentação Leve de Experiências; Ba: Contexto Compartilhado; J: Journaling; 4ALL: Método Apreciativo de Lições Aprendidas.....	58
Quadro 11 – Equipes de Trabalho e Acesso físico a biblioteca.....	70
Quadro 12 – Recomendações para o acervo da biblioteca.....	71
Quadro 13 – Serviços técnicos e oferta de serviços <i>online</i>	72
Quadro 14 – Estratégias de busca utilizadas na pesquisa.....	79
Quadro 15 – Etapas e técnicas de coleta.....	83
Quadro 16 – Vantagens e desvantagens quanto ao uso da entrevista.....	85
Quadro 17 – Socialização do Conhecimento.....	90
Quadro 18 – Externalização do Conhecimento.....	91
Quadro 19 – Combinação do Conhecimento.....	92
Quadro 20 – Internalização do Conhecimento.....	93
Quadro 21 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para a geração das Lições Aprendidas.....	93
Quadro 22 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com o depoimento de E1.....	95
Quadro 23 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com o depoimento de E2.....	98
Quadro 24 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com os depoimentos de E3.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Ciência da Informação
BU	Biblioteca Universitária
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
GC	Gestão do Conhecimento
LA	Lições Aprendidas
REDETECA	Rede de Bibliotecas da UFRA
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
SAC	Sistema Adaptativo Complexo
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
PCUBU	Programa de Capacitação de Usuários da Biblioteca Universitária
SiBI	Sistema de Bibliotecas Integradas
SELLS	Societ for Effective Lessons Learned Sharing
NLM	<i>National Library of Medicine</i>
SAU	Serviço de Atendimento ao Usuário
UFC	Universidade Federal do Ceará
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
CBBU	Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias
SRV	Serviço de Referência Virtual
BDTD	Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
BJLTVS	Biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva
AAPM	The American Academy of Project Management
APO	<i>Asian Productivict Organization</i>
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFBA	Universidade Federal da Bahia
SAU	Serviço de Atendimento ao Usuário
UFC	Universidade Federal do Ceará
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Justificativa.....	16
1.2	Objetivos.....	17
1.3	Organização do trabalho.....	18
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.1	Diferença entre dados, informação e conhecimento.....	21
2.2	Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias.....	25
2.3	Modelo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi..	31
2.4	Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional	35
2.4.1	Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias.....	41
2.5	Lições Aprendidas e os benefícios para o contexto organizacional.....	43
2.5.1	Ciclo de vida das Lições Aprendidas.....	51
2.5.2	Nível de Maturidade das Lições Aprendidas.....	52
2.5.3	Métodos para captura de Lições Aprendidas.....	54
2.5.4	A importância da Documentação e o uso das Lições Aprendidas	60
2.6	Lições Aprendidas em Bibliotecas Universitárias.....	62
3	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E A PANDEMIA DA COVID-19..	65
3.1	Atuação das bibliotecas em tempos de crise.....	65
3.2	Serviços oferecidos por Bibliotecas Universitárias na pandemia	68
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
4.1	Caracterização da pesquisa.....	78
4.2	Universo e amostra	82
4.3	Etapas da pesquisa, instrumentos, técnicas de coleta e análise dos dados.....	83
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	88
5.1	Resultados e Análise da Aplicação das Entrevistas.....	88
5.1.1	Caracterização das entrevistadas.....	88
5.2	Resultados e Análise da Aplicação dos Questionários.....	100

5.2.2	Gestão do conhecimento e Lições Aprendidas	105
6	CONCLUSÃO.....	122
	REFERÊNCIAS.....	125
	ANEXO A - ORGANOGRAMA DA REDETECA/UFRA.....	143
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	144
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	147

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus (Sars-CoV-2), causador da COVID-19, exigiu adaptações e mudanças nas rotinas das pessoas, no funcionamento das organizações e em diversos setores da sociedade. Governos ao redor do mundo, incluindo o brasileiro, adotaram medidas que impactaram diretamente o modo de vida, como o distanciamento físico e social, o fechamento de fronteiras, a oferta restrita de serviços essenciais, a implementação do trabalho remoto ou híbrido, além da necessidade urgente de aquisição de insumos, desenvolvimento de testes e vacinas e aceleração das pesquisas científicas.

No Brasil, em fevereiro de 2020, foi publicada, em caráter de urgência, a Lei nº 13.979, que estabeleceu medidas de enfrentamento à pandemia, como a quarentena, que restringiu atividades e determinou a separação de pessoas suspeitas de contaminação, além do isolamento de indivíduos infectados para evitar aglomerações (Brasil, 2020).

No contexto das bibliotecas, por serem locais de grande circulação e funcionamento prolongado, foi necessário o fechamento temporário ou a migração para o trabalho remoto. Diante desse cenário de crise, gestores, bibliotecários e suas equipes precisaram se reinventar para lidar com as novas demandas.

Neste contexto, Silvestre e Cunha (2022), observaram que, assim como em outras instituições, as bibliotecas também não estavam preparadas para dar respostas a tudo o que a pandemia trouxe, destacando-se:

- o Isolamento social;
- o trabalho remoto;
- a suspensão das atividades acadêmicas por tempo indeterminado e
- as incertezas sobre a volta do novo normal.

Segundo Kern (2020), a pandemia provocada pelo novo coronavírus pareceu ser um grande catalisador de transformações avançadas há séculos por diversos setores, incluindo a Ciência da Informação (CI). Os desafios revelados neste cenário para atuação profissional na Biblioteca Universitária (BU) não são novidades no horizonte do contexto bibliotecário.

As BU brasileiras são depositárias do conhecimento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com marcante importância, além de estratégicas para a democratização e acesso à informação e apoio ao ensino, pesquisa, extensão e

gestão, servindo de base na oferta de produtos e serviços que atendam às necessidades de seus usuários e comunidade externa.

O processo evolutivo das BU vem se adaptando às mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, passando de centros de guarda e custódia de textos clássicos, restritos e eruditos para centros de convívio democrático estabelecendo inclusão, interatividade e troca de informações, ou seja, espaços de convívios sociais (Nunes; Carvalho, 2016).

As BU desempenham um importante e precioso papel no desenvolvimento das capacidades de aprendizagem autônoma e de competências em informação de seus usuários, incluindo as competências críticas, éticas e cidadania, tornando essencial o seu papel de apoio ao ensino especializado e à pesquisa por meio de recursos e serviço de informação (Tanús; Sánchez-Tarragó, 2020).

Reportando-se a Rostirolla e Costa (2007), é possível observar a importância que a (BU) exerce na sociedade do conhecimento com a missão de fornecer recursos informacionais, mediar e promover a produção de novos conhecimentos.

Belluzzo e Silva (2017), destacam a BU como um ambiente que está em constante alteração e desenvolvimento da oferta de produtos e serviços de forma estratégica, visto que a Sociedade do Conhecimento tem forte presença nos processos organizacionais.

É importante salientar que a adoção de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) são necessárias na atuação tanto dos gestores quanto dos bibliotecários. Neste aspecto, chama-se atenção para as Lições Aprendidas (LA) uma vez que frente às mudanças impostas às bibliotecas em momentos de crise, neste caso a pandemia do COVID-19, podem representar ganhos operacionais para estes ambientes informacionais melhorarem os seus processos e serviços, bem como instruir-se a partir dos fatos ocorridos.

As LA são definidas como as experiências fundamentais que contém certa relevância de projetos visando os negócios futuros (Galhardo; Cunha, 2021).

No contexto de crise provocado pela pandemia da COVID-19 as LA podem ser fundamentais no processo de aprendizagem organizacional, nos momentos de sucesso e fracasso, na oferta de serviços e funcionamento das BU da Rede de Bibliotecas da UFRA (REDETECA/UFRA).

Diante desse quadro, surge a Questão da Pesquisa: Quais as lições aprendidas pelos bibliotecários e gestores da REDETECA/UFRA durante a pandemia

da COVID-19 como forma de contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional?

1.1 Justificativa

Os estudos sobre GC em BU viabilizam uma interação nas relações interdisciplinares da CI, visto que são fundamentais. Na visão de Lima e Alvares (2018), as autoras destacam a importância da relação que a GC estabelece com a CI, sendo que suas interseções com teorias clássicas são essenciais para o entendimento e aplicação da GC. Uma vez relacionada com a prática profissional dentro das BU, vem se desenvolvendo no Brasil, sendo um desafio diário sua implantação diante das novas perspectivas de crescimento, devido à sua relevância para a aquisição, produção e mudanças de atitude no âmbito organizacional das BU.

Partindo dessa compreensão, Barroso e Gomes (1999) entendem a importância que a CI exerce para a conceituação do tema GC, uma vez que diversos autores apontam que a informação é o veículo do conhecimento, e, como tal, a CI supre o referencial teórico para lidar com as mídias e os ativos (informação e conhecimento) da GC.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), os autores salientam que o conhecimento criado na organização significa uma interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, uma vez que não ocorrem isoladamente, mas sim com uma interação entre ambos.

Segundo Valentim (2008), a autora considera que os estudos voltados à GC são relevantes à CI, tendo em vista que, para o desenvolvimento do avanço científico, o papel da informação e do conhecimento no ambiente organizacional é essencial. A mesma autora complementa afirmando que a CI deve se preocupar com os fenômenos relacionados à GC, sendo a informação o insumo básico para a geração e o compartilhamento do conhecimento, sendo este de fato conhecido e explicitado de alguma forma.

A informação e o conhecimento passam a ser a matéria-prima que exige gerenciamento, diante de seus conceitos interdisciplinares (Saracevic, 1995).

A CI é considerada a área que tem por finalidade estudar os fenômenos acerca da informação e todas as fases de seu ciclo, desde a geração até sua representação, processamento e disseminação (Ferreira, 2002).

Ainda nesse pensamento, Kebede (2010) afirma que a GC é um campo em ampla expansão, sendo uma especialização no campo interdisciplinar com a CI, visto que estudos voltados a esse campo emergente tornam-se necessários frente aos desafios impostos ao profissional da informação, relativos ao domínio dos processos, ferramentas e tecnologias inerentes à GC.

Como profissional da informação atuante em BU, na condição de servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE) da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), lotado no campus de Parauapebas, no cargo de Bibliotecário, membro da Rede de Bibliotecas da UFRA (REDETECA/UFRA) e discente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal do Pará (UFPA) é de fundamental importância a realização deste trabalho, motivado por razões pessoais, profissionais e científicas, tendo em vista a relevância que destes estudos que podem apresentar para a comunidade científica.

Concentrar esforços em pesquisa sobre a GC em BU, bem como nas práticas e ferramentas de GC, sobretudo as LA durante o período pandêmico da COVID-19 (SARS-CoV-2), vem sendo construído e amadurecido a partir das experiências profissionais e acadêmico-científicas durante o Mestrado em Ciência da Informação. Esse estudo identifica, empiricamente, as fraquezas que a instituição apresenta, principalmente na BU, referente ao gerenciamento do conhecimento organizacional e às LA em contextos de crise, nos momentos de sucessos e fracassos, tendo em vista a falta de registro das mesmas pela equipe de profissionais lotados na biblioteca.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é estudar as Lições Aprendidas pelos bibliotecários e gestores da REDETECA/UFRA durante a pandemia da COVID -19 como contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Os objetivos específicos desta pesquisa estão delimitados respectivamente em:

- a) mapear as lições aprendidas sobre a execução de atividades laborais durante a pandemia da COVID-19;
- b) identificar as práticas e ferramentas de GC associadas às LA e
- c) mensurar o grau de aderência das lições aprendidas e sua contribuição para a GC Organizacional.

1.3 Organização do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco seções. Nesta primeira, apresenta-se a introdução, com uma breve contextualização do tema referente à pandemia da COVID-19, à GC e às LA em BU, que embasam a questão de pesquisa e as justificativas para a escolha do tema. São tecidos, assim, argumentos sobre a relevância do objeto de pesquisa e sua relação com a problemática estudada, expondo os objetivos com vistas às soluções que se pretende alcançar e às contribuições de ordem profissional, pessoal, científica e social.

As seções 2 e 3 constituem o referencial teórico que norteou o trabalho no sentido de evidenciar conceitos, teorias e modelos discutidos por autores na literatura da área de GC e CI.

Na seção 4, são apresentados os procedimentos metodológicos, os métodos a serem utilizados, as etapas da pesquisa, os instrumentos de coleta e a respectiva análise.

Por fim, na seção 5, são expostos os resultados esperados com o desenvolvimento da pesquisa, seguidos das conclusões do estudo na seção 6. Ao final do texto, tem-se a lista de referências utilizadas, além dos anexo e apêndices.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O contexto histórico do conhecimento na humanidade é retratado por meio de várias etapas ou ondas denominadas sociedades agrícola, industrial e, atualmente, do conhecimento e da informação. É importante destacar que essas ondas são caracterizadas pelas formas de produção e pelos recursos disponíveis para a humanidade viver, determinando as estruturas culturais dessa sociedade, bem como suas relações (Toffler, 2001).

O advento da Era Industrial trouxe grandes inovações tecnológicas. Embora tivesse foco nos ativos tangíveis das organizações a partir dessa revolução, houve mudanças significativas nos modelos de gestão. É importante observar que, na Era do Conhecimento, as inovações estão caminhando rumo à valorização dos ativos intangíveis e à transparência das informações. Enquanto a Era Industrial enxergava o ser humano como uma peça nas engrenagens do processo produtivo, a Era do Conhecimento prioriza o ser humano (Rossato, 2003).

Diante dessa perspectiva, Mattera (2014) ressalta que a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação apresenta resultados significativos na transformação dos focos dos recursos econômicos convencionais (terra, trabalho e capital), com ênfase na informação e, atualmente, no conhecimento.

Com o deslocamento do eixo de produção, Canongia (2004) observa que os setores industriais tradicionais vêm migrando, ao longo dos anos, para setores cujos processos e/ou produtos são mais intensivos em aspectos tecnológicos e no uso do conhecimento, visto que os fluxos informacionais são fatores de sucesso.

Nesse sentido, Castells (1999) enfatiza que o desenvolvimento e a incorporação de inovações tecnológicas e do conhecimento continuarão mudando radicalmente o mundo, moldando a economia e a indústria dos próximos anos e valorizando o intelecto do indivíduo dentro das organizações.

Gestores de grandes corporações discutem com suas equipes, executivos e colaboradores os rumos da valorização do conhecimento no desenvolvimento econômico perante inúmeras modificações e grandes transformações tecnológicas em decorrência da busca pela valorização humana no ambiente de trabalho.

A sociedade passou por diversos ciclos teóricos da economia, desde o período agrícola, passando pela Era da Revolução Industrial e a Era Fordista, até o período moderno, em que a valorização do indivíduo na organização passou a ser

mais importante do que a mera utilização de mão de obra, conforme verificado na Figura 1.

Figura 1 – Evolução dos ciclos econômicos ao longo do tempo.



Fonte: Silva (2021).

Conforme exposto na Figura 1, o surgimento da Era Industrial trouxe grandes inovações tecnológicas, embora o foco estivesse nos ativos tangíveis das organizações. É possível perceber tais inovações têm contribuído para a valorização dos ativos intangíveis e para a transparência das informações na construção do conhecimento. Nessa perspectiva, é importante observar que o ser humano passou a ser visto como um indivíduo ativo.

A Era do Conhecimento provocou mudanças estruturais no trabalho, na competição, no ambiente de negócios e no pensamento considerando os indivíduos e seus conhecimentos, competências, habilidades, experiências e redes sociais como parte do capital intelectual da organização. Além disso, uma organização não pode existir sem os indivíduos, que são os agentes de criação e difusão do conhecimento, constituindo um fator de sucesso para a Gestão do Conhecimento (Rossatto, 2003).

Nessa perspectiva, Silva (2021) ressalta que, ao longo do tempo, ocorreram inúmeras mudanças nos modelos de gestão, provocando transformações na gerência das organizações. Vale destacar que, em determinado momento, as organizações possuíam vantagem competitiva em relação às outras por meio de mão de obra barata, padronização dos processos e produção em massa. Nos dias atuais, o foco está voltado para a qualidade da informação, para a estruturação dos dados e customização de serviços e produtos.

Deste modo, Alvarenga Neto (2005) argumenta que o conhecimento pode apenas ser promovido ou estimulado; assim sendo, o que se gerencia são as

condições favoráveis para a emergência do novo (inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes).

Em consonância com esse pensamento, Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o conhecimento é composto por um processo dinâmico de crenças pessoais justificadas, resultante da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Davenport e Prusak (1998), também teóricos do tema, definem o conhecimento como um conjunto de informações combinadas com experiências, vivências, habilidades e competências, além da intuição, possibilitando ao indivíduo interpretar, avaliar e tomar decisões.

Alvarenga Neto (2008), por sua vez, ressalta que a criação de conhecimento é o processo pelo qual as organizações criam, adquirem, organizam e processam a informação, por meio da aprendizagem organizacional, com o propósito de gerar novos conhecimentos. Isso permite à instituição desenvolver novas habilidades e criar novos produtos e serviços, corroborando com Davenport e Prusak (1998) que consideram o conhecimento como um conjunto de informações, combinadas com as experiências e vivências do indivíduo.

Tendo em vista a importância da imagem e reputação de uma organização, Rossatto (2003) observa que são influenciadas por sua capacidade de resolver problemas, atender às necessidades dos usuários e desenvolver projetos sociais, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados e constituindo o capital de relacionamento. A autora também menciona as patentes, os conceitos, os modelos, os procedimentos metodológicos, os manuais, os padrões, os documentos e infraestrutura tecnológica que constituem o capital estrutural da organização.

2.1 Diferença entre dados, informação e conhecimento

No entendimento de Angeloni (2008), a GC é, cada vez mais, foco de análise e aplicação nas organizações. O estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, do conhecimento organizacional pode conduzir a geração de dados e informações que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, porém ações de mudança. A mesma autora enfatiza que antes de expor o conceito de GC que permeia a discussão de todos os estudos, é necessário definir o que é conhecimento. Com esse intuito, é útil distinguir os termos dado, informação e conhecimento.

O Quadro 1 apresenta diferentes entendimentos a respeito de dados, informação e conhecimento essenciais para o aprofundamento da GC.

Quadro 1 – Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
Apresenta simples observações sobre o estado do mundo sendo facilmente estruturado. Tem obtenção facilitada por máquinas. É quantificado com frequência e possui transferência e possui transferência facilitada.	Requer unidade de análise. Exige o consenso em relação ao significado. Exige necessariamente a mediação humana para sua interpretação.	A Informação torna-se valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. De difícil estruturação. De difícil captura em máquinas. Frequentemente tácito; De difícil transferência

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

De acordo com a descrição do Quadro 1, é importante a distinção entre esses termos para uma análise mais profunda e detalhada. Concordando com Davenport e Prusak (2003), os autores conceituam que os dados estão disponíveis em grande volume nas organizações; o excesso deles pode dificultar a identificação e posterior extração de significados dos dados relevantes.

Dados referem-se aos elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização. Eles comunicam um estado da realidade pura e têm base factual.

A informação corresponde a uma forma de representação mental do mundo empírico. Sua construção envolve atividades como coleta e aglutinação de dados. Está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e uso.

Um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico pode ser considerado um sinônimo de acúmulo de informações, mas com a articulação empírica, cognitiva e emocional que lhe confere maior significado. Assim, conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma mais ampla e integral (Angeloni, 2008).

Seguindo essa lógica, Davenport e Prusak (1998) definem a GC como um conjunto de vivências e processos envolvendo a geração, codificação e transferência de conhecimento, além dos valores que favorecem o desenvolvimento de um suporte para que ele seja avaliado e incorporado em novas práticas e informações. O conhecimento tem origem na mente do indivíduo e, nas organizações, é identificado por meio de documentos e rotinas de trabalho.

No entendimento de Mattera (2014), GC é um processo de gestão que reúne métodos e ferramentas com o objetivo de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações no contexto organizacional, visando à excelência. Isso se dá pela aplicabilidade do conhecimento e pelo uso dos recursos informacionais disponíveis, de modo que as organizações sejam mais competitivas e sustentáveis, apresentando maior eficiência organizacional. A mesma autora ressalta a importância da GC como uma atividade inerente ao desenvolvimento humano e organizacional, sendo um processo de criação, aprendizagem e coordenação sistêmica de esforços nas dimensões estratégicas e operacionais, com o intuito de promover o desenvolvimento e a estabilidade das estruturas.

Dessa forma, é importante destacar que a GC é uma ferramenta que busca a eficiência e é essencial na tomada de decisões em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Ressaltando a importância do conhecimento, Dalkir (2005) conceitua GC como a coordenação sistemática de pessoas inseridas em uma organização, com a adoção de tecnologia, processos e estruturas organizacionais, a fim de agregar valor por meio da reutilização de conhecimentos e da inovação. Essa coordenação é alcançada pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como pela alimentação das valiosas LA para a memória corporativa, promovendo a continuação da aprendizagem organizacional.

No mesmo contexto, Terra (2005) entende que a GC envolve a destinação de recursos e a adoção de técnicas gerenciais para a geração e disseminação de conhecimento, objetivando resultados econômicos para a organização.

Com essa afirmação, Angeloni (2008) define a GC como um conjunto de processos que governa a aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e coletivos é tratado como um ativo valioso, capaz de compreender e superar as contingências do ambiente. Nessa organização, há uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, disponibilização e internalização de conhecimento pelos indivíduos, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisões.

Nonaka e Takeuchi (1997) foram precursores no estudo da GC, o que consolidou o crescimento das empresas japonesas, tornando-as competitivas no mercado global. No entanto, é importante notar que essa aplicação teve maior ênfase no ambiente empresarial.

De acordo com Rossato (2003), a GC pode ser definida como um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da organização e os pontos estratégicos a ele inerentes, integrando-os à estratégia organizacional e aos processos de negócios, com o objetivo de gerar valor e obter vantagem competitiva.

Sob esse prisma, Nonaka e Takeuchi (1997) definem a GC como um processo pelo qual as organizações buscam inovar na criação e expansão do conhecimento, ao passo que Davenport e Prusak (1998) a concebem como um conjunto de ações que envolve a identificação, captura, gerenciamento e compartilhamento de informações dentro da organização.

Nesse contexto, Sveiby (1998) define a GC como a arte de criar valor por meio da alavancagem dos ativos intangíveis.

Terra (2005) compreende a GC de acordo com as características e demandas do ambiente competitivo.

Para Sousa e Gouveia (2019), a GC é atualmente uma área de estudos complexa e multifacetada, apresentando-se diante dos novos desafios surgidos no final do século XX. É uma prática gerencial que ganhou relevância universal nas últimas décadas, especialmente devido à globalização, e pode ser aplicada em qualquer organização com o objetivo de converter o conhecimento individual em organizacional, permitindo a inovação de produtos e serviços para alcançar vantagem competitiva.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento organizacional é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Pode ser expresso em palavras e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e manuais, podendo ser transmitido formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, é mais difícil de formalizar e compartilhar, pois é altamente pessoal e está profundamente enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, além de estar relacionado aos seus ideais, valores e emoções. Takeuchi e Nonaka (2008) consideram que o conhecimento tácito também contém uma importante dimensão cognitiva, que envolve crenças, percepções e

valores tão enraizados que parecem naturais. Embora difícil de articular, essa dimensão dá forma ao modo como percebemos o mundo ao nosso redor.

2.2 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

A GC é uma ferramenta eficaz, eficiente e essencial para qualquer organização, seja pública ou privada. No entanto, o processo de aplicação em BU não é uma tarefa simples, em função das características específicas desse tipo de organização.

Em um cenário contemporâneo e competitivo, é imprescindível que as BU se tornem cada vez mais atuantes no que tange ao capital intelectual de seus colaboradores, em sua concepção mais moderna, apresentando soluções e investindo em ativos intangíveis dentro de sua estrutura corporativa. O compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional das BU é essencial para a criação de novos saberes, com inovação, quebrando paradigmas e desenvolvendo o potencial dos envolvidos, provocando mudanças comportamentais, sociais e culturais, tanto no conhecimento tácito quanto no explícito.

Nessa mesma perspectiva, Tarapanoff (2006) destaca a importância da GC como um modelo a ser implantado nas organizações, incluindo as BU, onde a GC trabalha a informação dos colaboradores, visando aumentar a capacidade de resposta diante dos desafios corporativos, com o objetivo de alcançar maior competência e eficácia nos processos.

A GC em BU busca promover relações entre biblioteca e usuário, reforçar o conhecimento por meio do trabalho em rede e agilizar o fluxo do conhecimento na era da economia do conhecimento. As bibliotecas tendem a investigar o desenvolvimento e posterior aplicação de recursos informacionais na construção de bibliotecas virtuais, além de proteger as bases para a inovação do conhecimento (Shanhong, 2000).

Considerando a relevância da GC em BU, Bem *et al.* (2016, p. 87) reforçam essa premissa, afirmando que a GC “[...] tem sido utilizada de forma estratégica nas organizações. Da mesma forma, as bibliotecas universitárias precisam utilizar essa ferramenta de gestão para obter vantagem competitiva e alavancar o uso do conhecimento.”

De modo geral, pode-se afirmar que a BU, além de ser uma área responsável pela gestão do patrimônio informacional da instituição, destaca-se como um ambiente de aprendizagem e produção de conhecimento. Discentes, docentes, pesquisadores

e demais usuários utilizam esse espaço para estabelecer relações entre si e desenvolver seus trabalhos e pesquisas científicas. No entanto, para que a biblioteca realize suas atribuições com qualidade, eficácia e eficiência, é necessário que os conhecimentos armazenados pelos colaboradores sejam compartilhados e utilizados, agregando valor aos serviços oferecidos à comunidade acadêmica universitária (Savegnago, 2018).

O mesmo autor observa que, atualmente, os profissionais da informação devem assumir novas responsabilidades, que vão além das funções técnicas de tratamento, armazenamento e recuperação da informação. É necessária a oferta de informações úteis e essenciais, com celeridade e precisão, em função da velocidade com que os acontecimentos se multiplicam em um cenário competitivo e inovador. Nesse contexto, a execução da GC para o benefício organizacional e individual torna-se relevante.

Do ponto de vista das BU, Castro (2005) define a GC como um processo dinâmico e cíclico, que envolve todos os processos da organização e realiza o mapeamento dos conhecimentos dos colaboradores, estabelecendo uma conexão com os processos essenciais da organização, direcionados por sua estratégia, em busca de um desempenho satisfatório.

No caso das BU, isso se aplica à oferta e ao desenvolvimento de produtos e serviços, ressaltando que as BU têm participação considerável nos processos de inovação e consolidação, sendo a GC determinante no seu uso. A mesma autora, em sua pesquisa de mestrado, verificou a existência de poucas pesquisas indexadas em bases de dados sobre GC em BU. Seu levantamento propôs preencher essa lacuna, com o objetivo específico de elaborar um instrumento para reconhecer e determinar etapas de um modelo de GC aplicado às BU da UFSC.

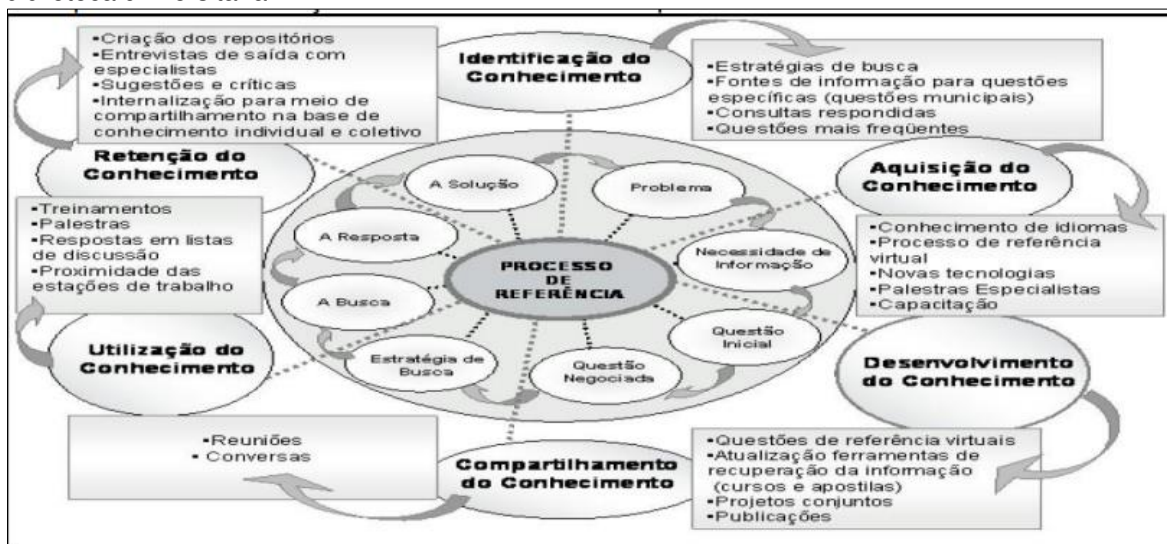
De acordo com Rostirolla (2006), a GC tem como objetivo incorporar e assimilar novos princípios técnicos do bibliotecário, oferecendo informações e orientações aos usuários das BU, visando à melhoria dos serviços e ao desenvolvimento de ferramentas voltadas para serviços de referência, catalogação e desenvolvimento de coleções. Esses serviços facilitam e possibilitam o uso da informação pelos pesquisadores, promovendo a criação de novos conhecimentos.

Ainda segundo Rostirolla (2006), para o sucesso de um programa de GC em bibliotecas, é necessário cultivar uma cultura voltada para a valorização do conhecimento, tanto interno quanto externo, além de uma estrutura organizacional

que facilite a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. Avaliações precisam ser realizadas para melhorar o fluxo de informações e conhecimento. Ações como promover uma cultura do conhecimento, utilizar a tecnologia da informação para facilitar o acesso e uso do conhecimento, garantir espaço para a inovação e criatividade de cada indivíduo, e preservar o conhecimento individual e coletivo, adotando uma cultura de seleção e retenção de bons profissionais, são essenciais.

Considerando a relevância da GC para os processos organizacionais em BU, Rostirolla (2006), em sua pesquisa de mestrado, procurou analisar o processo de referência de uma BU sob a perspectiva da GC. Na ocasião, a autora propôs a sistematização do conhecimento nas mais variadas fases, etapas, práticas e ferramentas da GC, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária.



Fonte: Rostirolla (2006).

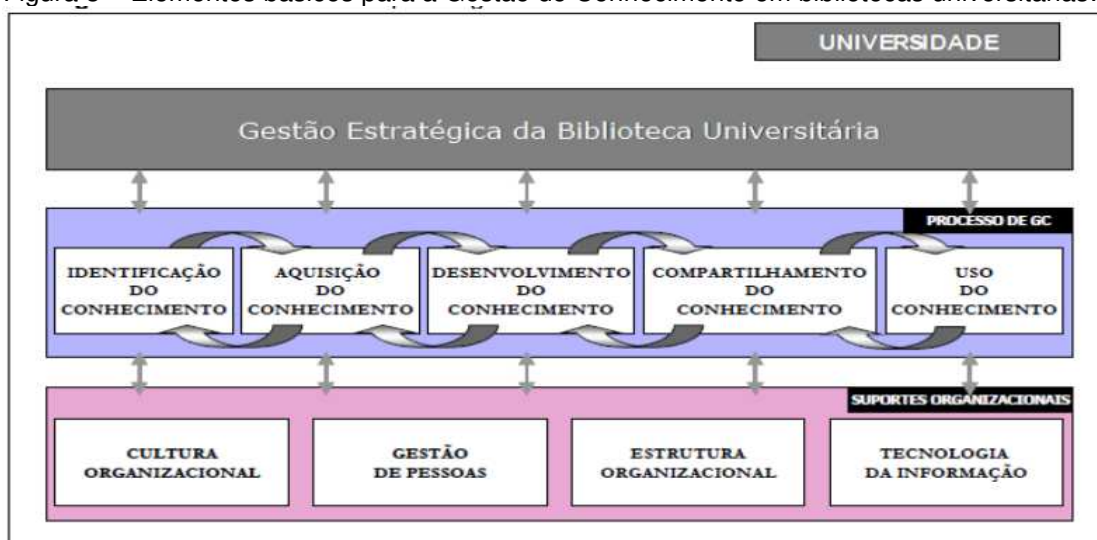
Na Figura 2 de seu estudo, Rostirolla (2006) faz uma análise do processo do Serviço de Referência da Biblioteca sob a perspectiva da GC, propondo uma sistematização do conhecimento, tornando-o mais transparente nesse processo. Constatou-se que o conhecimento sobre o processo de referência na BU pesquisada é compartilhado informalmente e que não há um repositório de conhecimento ou arquivos específicos para o registro desse conhecimento.

Os bibliotecários revelaram que utilizam seus conhecimentos acumulados sobre o processo de referência na realização de novos atendimentos, na educação de usuários e no treinamento de novos funcionários. A autora conclui que o

conhecimento valioso sobre o processo de referência da BU pesquisada reside na "mente" dos bibliotecários, e que esse conhecimento deve ser articulado e disponibilizado coletivamente para que ocorra a inovação no processo de referência.

A dissertação de Castro (2005) propõe um modelo de GC que contempla elementos essenciais e fundamentais recomendáveis para a execução das práticas de GC em BU. O estudo tem como base as ações desenvolvidas na BU da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o provimento dos recursos necessários, sendo estes a gestão estratégica, os processos de GC e os suportes organizacionais, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Elementos básicos para a Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias.



Fonte: Castro (2005).

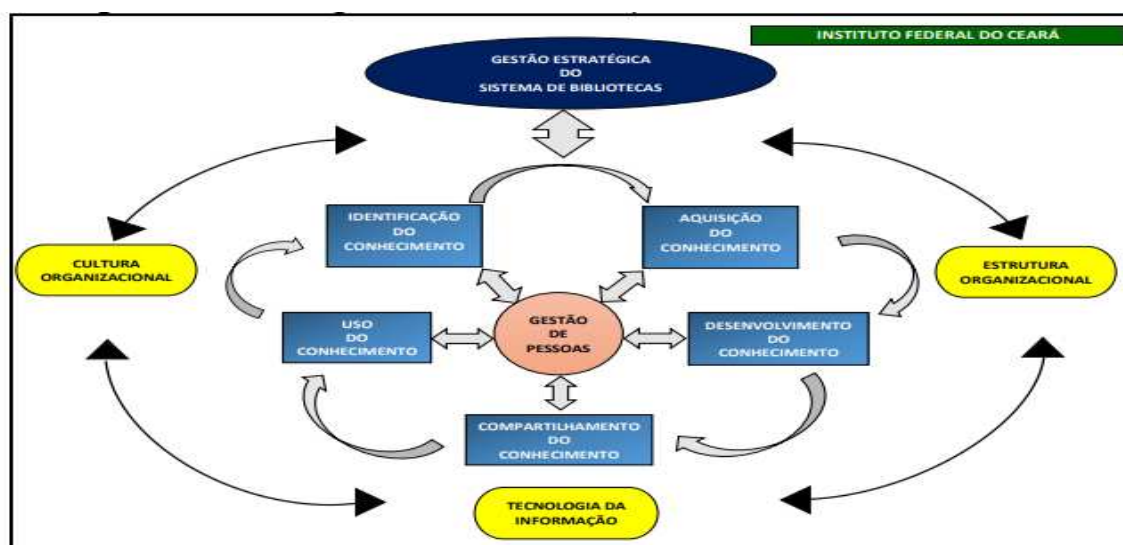
No entendimento de Castro (2005), a gestão de uma BU tem uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização, o que é fundamental para o sucesso da GC.

Um projeto de GC necessita de suporte para que se mantenha da forma que a BU deseja e planeja. Isso significa que a gestão da BU deve traçar planos de motivação para incentivando a criação e compartilhamento de conhecimento na organização devendo analisar e moldar a estrutura organizacional para se adequar aos processos de GC; deve estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos e deve exercer papel de liderança nas transformações organizacionais e no compartilhamento do conhecimento, além de apoiar as direções internas da organização.

Assim, o papel a ser desempenhado pela gestão da BU é um papel estratégico, no sentido de constantemente trabalhar a organização para que possa atender as necessidades da GC, e garantir a manutenção do alinhamento da gestão do conhecimento com as estratégias organizacionais.

Nesta mesma conjuntura, Sousa (2017), em sua pesquisa de mestrado, realizou um estudo com a proposta de fornecer subsídios para a implantação de GC como modelo gerencial a fim de que possa auxiliar no desenvolvimento de atividades inerentes às BU da Rede de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) conforme a Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Rede de Bibliotecas do IFCE



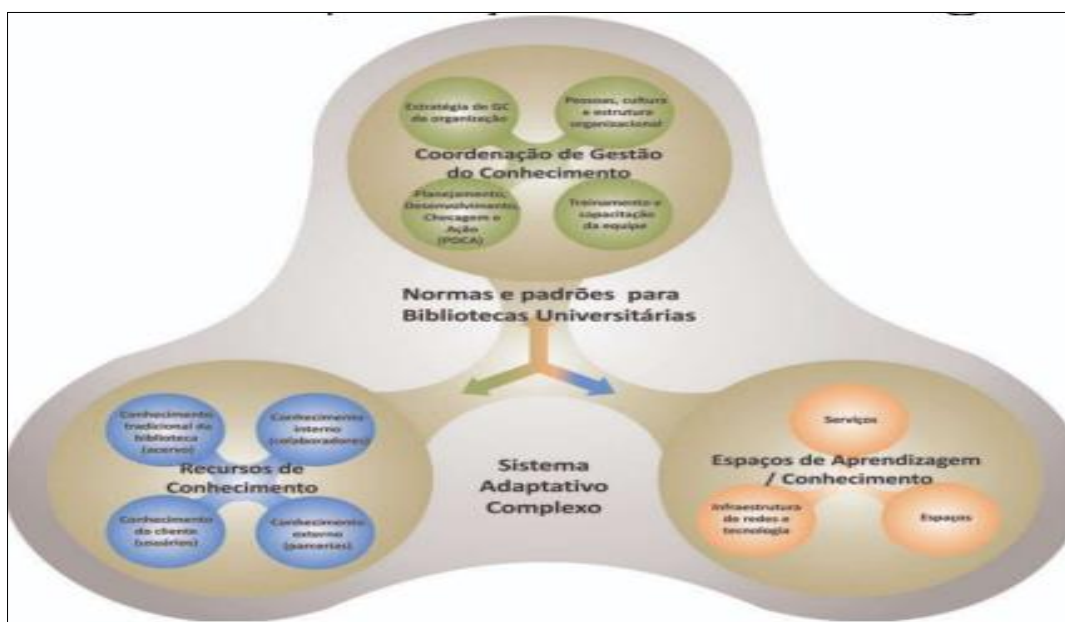
Fonte: Sousa (2017).

Sousa (2017), relata o modelo de GC constituído por uma Gestão Estratégica com base em três pilares que, formando o suporte organizacional numa espécie de tríade que, visa facilitar todos os demais processos a alcançarem seus fins dentre eles: cultura organizacional, tecnologia da informação e estrutura organizacional ao passo que os processos de GC são: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento.

Com base no modelo proposto, todas as fases ou elementos que fazem parte do processo da GC estarão ligadas permanentemente com a gestão do capital intelectual do sistema de bibliotecas havendo conversão do conhecimento entre as bibliotecas.

Bem (2015), em sua análise, propôs a elaboração de um *Framework* de GC aplicado às BU denominado de GC@BU tendo em vista que estabelece parâmetros na maneira de visualizar a biblioteca trabalhando o conceito de Sistemas Adaptativos Complexos conforme a Figura 5.

Figura 5 – Representação de *Framework* de GC@BU.



Fonte: Bem (2015).

A Figura 5 esquematiza o Sistema *Framework* GC@BU, elaborado por Bem (2015), onde estabelece os parâmetros que normatizam a aplicação deste modelo de GC em BU. Considera-se, assim, toda a estrutura administrativa da instituição à qual a BU pertence, incluindo normas, diretrizes e padrões dentro desse Sistema Adaptativo.

De acordo com Bem, Felício e Rossi (2017, p. 54), a BU é compreendida como "[...] um Sistema Adaptativo Complexo (SAC) na concepção do Framework GC@BU, que inclui a identificação de quatro processos: reconhecimento, variação, interação e seleção".

Quanto à estrutura do *Framework*, Castro (2005) ressalta a importância de que cada elemento acompanhe planilhas com critérios de verificação, uma vez que essas planilhas servem tanto para diagnóstico e avaliação quanto para a implementação da GC. Elas são também fundamentais para a adaptação do GC@BU, permitindo que cada gestor customize os critérios de acordo com seu contexto, além de proporcionar subsídios para justificar o uso de recursos.

Assim, após a verificação dos critérios e do nível de adequação (insuficiente, regular, bom), a BU pode planejar ações para se adaptar às demandas e necessidades. No caso dos Sistemas de Bibliotecas, sugere-se que o uso da ferramenta seja feito sob a coordenação de todo o sistema, com subdivisões para cada biblioteca setorial. Considera-se que nem todos os critérios de verificação devem ser analisados individualmente, mas sim no sistema como um todo.

Dentro dessa perspectiva, Marquezan (2018) realizou um estudo sobre a GC em uma BU, analisando a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com foco nas percepções do diretor e das chefias das divisões. O estudo identificou relatos sobre os processos de GC dentro da biblioteca, revelando que esses processos ocorrem de maneira não estruturada.

Experiências relacionadas à GC também foram descritas por Savegnago (2018), que analisou o diagnóstico e as proposições de GC na BC/UFSM. Seus resultados demonstraram que a GC envolve diversos elementos e dimensões, conectando-se aos processos organizacionais, às pessoas e às tecnologias. Verificou-se que a BC/UFSM está em estágio inicial no que diz respeito aos processos estruturados de GC. A pesquisa indicou a necessidade de intervenções estruturadas para implementar a GC de forma eficaz.

Em consonância, Kreusch (2022) entende que as BU devem promover não apenas o acesso à informação, mas também oferecer espaços colaborativos de aprendizagem voltados para o compartilhamento do conhecimento.

Nesse contexto, Bem e Rossi (2022, p. 1) destacam que "[...] nas bibliotecas universitárias, esses benefícios se tornam ainda mais evidentes, considerando que sua missão essencial está diretamente associada à provisão de informações e conhecimentos."

2.3 Modelo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Na visão clássica de Nonaka e Takeuchi (2008), a civilização ocidental tende a enfatizar o conhecimento explícito como a forma mais evidente de ser representada. Por outro lado, os orientais, especialmente os japoneses, salientam a importância do conhecimento tácito, reconhecendo que os conhecimentos tácito e explícito não estão completamente separados, mas interagem mutuamente e se complementam. Ainda

segundo os autores, esses conhecimentos se integram por meio de intercâmbios nas atividades que demandam criatividade da mente humana.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a criação de conhecimento ocorre a partir da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, permitindo a conversão entre ambos, representada graficamente em um modelo de conversão. Os autores enfatizam que uma organização cria e utiliza conhecimentos ao transformar o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. Esse processo pode ser identificado em quatro modos de conversão do conhecimento:

- socialização: de tácito para tácito;
- externalização: de tácito para explícito;
- combinação: de explícito para explícito e
- internalização: de explícito para tácito.

O modelo de Conversão do Conhecimento é conhecido como modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). A Figura 6 ilustra os quatro modos de conversão do conhecimento.

Figura 6 – Modelo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

A Figura 6 ilustra o processo de transferência de conhecimento entre os diferentes modos de conversão do conhecimento, havendo uma interação entre o conhecimento tácito e explícito (Nonaka; Takeuchi, 2008), conforme descrição dos processos de transformação do conhecimento. O modelo realiza a descrição de como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados, intensificados em termos de qualidade e quantidade, do indivíduo para a equipe e depois para o nível organizacional.

A espiral também apresenta amplificação à medida em que passa para os níveis ontológicos do indivíduo seguindo para o grupo e depois para a organização (Takeuchi; Nonaka, 2008). Deve-se observar que cada etapa do modo processo SECI envolve uma combinação diferente das entidades pertencentes ao processo de criação do conhecimento.

- socialização: de indivíduo para indivíduo;
- externalização: de indivíduo para grupo;
- combinação: de grupo para organização e
- internalização: de organização para indivíduo.

A Socialização consiste no processo de compartilhamento de experiências, de tácito para tácito, envolvendo modelos mentais e habilidades técnicas, onde o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito. Nesse processo, os aprendizes trabalham com seus mestres, aprendendo a arte não por meio da linguagem, mas por observação e prática (Nonaka; Takeuchi, 2008). Envolve a troca de conhecimentos tácitos por meio da interação entre indivíduos, estimulando o compartilhamento de suas experiências, pensamentos, emoções e percepções.

Esse processo não requer articulação explícita, pois depende da intuição e experiência do receptor, que interpreta o novo conhecimento com base em sua bagagem pessoal (Rossatto, 2003). Tal conversão pode ocorrer por imitação, experimentação e observação, e também através da interação direta com clientes e fornecedores, permitindo que o receptor adquira novas perspectivas sobre o assunto.

A Externalização envolve articular o conhecimento tácito em conceitos explícitos, assumindo a forma de analogias, modelos ou conceitos. Esse processo cria novos conceitos por meio do diálogo e da reflexão coletiva dentro da organização (Nonaka; Takeuchi, 2008). Para Rossatto (2003), transformar conhecimento tácito em explícito requer o uso de metáforas, símbolos e analogias, facilitando a comunicação e promovendo o diálogo, a reflexão e a criatividade. Este processo é essencial para criar teorias e paradigmas que agregam valor à organização.

A Combinação, conforme Takeuchi e Nonaka (2008), visa sistematizar conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, onde o explícito é organizado e transferido. Nesta conversão, diferentes corpos de conhecimento explícito são trocados e combinados através de documentos, reuniões e redes de comunicação. Rossatto (2003) observa que esse processo também envolve a disseminação de

conhecimento explícito pela organização, por meio de documentos, manuais, e-mails, fóruns de discussão, entre outros.

Finalmente, a Internalização é o processo de incorporar o conhecimento explícito em tácito, ligado ao "aprender fazendo". As experiências explicitadas são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, tornando-se capital intelectual valioso para a organização (Takeuchi; Nonaka, 2008). Esse processo permite ao receptor reviver as experiências do transmissor e aprender a partir delas, interpretando-as e internalizando-as por meio de práticas e atividades.

Takeuchi e Nonaka (2008) descrevem a criação do conhecimento como uma espiral contínua que começa pela Socialização e passa por todos os quatro modos de conversão do conhecimento, amplificando-se ao longo do tempo. Esses modos são descritos conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Descrição dos modos de conversão do conhecimento.

SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio da experiência diretamente.	Articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e reflexão.	Sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação.	Aprendizado e aquisição do novo conhecimento tácito na prática.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O Quadro acima faz uma breve descrição da conversão do conhecimento trazendo os benefícios de cada etapa desse processo.

Nonaka (2008) estudando uma empresa organizadora do conhecimento, relata que o conhecimento tácito consiste parcialmente na aplicação das habilidades técnicas do indivíduo, visto que esse tipo de habilidade informal é difícil de determinar, sendo captada em sua expertise. Essa dimensão cognitiva é relevante para a organização uma vez que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas inseridas em nós mesmos, sendo difíceis de serem articuladas. O mesmo autor sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento descritos no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Padrões básicos para a criação do conhecimento.

TÁCITO PARA TÁCITO	EXPLÍCITO PARA EXPLÍCITO	TÁCITO PARA EXPLÍCITO	EXPLÍCITO PARA TÁCITO
O indivíduo realiza o compartilhamento do conhecimento tácito diretamente com outro	O indivíduo também pode realizar a combinação das partes distintas do conhecimento explícito em novo todo	Articulação dos fundamentos do conhecimento tácito em conhecimento explícito de modo que ele seja compartilhado	Quando existe o compartilhamento de um novo conhecimento explícito, outros membros da organização começam a internalizá-lo, amplificando-o, estendendo e reformulando seu próprio conhecimento tácito

Fonte: Elaboração própria com base em Nonaka (2008).

Com base no Quadro 3 Nonaka (2008) estabeleceu relações entre os conhecimentos tácito e explícito mantendo padrões básicos para a criação do conhecimento no contexto organizacional.

2.4 Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional

A implantação de práticas e ferramentas de GC é de fundamental importância em áreas estratégicas, pois facilita o compartilhamento de aprendizado e a formação de conhecimento, promovendo sua usabilidade e aplicação nas organizações.

De acordo com a APO (2010), práticas e ferramentas de GC são abordagens derivadas de métodos, ferramentas e técnicas empregadas na gestão do conhecimento, com a aplicação de treinadores e facilitadores. Essas práticas visam facilitar a aplicação da GC tanto em pequenas quanto em grandes empresas, permitindo que as organizações se tornem mais competitivas no mercado.

Com base nessa visão, Martire (2010) entende que as práticas de GC implicam na adoção de ferramentas e metodologias de gestão organizacional focadas no conhecimento, criando ambientes propícios para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Nesse contexto, ocorre a conversão de conhecimento e a formação de conhecimento organizacional.

O uso de ferramentas e práticas de GC produz impactos positivos na competitividade das organizações, podendo contribuir de forma decisiva para

resultados financeiros favoráveis. Essas ferramentas têm o potencial de melhorar o desempenho e os resultados das empresas (Souza, 2017).

Souza (2017) também analisou o portfólio de ferramentas e práticas de GC no Hospital Universitário Onofre Lopes, constatando que não é adotada sob uma perspectiva gerencial. Contudo, algumas ferramentas e práticas gerenciais podem ser consideradas práticas de GC, como: sistemas informatizados, fóruns com apoio de videoconferência, ferramentas para avaliação de competências gerenciais e o uso da inteligência empresarial. Além disso, o autor recomenda a incorporação de outras ferramentas de GC, como: repositório institucional, *coaching*, *mentoring* e o uso da gestão eletrônica de documentos (GED).

No estudo de ferramentas e práticas de GC em organizações, Barbalho e Inomata (2022) elencam alguns exemplos de cases onde organizações buscam uniformizar e compartilhar conhecimento de forma eficaz e produtiva. Entre esses casos, destacam-se práticas que promovem o uso eficiente e produtivo do conhecimento.

- Café do conhecimento: maneira de se realizar um debate em que cada participante do grupo reflete e compartilha pensamentos de modo amistoso (Batista; Quandt, 2014);
- Melhores práticas: procedimento válido para a realização de uma tarefa ou conclusão de um problema existentes na organização (Batista; Quandt, 2014);
- Mentoria: um mentor modela às competências existentes de um indivíduo ou grupo, de modo a observar e analisar o desempenho, e retroalimentar a realização das atividades do indivíduo ou grupo (Batista; Quandt, 2014);
- *Storytelling*: trata-se de uma técnica que reforça múltiplas relações casuais, de modo que estimule tanto o lado direito quanto esquerdo do cérebro permitindo quem lê ou ouve a história, haja envolvimento forte com a mesma (Silva, 2021);
- Páginas Amarelas: Repositório de informações sobre a capacidade técnica e científica do indivíduo na organização (Silva, 2021); Utilizadas para localizar os especialistas em qualquer área da organização, por meio do mapeamento de suas habilidades e competências (Young, 2010).

Diante do exposto, Batista *et al* (2005) definem ações e práticas de GC como o desenvolvimento de práticas de gestão organizacional permitindo medir e conhecer ações com vistas a produção, retenção, disseminação e compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações.

No entendimento de Mattera (2014), práticas e ferramentas de GC objetivam a promoção do aprendizado organizacional, potencializando a inovação garantindo a organização, sustentabilidade e competitividade.

Tendo em vista a importância das práticas para a GC também a relevância para a disseminação e compartilhamento do conhecimento, Batista *et al* (2005) elencam práticas de GC em três categorias:

- práticas inerentes aos aspectos de gestão de recursos humanos: facilita a transferência, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento;
- práticas voltadas à estruturação dos processos organizacionais: funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- práticas tendo como objeto a base tecnológica e funcional: servem de suporte de GC incluindo aplicativos e ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) visando à captura, difusão e colaboração.

Com base nesse argumento, elaborou-se um quadro de compilação dos principais autores com base nas definições e aplicações das práticas e ferramentas de GC no contexto organizacional, onde a primeira categoria está relacionada com gestão dos recursos humanos de modo a facilitar a GC na organização (Ver Quadro 4).

Quadro 4 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas à Gestão de Recursos Humanos.

Práticas e Ferramentas de GC	Descrição
Ações de capacitação	Programas de educação continuada, palestras, cursos técnicos com o objetivo de desenvolver tanto comportamento, quanto atitudes e conhecimentos mais amplos (Silva, 2021).
Comunidades de Prática	São grupos informais e interdisciplinares pessoas unidas em torno de um interesse em comum (Batista; Quandt, 2014).
Fóruns Presenciais e Virtuais e Listas de Discussão	Espaços para discussão e compartilhamento de idéias e experiências (Batista; Quandt, 2014).

Continua...

Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de GC que objetivam a descrição de assuntos complexos (Silva, 2021; Batista; Quandt, 2014).
<i>Coaching</i>	Participa do processo planejado de orientação, apoio, diálogo mantendo um acompanhamento (Silva, 2021);
Educação Corporativa	Compreende os processos de educação continuada, (Batista; Quandt, 2014); Promover a aprendizagem ativa e contínua de seus colaboradores (Silva, 2021).
<i>Brainstorming</i>	De acordo com Batista e Quandt (2014), trata-se de um modo simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar novas idéias; Young (2010), entende como uma dinâmica que visa a geração de novas idéias e incomuns;
<i>Shadowing</i>	Silva (2021), define como a possibilidade que profissionais façam acompanhamento com pessoas mais experientes no dia a dia para observarem com são desempenhadas as funções; Martire (2010), conceitua como uma prática de aprendizado por observação, permitindo que um profissional menos experiente acompanhe um profissional mais experiente.
Espaços colaborativos virtuais	Permitem o trabalho conjunto entre os indivíduos da organização (Batista; Quandt, 2014).
Espaços colaborativos físicos	Young (2010), conceitua como um design adequado ao compartilhamento de informações, com vista a troca e a interação entre os colaboradores da organização.
Revisão pós-ação	Técnica usada para captar e avaliar as Lições Aprendidas (Batista; Quandt, 2014).
Revisão de aprendizagem	Técnica usada pro equipes de projetos para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho (Batista; Quandt, 2014).
Mapeamento de competências	É definida como quais os comportamentos e conhecimentos (habilidades e atitudes) são necessários em cada função (Silva, 2021).
Assistência de colegas	Técnica utilizada por equipes de projetos para solicitar assistência de colegas e especialistas em assuntos (Batista; Quandt, 2014).
Programa de multiplicadores	São programas que apoiam na formação de novos líderes, no desenvolvimento e capacidade de novos gestores (Silva, 2021).
<i>Learnings and Ideas Capture</i>	É um aspecto chave e fundamental para a GC, na busca e captura de idéias e aprendizados dos indivíduos da Organização (APO, 2010).
Universidade Corporativa	Batista e Quandt (2014), entendem como a promoção da aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização
Plano de competências para o trabalhador do conhecimento	Young (2010), considera com um Plano de competência para os indivíduos que visa o desenvolvimento das habilidades críticas essenciais para tornarem-se trabalhadores do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria com base em Silva (2021), Young (2010), Batista e Quandt (2014), APO (2010) e Martire (2010).

Na visão dos autores citados no Quadro 4, verificou-se a importância do uso e aplicação das práticas e ferramentas de GC organizacional aplicadas à gestão de recursos humanos trazendo benefícios para a organização referente a sua implementação.

A segunda categoria compreende práticas relacionadas aos processos organizacionais que facilitam na implementação da GC descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas aos processos organizacionais.

Práticas e Ferramentas de GC	Descrição
Melhores práticas	Batista e Quandt (2014). Definem como um procedimento validado para a execução de uma tarefa ou resolução de um problema.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Com base em Batista e Quandt (2014), é uma busca sistemática das melhores referências a fim de comparar os processos, produtos e serviços da organização.
Lições Aprendidas	São relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava o que acontecesse, a análise das causas das diferenças bem como o que foi aprendido durante o processo (Batista; Quandt, 2014)
<i>Knowledge Bases</i>	Tem a finalidade de externalização do conhecimento na GC organizacional APO (2010).
Inteligência Competitiva	Com base em Batista e Quandt (2014), é o processo que visa o tratamento da informação de dados em inteligência com objetivo de apoiar a tomada de decisão.
Repositório de conhecimento	Segundo Batista e Quandt (2014), tem a finalidade de preservar, gerenciar e favorecer o desenvolvimento da memória organizacional.
Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	Segundo Silva (2021), é a descrição com detalhes de cada operação necessária para a realização de uma tarefa.

Fonte: Elaboração própria com base em Silva, 2021; Batista e Quandt, 2014; APO, 2010.

No Quadro 5, verificou-se a importância do uso e aplicação das práticas e ferramentas de GC organizacional nos processos organizacionais, destacando os benefícios que sua implementação pode trazer para a GC.

A terceira e última categoria engloba um conjunto de práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, servindo de suporte à GC. Essas práticas estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento Organizacional aplicadas à base tecnológica.

Práticas e Ferramentas de GC	Descrição
Blogs	De acordo com a APO (2010), representa um site simples contendo lista de entrada de ordem cronológica sendo estas entradas artigos ou histórias ou relatos de eventos atuais.
Ferramentas de colaboração	São sistemas informatizados (portais, intranets e extranets) que visam a captura e difusão de conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos (Batista; Quandt, 2014).

Continua...

<i>Social Networks Service</i>	De acordo com a APO(2010), as redes sociais são um grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse em comum. Os serviços de redes sociais são um sistema online que dão suporte para as redes sociais.
<i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i>	Conforme Batista e Quandt (2014), a rede mundial de computadores permite a transmissão de áudio e vídeo entre os computadores.
<i>Advanced Search Tools</i>	Segundo a APO(2010), estas ferramentas de busca avançada permitem a melhora significativa a qualidade de busca de informações na internet.
<i>Expertise Locator</i>	Conforme APO (2010). Trata-se de uma ferramenta de TI que visa conectar pessoas que necessitam de conhecimento específico com outros que possuem conhecimento.
<i>Bulding Knowledge Clusters</i>	De acordo com APO (2010), trata-se de uma forma como a internet revolucionou de modo como as organizações podem se comunicar. Batista e Quandt (2014), definem como descrição da automação de sistemas e processos de controle interno.

Fonte: Elaboração própria com base em Batista e Quandt, 2014; APO, 2010.

No quadro acima, é possível constatar a importância do uso e aplicação das práticas e ferramentas de GC organizacional aplicadas à base tecnológica servindo de suporte para trazer benefícios à organização.

Amante e Petri (2017), ao realizarem um estudo sobre técnicas e ferramentas de GC no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) pontuaram as técnicas e ferramentas de GC utilizadas tais como: *Blog, Microblog, Videocast, Podcast, Chat, Fórum, Wiki, Mashup*, Redes Sociais e Videoconferências. A respeito do uso de Técnicas de GC foram identificadas o uso *do Brainstorming, Coaching*, a Divulgação de Práticas Relevantes, Montagem de Comunidades de práticas e a Montagem de Páginas Amarelas. Os mesmos autores constataram que o uso das técnicas e ferramentas de GC pelo IFSC ofereceram condições nas melhorias da oferta de serviços à sociedade aproximando a comunidade externa da Instituição.

Com relação ao trabalho de Martire (2010), o estudo permitiu o mapeamento das práticas e ferramentas de GC, utilizando a Petrobras como referência. A pesquisa buscou compreender o levantamento feito à luz do modelo SECI, permitindo concluir que o estudo apresentou resultados como o compartilhamento e disseminação das LA, o esforço para a melhoria dos processos de qualidade, e o compartilhamento do conhecimento e da experiência entre profissionais.

Na próxima subseção, serão apresentadas informações a respeito da aplicação das práticas e ferramentas de GC em Bibliotecas Universitárias.

2.4.1 Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

A GC fornece ferramentas e práticas que auxiliam as bibliotecas na tomada de decisões, resultando em melhorias no desempenho e na qualidade dos serviços prestados aos usuários (Husain; Nazim, 2013). Nesse contexto, Ugwu e Ekere (2019) afirmam que a GC possibilita que as BU se tornem relevantes, embora deva ser aplicada considerando os objetivos específicos de cada instituição.

De acordo com Xiao (2020), o gerenciamento do conhecimento dos usuários realizado pela BU permite uma melhor compreensão das demandas, garantindo precisão e inovação na resposta a essas necessidades. A adoção de práticas e ferramentas eficazes é essencial para a GC, abrangendo a identificação, criação, compartilhamento e descarte do conhecimento. A GC é dividida em três pilares principais: consultar, compartilhar e colaborar, utilizando ferramentas apropriadas (Belluzzo; Silva, 2017).

Santos (2020) corrobora com a importância da aplicação de práticas e ferramentas de GC em BU, destacando que essas promovem uma gestão eficiente do conhecimento dentro da organização. Agarwal e Islam (2014) acrescentam que a incorporação de recursos e processos de GC deve estar alinhada às necessidades e aos recursos humanos disponíveis.

Além disso, Ugwu e Onyancha (2019) indicam correlações positivas entre liderança e iniciativas de GC nas BU. Bem e Amboni (2013) realizaram um estudo sobre as práticas de GC na BU da UFSC, evidenciando a existência de comunidades de prática em diferentes áreas, como:

- Bom Dia Biblioteca: este projeto tem como objetivo, demonstrar e discutir as melhores práticas e as lições aprendidas dos servidores que vivenciaram os momentos de concepção, elaboração, implantação e acompanhamento das ações, projetos, serviços e ferramentas de gestão, nos aspectos positivos e negativos;
- Comunidade de Prática “Programa de Capacitação”: trata-se de um Programa de Capacitação de Usuários da Biblioteca Universitária (PCUBU), com a finalidade de ofertar cursos, treinamentos e oficinas ministradas pela equipe de profissionais da Biblioteca da UFSC;

- Clube do Livro Era uma vez...: este projeto surgiu em 2012 da necessidade de compartilhar e incentivar a leitura entre servidores do Sistemas de Bibliotecas da UFSC, permitindo discussão informal a respeito dos livros lidos, além do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos através das leituras, escritores, estilos literários entre outros.

Di Domênico e Favretto (2023) afirmam que o reconhecimento dos espaços, agentes e artefatos das bibliotecas, bem como das práticas de GC existentes e das oportunidades e desafios, é essencial. As autoras constataram que esses encontros são realizados presencialmente, com periodicidades e métodos semelhantes, visando o compartilhamento de conhecimento e à promoção da aprendizagem pessoal e organizacional.

Observou-se que, na BU, os servidores trabalham fisicamente de forma separada, o que, apesar da separação, possibilita uma significativa representação institucional. A prática regular desses encontros, com o objetivo de compartilhar conhecimento e trocar experiências, é fundamental para agregar valor aos serviços e atender melhor o usuário final.

Considerando as evidências anteriores, Pinheiro (2018) estudou o Sistema de Bibliotecas Integradas do SiBi/IFSC e identificou uma comunidade de prática. No seu relato, a autora levantou as ferramentas e práticas de GC empregadas na BU/IFSC, além de facilitadores e barreiras nos processos de GC. A partir deste estudo, foram elencadas práticas, com ou sem o uso de tecnologias, entre elas:

- documentos do SiBi: tem como finalidade registrar o conhecimento e base para criação de novos sendo manuais e regimentos;
- fóruns de bibliotecas/reuniões técnicas: atividade promovida pelo SiBi que permite o diálogo e a reflexão coletiva;
- trocas de experiências: momento adequado para compartilhar as um conhecimento com outro colega.

O trabalho de Alves (2019), propôs o Portfólio de Ferramentas e Práticas para a Biblioteca Central Zila Mamede, onde constatou a presença de *Brainstorming*, *mentoring* facilitadoras do trabalho de GC entre outras. Apontou dificuldades encontradas na Biblioteca em relação à aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. No tocante à análise dos dados, Alves (2019) verificou que as ferramentas e práticas de GC da dimensão dos indivíduos

possuem maior frequência de uso pelos servidores do que a dimensão processos da organização e dimensão tecnologia.

Na próxima seção, serão abordadas informações a respeito das Lições Aprendidas e os benefícios para o contexto organizacional.

2.5 Lições Aprendidas e os benefícios para o contexto organizacional

O gerenciamento de LA compreende o estudo e a implantação de uma metodologia de transferência de conhecimento que não se restringe a um conjunto de atividades executadas durante uma fase específica do projeto, mas abrange todas as fases e se expande para outros projetos e processos da organização (Galhardo; Cunha, 2021).

De acordo com Pereira *et al.* (2019), o conhecimento adquirido durante a execução do projeto muitas vezes permanece escondido na mente das pessoas, resultando na perda de detalhes importantes do negócio.

Segundo Baaz *et al.* (2010), as LA são um meio de explicitar o conhecimento, desenvolvê-lo, aumentar o compartilhamento no projeto e entre projetos, melhorar a satisfação com o trabalho, e contribuir para o aprendizado. Elas são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros.

Laranjo (2018) afirma que o processo de integração das LA na GC intensifica os riscos associados às inconformidades, melhorando o processo de decisão, aumentando as competências dos envolvidos e identificando as causas raiz de sucessos e fracassos. Além disso, auxilia na melhoria contínua das organizações, permitindo reduzir o risco de repetição de erros e aumentar a probabilidade de replicação de sucessos, ampliando assim o desempenho organizacional.

Huemann e Ambari (2007) apontam que as LA são uma investigação sistemática que trata sobre a gestão técnica, processos e critérios de desempenho, ajudando a identificar as causas raiz de sucesso e fracasso e destacando melhorias e oportunidades.

Corroborando, Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) e PMI (2017) reforçam que o *feedback* de experiência é uma iniciativa de GC cujo objetivo é transferir o conhecimento empírico ou LA aplicável à organização em níveis operacional, tático ou estratégico de forma que, quando reutilizado, impacta positivamente nos resultados da organização.

Segundo Hinnig (2019), uma LA é um conhecimento novo na organização e deve ser regida por um processo de GC.

As LA foram originalmente formadas como dicas, normativas, diretrizes, guias ou *checklists* das experiências que deram certo ou errado em eventos específicos (Stewart, 1998).

O conceito de LA, segundo a APO (2010), é uma técnica de aprendizado usada por uma equipe de projetos, apoio e individualmente durante a fase de execução do projeto. As LA podem ser definidas como experiências fundamentais com relevância para projetos futuros (Galhardo; Cunha, 2021) permitindo às organizações estruturarem-se a partir do passado (Ferrada *et al.*, 2016; Damasceno Júnior; Chaves, 2017; McClory; Read; Labib, 2016; Eken *et al.*, 2020).

Carrillo (2005) considera que as LA são experiências fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e para a GC no gerenciamento de projetos.

Xanthopoulos (2005) define as LA como o conhecimento adquirido por experiência, positiva ou negativa, dentro de um contexto cultural específico. Esse conhecimento é validado, factual e tecnicamente aplicável a um projeto, processo, operação ou tomada de decisão, constituindo-se como parte do patrimônio educacional da organização. As LA visam aumentar o resultado ou reduzir os custos do impacto negativo das falhas e ocorrências.

Schindler e Eppler (2003) e Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) consideram as LA como a retenção sistemática de experiências em projetos, permitindo que a empresa compare seus projetos de forma sistemática e documente eficazmente a resolução de problemas. A documentação sistemática de percalços, erros ou armadilhas potenciais ajuda a reduzir os riscos do projeto e contribui para uma aprendizagem sistemática.

Campelo *et al.* (2020) afirmam que as LA são uma ferramenta eficaz para reter o conhecimento tácito e estimular a socialização, externalização, combinação e internalização de informações importantes em organizações e projetos. O registro explícito (externalização) e a utilização das LA ao longo do ciclo de projetos trazem vantagens como otimização de tempo e recursos, expertise competitiva e melhoria contínua do processo de gerenciamento de projetos.

Duffield e Whitty (2016) e Damasceno Júnior e Chaves (2017) ressaltam a relevância das LA no compartilhamento do conhecimento organizacional, comunicando valores comuns e contribuindo para a captura e disseminação do conhecimento tácito. As LA proporcionam confiança para explorar as bases de conhecimento existentes, reduzem o risco de repetição de erros, aumentam as possibilidades de replicar casos de sucesso e contribuem para a aprendizagem organizacional.

Xanthopoulos (2005) considera relevante o papel das LA na prevenção da recorrência de erros, acidentes e retrabalhos, além de aumentar o desempenho dos processos empresariais, trazendo benefícios em custos e qualidade.

O valor de aprender lições está em evitar a repetição de experiências ruins e em repetir experiências boas. Se uma empresa pode aprender com as experiências, pode eliminar erros e reproduzir ações de sucesso, resultando em um incremento contínuo em performance (Milton, 2010), definindo as LA como conhecimento derivado da reflexão, análise e compreensão da experiência, com potencial incremento em ação futura.

Spilsbury *et al.* (2007) explicam que as LA permitem auxiliar em diferentes níveis a compreender a relevância de outras atividades e realizações, melhorando a colaboração e coordenação. Elas informam os tomadores de decisão, ajudam a evitar erros comuns e promovem um ambiente favorável.

Weber *et al.* (1999) destacam que as LA são provenientes de experiências adquiridas no trabalho e são formas importantes de conhecimento organizacional. O registro dos sucessos ou fracassos durante contextos de crise permite que o conhecimento explicitado nas LA seja proveitoso para os processos organizacionais.

Stewart (1998) define as LA como o esboço de um plano, orientação ou lista de verificação do que deu certo ou errado em um evento específico.

A *Society for Effective Lessons Learned Sharing* (SELLS) conceitua as LA como boas práticas de trabalho ou atitudes que buscam inovação, adquiridas e compartilhadas para promover a replicação de práticas ou experiências adversas e evitar a recorrência (SELLS, 2004).

Weber, Aha e Becerra-Hernandez (2001) consideram as LA como conhecimento ou entendimento adquirido por saber adquirido, sendo positivo como a realização bem-sucedida de um teste ou missão, ou negativo em decorrência de

falhas. Uma LA deve significar impacto real ou assumido nas operações, sendo validada, factual e tecnicamente aplicável a um projeto específico.

Ferrada *et al.* (2016) observaram que, em sistemas de LA na gestão de projetos de construção, existem limitações nos métodos de gerenciamento e aplicabilidade das LA, uma vez que não há sistematização em uma base de dados para compartilhar o conhecimento organizacional.

As LA contribuem para a GC no ambiente organizacional e são essenciais para o desenvolvimento das organizações, aperfeiçoando sucessos e corrigindo fracassos para evitá-los em projetos futuros (Balbino; Silva, 2021).

Ramos Júnior (2022) compara os conceitos de LA dentro da gestão de projetos, definindo uma lição como um conhecimento auto transcendente identificado durante o ciclo de vida de um projeto e, quando legitimado, pode ser incorporado à base de conhecimento organizacional. O autor enfatiza que as LA estão atreladas à gestão de projetos com uma visão de futuro, com o conhecimento tácito sendo incorporado pela prática individual e explicitado.

Novamente, Ramos Júnior (2022) sintetiza o conceito de LA, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Conceitos de Lições Aprendidas.

ORGANIZAÇÃO	CONCEITO DO TERMO LIÇÃO APRENDIDA
Project Management Institute (PMI)	Conhecimento adquirido durante a execução de um projeto demonstrando como os eventos foram abordados (Pmi, 2017).
International Project Management Association (IPMA)	Um conhecimento obtido após a avaliação dos resultados do projeto e a vivência das experiências contidas neles com vistas ao aprimoramento no futuro (Ipma, 2015).
Association for Project Management (APM)	Documentação de experiências podendo ser utilizadas para o aprimoramento da gestão de projetos futuros (Apm, 2012)
AXELOS Global Best Practice	É o registro de uma lição identificada durante a vivência de experiências durante o ciclo de vida de um projeto (Axelos, 2017).
Project Management Associations of Japan (PMAJ)	Uma experiência valiosa obtida a ser compartilhada em projetos semelhantes em muitos aspectos (Pmaj, 2017).
The American Academy of Project Management (AAPM)	Obtenção de documento de aprendizado durante a execução do projeto (Apm, 2009).

Fonte: Ramos Junior, 2020.

O Quadro 7 enfatiza o termo "experiência" considerando que o aprendizado organizacional ou as vivências devem ser projetados para o futuro. O armazenamento

das LA geralmente envolve a incorporação dessas lições em um banco de dados eletrônico, permitindo o compartilhamento e disseminação futura. Essas informações devem ser armazenadas de maneira que permitam aos usuários encontrá-las facilmente por meio de palavras-chave (Galhardo & Cunha, 2021).

A discussão é aprofundada por Weber, Aha e Becerra-Hernandez (2001), onde destacam que a criação de sistemas de LA é motivada pela necessidade de preservação do conhecimento organizacional, o qual é frequentemente perdido quando especialistas deixam a organização, seja por mudanças de emprego ou aposentadoria.

Com base nisso, Barbalho e Inomata (2022) afirmam que as LA são essenciais para projetos futuros, pois qualquer experiência gera conhecimento que deve ser explicitado, compartilhado e disseminado, agregando valor tanto para as pessoas quanto para as organizações. Elas ressaltam a importância de identificar as lições positivas (o que deu certo) e negativas (o que deu errado) por áreas de conhecimento dos projetos ou setores da organização.

As LA ajudam as organizações a identificar sucessos e fracassos, permitindo a análise e aproveitamento dos pontos positivos, bem como a correção de erros durante projetos e momentos de crise. Essa perspectiva é reforçada por Balbino e Silva (2021), que afirmam que as LA são essenciais para o desenvolvimento organizacional, permitindo a capitalização dos sucessos e evitando a repetição de fracassos.

Judgev (2012) enfatiza que as LA envolvem o compartilhamento de conhecimento sobre elementos específicos de um projeto, com fases que podem precisar de melhorias. O gerenciamento das LA, segundo Galhardo e Cunha (2021), abrange não apenas atividades realizadas durante uma fase específica do projeto, mas também todas as fases implementadas, com a divulgação para projetos futuros. Grande parte do conhecimento existente está armazenado na mente das pessoas, o que demanda uma metodologia de transferência de conhecimento eficaz.

Balbino e Silva (2021) reforçam que os benefícios das LA estão associados à utilização de experiências anteriores, seja em gerenciamento de projetos ou em contexto de crise, promovendo a replicação de sucessos, evitando erros conhecidos, e gerando vantagem competitiva, apesar dos desafios e limitações.

Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) afirmam que o processo de LA deve utilizar ontologias para criar conhecimento consensual dentro da organização, facilitando a compreensão das situações levantadas e a socialização, externalização, combinação e internalização dos conhecimentos.

Os benefícios das LA estão vinculados à utilização de experiências anteriores para replicar sucessos, evitar erros conhecidos, reduzir custos, preservar conhecimento e gerar vantagem competitiva. No entanto, seu uso também apresenta desafios e limitações (Balbino & Silva, 2021).

Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) consideram que o processo de LA pode mitigar riscos inerentes aos projetos, melhorar a compreensão das atividades, e aprimorar a gestão do conhecimento por meio da explicitação, disseminação e compartilhamento. Eles identificaram um aumento sistemático das competências dos envolvidos e a capacidade de identificar a causa raiz de sucessos e fracassos.

Régis, Gohr e Santos (2018) analisaram a implementação do *lean healthcare* em hospitais brasileiros, destacando que as LA resultaram em melhorias no planejamento estratégico, estabelecimento de equipes e treinamentos, demonstrando a importância das LA na execução de projetos.

Takeuchi e Nonaka (2008) reconhecem que o conhecimento organizacional resulta das atividades e processos de conversão do conhecimento individual, expandido por meio de interações sociais, transformando conhecimentos tácitos e explícitos em nova aprendizagem.

Weber, Aha e Becerra-Hernandez (2001) descrevem as LA como originárias de experiências, aplicadas a tarefas ou processos, com orientação para suporte a setores ou a organização e resultados em termos de fracassos e sucessos.

Latino *et al.* (2016) destacam que, para que as LA sejam úteis, é essencial que os usuários tenham uma visão clara do problema e da solução, transformando conhecimento tácito em explícito e evitando a perda de *know-how*. O desafio é a dificuldade em recuperar e gerenciar a informação, que deve ser explicitada e compartilhada para se tornar útil.

Xanthopoulos (2005) afirma que explorar as LA é relevante para a gestão do conhecimento, pois elas são um instrumento para elevar o conhecimento individual e aumentar a inteligência organizacional.

Figueiredo (2016) investigou a integração das LA na gestão do conhecimento organizacional, identificando que são essenciais para a criação de conhecimento organizacional e para evitar erros em projetos futuros.

Rodrigues (2018) concluiu que as LA são fundamentais para a construção do conhecimento em gestão de projetos, e que reuniões de aprendizagem são cruciais para o registro, compartilhamento e transferência de conhecimento.

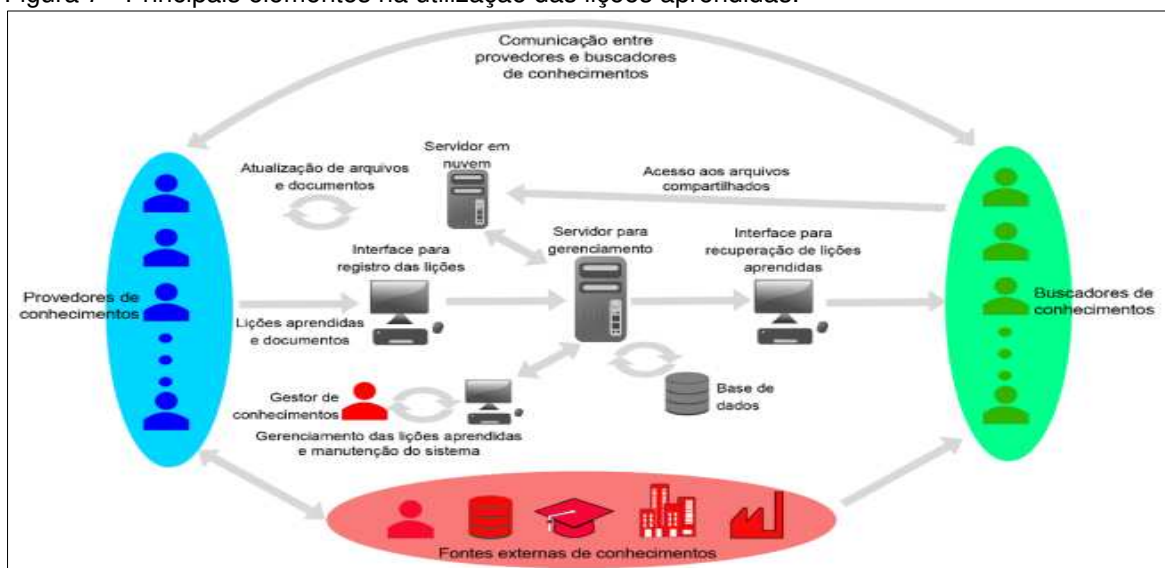
Rocha (2018) observou que o registro das LA durante a execução de projetos é fundamental para a economia de tempo e recursos, evitando a repetição de problemas comuns e destacando a importância de registrar tanto os aspectos positivos quanto os negativos.

Mendes (2022) propôs uma sistematização das LA para mitigar a dependência humana na retenção e uso do conhecimento, destacando a importância da transferência de conhecimento e revisão sistematizada de processos.

Azevedo (2022) sugeriu um sistema de GC focado em LA para uma incorporadora e construtora, com o objetivo de melhorar processos organizacionais e fornecer base para decisões estratégicas.

Balbino e Silva (2021), ao realizarem um estudo acerca do Conhecimento Organizacional e LA identificaram os seus benefícios e melhorias dos procedimentos permitindo evitar erros já vivenciados e alcance dos objetivos organizacionais uma vez que as LA podem ser obtidas por meio de diferentes relacionamentos organizacionais na utilização de dados abertos tais como fontes de captura, redução de custos e replicação do sucesso obtido em outras instituições conforme a Figura 7.

Figura 7 - Principais elementos na utilização das lições aprendidas.



Fonte: Balbino e Silva (2021).

Neste modelo, deve-se considerar que:

- lições aprendidas: envolvem componentes do conhecimento no processamento explícito dos conhecimentos adquiridos e registrados nas LA sendo necessário a fim de que as experiências apresentem sucessos. (Ferrada *et al.*, 2016; Damasceno Júnior; Chaves, 2017);
- buscadores de conhecimento: nas etapas do processo de aprendizagem, os usuários apresentam a capacidade de realizar pesquisas e recuperar as LA em fontes e bancos de dados no qual as informações registradas de experiências que apresentaram sucessos ou fracassos em projetos com a finalidade de aplicá-las em atividades (Eken *et al.*, 2020);
- fontes externas de conhecimento: apresenta um monitoramento dos dados e as experiências dos indivíduos disponibilizados por outras organizações (Choo, 2006; Nonaka; Takeuchi, 2008) e
- gestor de conhecimento: a importância do gestor de conhecimento responsável que atua junto ao processo de revisão, indexação, contextualização e registro das LA bem como a manutenção do sistema tornando público às informações atualizadas (McClory; Read; Labib, 2016; Yeung *et al.*, 2018; Eken *et al.*, 2020).

Diante do exposto, Claus (2011) entende que as LA devem ser criadas durante toda a execução do projeto e finalizadas durante o encerramento do projeto ou da fase do projeto. A melhoria contínua dos processos de gerenciamento do projeto não pode ocorrer sem as LA. Também não se deve esperar a conclusão do projeto para compartilhar as LA com outros projetos de acordo com a Figura 8.

Figura 8 – Lições Aprendidas registradas na base de conhecimento e seu uso.



Fonte: Baseado em Claus, (2011) com adaptações.

A figura 7 esquematiza os ciclos de processamento das LA registradas na base de conhecimento durante a fase do projeto ou contexto de crise.

A seguir, a próxima subseção abordará acerca do ciclo de vida das LA

2.5.1 Ciclo de vida das Lições Aprendidas

O modelo de ciclo de vida das LA representa, de forma adequada, o processo de criação, análise e implementação com aplicação de subprocessos que levam em consideração a fundamentação de elementos no conceito de LA (Weber; Aha; Becerra-Hernandez, 2001).

Com base na revisão da literatura feita por Guzzo, Maccari e Piscopo (2012), esse ciclo de vida da gestão pode ser resumido em quatro etapas distintas, representados na Figura 9, os quais englobam, cada um, diferentes atividades.

Figura 9 – Ciclo de vida da gestão de lições aprendidas.



Fonte: Guzzo, Maccari e Piscopo (2012).

A Figura 9 ilustra os procedimentos quanto ao ciclo de vida das LA sendo que a aplicação correta dessas etapas, alinhadas com os objetivos da organização, certamente podem contribuir para melhoria na gestão de projetos e reutilização das LA.

As atividades de cada etapa, no entendimento de Lugli e Bianchini (2019), podem ser resumidas da seguinte forma:

- identificação e coleta: os dados são coletados em cada fase do projeto, tendo em vista que são indispensáveis para a organização, bem como as perguntas essenciais a serem respondidas;

- seleção: as lições coletadas são analisadas por meio de critérios estabelecidos podendo ser mensurável a sua capacidade de replicação durante a fase de gerenciamento de projetos;
- armazenamento e recuperação: o acesso e uso das informações são facilitados, o que, por sua vez, estimula a sua reutilização;
- promoção e uso: as LA são analisadas visando incentivar o desenvolvimento das equipes que gerenciam os futuros projetos.

Em consonância com o pensamento exposto, Ferreira (2019) observou que a ausência de parâmetros claros para obter informações sobre projetos concluídos (sejam eles positivos ou negativos) e compartilhar conhecimentos entre a equipe dificulta a elaboração de cronogramas e orçamentos de novos projetos. Com essa observação, percebe-se que estudos indicam que a absorção de conhecimentos adquiridos ao longo do ciclo de vida do projeto e a experiência compartilhada entre os profissionais envolvidos podem ser armazenadas e compartilhadas por meio de métodos e modelos, funcionando como um fator alavancador para projetos e organizações.

Os estudos evidenciam a negligência organizacional em não valorizar adequadamente as informações geradas durante o ciclo de vida dos projetos. Tal cenário decorre de problemas culturais, do alto volume de projetos e da constante repriorização de atividades na empresa. Diante disso, o modelo proposto visa permitir à empresa criar processos para capturar as lições aprendidas durante o ciclo de vida dos projetos.

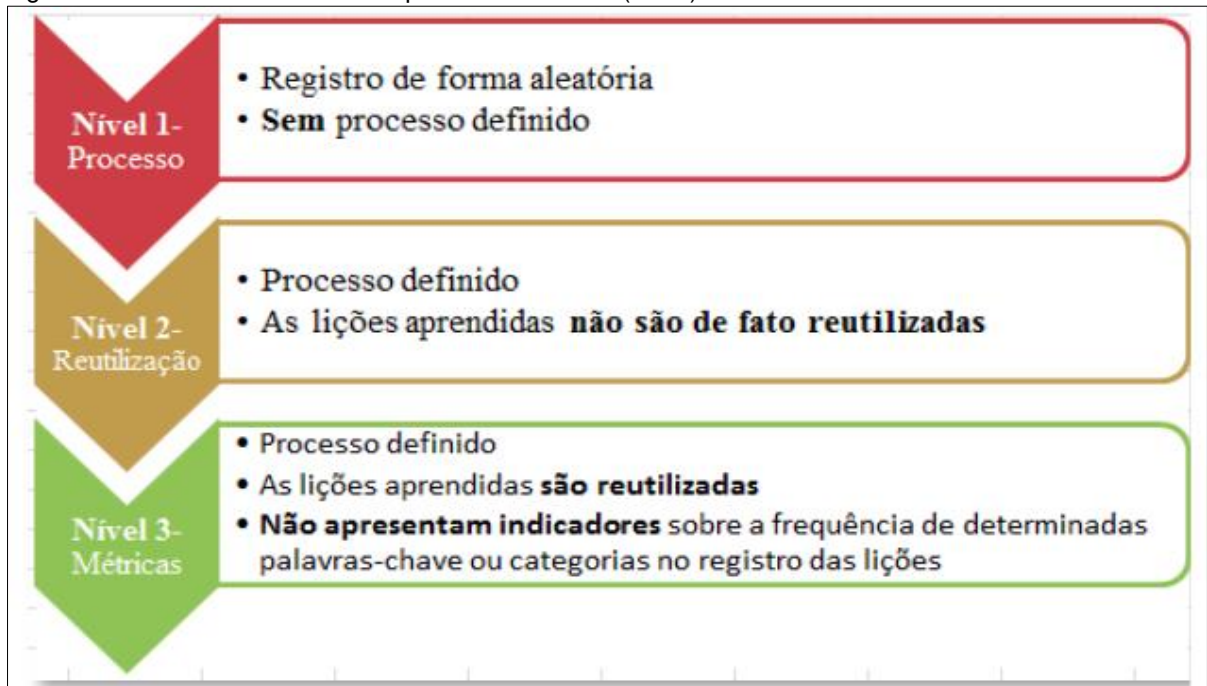
Considerando o estudo de Oliveira (2020) sobre pontos de alavancagem em LA de projetos, este autor identificou que pequenas intervenções na elaboração de ações e projetos, com a participação dos gestores, podem resultar em melhorias significativas.

A próxima subseção abordará o nível de maturidade das LA.

2.5.2 Nível de Maturidade das Lições Aprendidas

De acordo com Rowe e Sikes (2006) *apud* Galhardo e Cunha (2021), às empresas podem ser classificadas em três diferentes níveis de maturidade com relação à utilização de LA em projetos, conforme esquematiza a Figura 10 e, de acordo com o nível que se encontram, são nelas observados os benefícios da LA.

Figura 10 – Níveis de maturidade por Rowe e Sikes (2006).



Fonte: Galhardo e Cunha (2021).

Considerando o estudo realizado por Rowe e Sikes (2006), citado por Galhardo e Cunha (2021), ao interpretar a classificação no Nível 1, foi possível inferir que as empresas frequentemente não documentam as LA diariamente devido à ausência de um processo definido. Como resultado, o registro das LA é feito de maneira aleatória, sem um padrão de ferramentas e sem consistência entre diferentes projetos. Os autores afirmam que a falta de um banco de dados único torna a busca e recuperação de arquivos de projetos extremamente complexa, impedindo o reuso das LA.

Para Galhardo e Cunha (2021), as empresas no Nível 2 de maturidade documentam as LA ao término do projeto e possuem um processo com definições claras e uso de ferramentas básicas para sua identificação. No entanto, essas informações não são reutilizadas.

Rowe e Sikes (2006), citados por Galhardo e Cunha (2021), analisaram as empresas desse nível de maturidade e concluíram que, com relação aos fracassos e sucessos vivenciados, a eventual necessidade de analisar o registro das LA não faz muito sentido, uma vez que o levantamento e a documentação não são utilizados efetivamente.

Por outro lado, Rowe e Sikes (2006), também citados por Galhardo e Cunha (2021), identificaram que as empresas no Nível 3 de maturidade são aquelas que documentam e reutilizam as LA levantadas. Essas empresas conseguem realizar uma análise completa das LA, convertendo os dados em métricas essenciais para a tomada de decisões executivas.

A próxima subseção abordará os Métodos para Captura de Lições Aprendidas.

2.5.3 Métodos para captura de Lições Aprendidas

Com base em Weber, Aha e Becerra-Hernandez (2001), a criação de sistemas de LA é motivada pela necessidade da GC de preservar o conhecimento de uma organização que frequentemente se perde quando os especialistas ficam indisponíveis devido às mudanças de emprego ou aposentadoria. O objetivo desses sistemas é capturar e fornecer lições que possam beneficiar os funcionários enfrentando situações semelhantes a experiências anteriores.

Segundo os autores mencionados, uma LA é um conhecimento ou compreensão adquirido pela experiência, que pode ser positiva, como em um teste ou missão bem-sucedida, ou negativa, como um acidente ou falha. Eles reforçam que sucessos também são importantes para as LA.

Uma lição deve ser significativa, com impacto real ou presumido nas operações; válida, sendo factual e tecnicamente correta e aplicável, identificando um projeto, processo ou decisão específico que reduz ou elimina o potencial de falhas e percalços, ou reforça um resultado positivo.

Nesse contexto, Keegan e Turner (2000) enfatizam que as LA se tornam cada vez mais relevantes para as organizações e suas práticas são comuns para capturar o aprendizado ocorrido nos projetos ao serem concluídos. O objetivo dessas práticas é capturar as LA nos projetos, codificar e disponibilizar aos demais membros da organização.

De acordo com Veronese (2014), o processo de captura e análise de LA é um método eficiente de transferência e transmissão do conhecimento adquirido durante a execução de um projeto, permitindo que a organização aperfeiçoe seus processos, reduza custos e gere valor agregado ao negócio. Cada projeto executado pode

fornecer uma base sólida de conhecimento, tornando-se um diferencial competitivo para a organização.

Nesse sentido, a autora apresenta diversos métodos e atividades para captura de LA, variando em forma de registros, periodicidade, participantes, modo de iteração e benefícios.

- Avaliação Após-Ação: realizada sempre que um problema apresenta resolução ou que qualquer ação ou decisão relevante é tomada durante o andamento do projeto (Veronese,2014);
- *Journaling*: consiste em uma narrativa articulada que decorre do pensamento reflexivo e crítico sobre as experiências de aprendizagem ou eventos específicos de aprendizagem (Veronese,2014);
- Histórias de Aprendizagem (*Learning Histories*): tratam-se de um método de captura de lições aprendidas proposto por Roth e Kleiner (1998). Sua realização acontece após a conclusão do projeto consistindo num dos principais eventos de um projeto ordenados cronologicamente (Veronese, 2014);
- Micro Artigos (*Micro Articles*): Willke (1998), define como um método que objetiva reter as experiências após a conclusão de uma atividade ou experiência relevante de um projeto;
- Método Apreciativo de Lições Aprendidas (*Appreciative Lessons Learned Method - 4ALL*): Baaz *et. al.* (2010) conceitua como a reutilização das melhores práticas existentes enquanto métodos de análise e captura de lições aprendidas. Este método tem como objetivo balançar entre a excelência, desafios e mudanças gerando um melhor nível de comprometimento da equipe, sendo que após sua conclusão, um moderador é designado para coordenar um workshop definindo a agenda e o foco do evento (Veronese, 2014);
- Reuniões de Retrospectiva (*Retrospective Meetings*): Na compreensão de Sutherland e Schwaber (1995), tem como objetivo de prover a melhora contínua da produtividade e da qualidade dos entregáveis estes frameworks propõe reuniões de retrospectiva. Veronese (2014), reforça que as reuniões são coordenadas pela equipe que é auto administrável

com o apoio de um facilitador que coleta e organiza a informação dos demais integrantes;

- Comunidades de Prática (*Communities of Practice*): Acerca dessa utilização de comunidades de prática (CdP) Lave e Wenger (1991), desenvolveram uma base para uma teoria social de aprendizado tornando-se um grupo de Gestão do Conhecimento. É definida como um grupo de pessoas que estão conectadas informalmente que possuem um interesse comum no aprendizado teórico e prático num determinado assunto (Veronese, 2014);
- Ba – Contexto Compartilhado (Ba – *Shared context*): conforme Veronese (2014), Todo o processo de criação do conhecimento depende de um contexto específico que considere tempo, espaço e a relação com os outros sendo que para tornar conhecimento é necessário um lugar que transforme dados em informação permitindo a interpretação e concretizando o conhecimento;
- Avaliação do Projeto (Project Review) e Avaliação Pós-Projeto (*Postcontrol ou Post-Project Review*): este método de avaliação do projeto pode ser realizado após a finalização do mesmo ou durante suas fases individuais uma vez que sua aplicação, é realizado por meio de reuniões presenciais e conta com moderadores (membros do projeto) e auditores (pessoas externas ao projeto) (Veronese, 2014);
- Apreciação Pós-Projeto (*Post-Project Appraisal*): Veronese (2014), reforça que esse método é usado após dois anos de conclusão de projetos de grandes dimensões.

Para um melhor entendimento, Veronese (2014), avaliando os métodos para captura da LA a fim de melhorar os processos de gestão de projetos em suas análises, elaborou quadros contendo síntese dos principais critérios para avaliação dos métodos para aprendizagem de acordo com os Quadros 8, 9 e 10 respectivamente.

Quadro 8 – Métodos de aprendizagem em projetos: AP: Avaliação do Projeto; AvPP: Avaliação Pós-Projeto; ApPP: Apreciação Pós-Projeto; CdP: Comunidades de Prática.

CRITÉRIO	AVALIAÇÃO DO PROJETO	AVALIAÇÃO PÓS-PROJETO	APRECIAÇÃO PÓS-PROJETO	COMUNIDADES DE PRÁTICA
Aplicabilidade	Durante o projeto	No fim do projeto	2 anos após o fim do projeto	Durante o projeto
Participantes	GP, equipe e stakeholders	GP, equipe e stakeholders	GP, equipe e stakeholders	GP, facilitador, equipe e stakeholders
Duração estimada	Variável	Variável	6 meses	Variável
Exemplos de organizações que usam ou já usaram	Kennedy Space Center	Hewlett-Packard, Daimler Chrysler, SAP e Unisys	BP e Boing	Siemens, Oracle, IBM, CERN e Pioneer
Tecnologia como suporte	Blogue, Volpe e Wiki	Blogue, Volpe e Wiki	Blogue, Volpe e Wiki	Wiki e Office
Data da 1ª publicação	1977	1977	1987	1991
Referência	Faas (1977)	Skeen (1977)	Gulliver (1987)	Lave e Wenger (1991)

Fonte: Veronese (2014) com base em Faas (1977) com adaptações.

O Quadro 8 mostra a descrição da avaliação do projeto durante a sua execução, exemplificando quais tipos de organizações já utilizaram ou utilizam bem como o uso dos métodos de captura e análise de LA sendo essenciais para a sua viabilidade.

No Quadro 9, são apresentados as descrições referentes aos métodos empregados de aprendizagem em projetos de acordo com os critérios estabelecidos.

Quadro 9 – Métodos de aprendizagem em projetos: AAA: Análise Pós-Projeto; RR: Reuniões de Retrospectiva; MA: Micro Artigos; HA: Histórias de Aprendizagem.

CRITÉRIO	ANÁLISE PÓS PROJETO	REUNIÕES DE RETROSPECTIVA	MICRO ARTIGOS	HISTÓRIAS DE APRENDIZAGEM
Aplicabilidade	Durante o projeto	No fim de cada sprint	Durante o projeto	Durante o projeto
Participantes	GP, facilitador e equipe	GP, facilitador e equipe	GP e equipe	GP e equipe
Duração estimada	Entre 20 min e 2 horas	3 horas	Máximo 1 turno	Vários dias

Continua....

Exemplos de organizações que usam ou já usaram	BP, Siemens e Forças Armadas Americanas	Google, Stefanini IT Solutions, CI&T	Não encontrado na literatura	Sloan Scholl of Management at MIT
Tecnologia como suporte	Wiki, Blogue e Office	Wiki e Office	Blogue ou Wiki	Office
Data da 1ª publicação	1993	1995	1998	1998
Referência	Center (1993)	Sutherland e Schuwaber (1995)	Wilke (1998)	Roth e Kleiner (1998)

Fonte: Adaptado de Veronese (2014) com base em Center *et. al*, (1993).

O Quadro 9 descreve a avaliação do projeto durante sua execução, exemplificando os tipos de organizações que já utilizaram ou utilizam métodos de captura e análise de LA, demonstrando a importância desses métodos para a viabilidade do projeto.

No Quadro 10, são apresentadas as descrições dos métodos empregados de aprendizagem em projetos, conforme os critérios estabelecidos.

Quadro 10 – Métodos de aprendizagem em projetos: LID: Documentação Leve de Experiências; Ba: Contexto Compartilhado; J: Journaling; 4ALL: Método Apreciativo de Lições Aprendidas.

CRITÉRIO	DOCUMENTAÇÃO LEVE DE EXPERIÊNCIAS	CONTEXTO COMPARTILHADO	JOURNALING	4 ALL
Aplicabilidade	Após uma curta atividade (de 1 a 3 meses)	Durante o projeto	Duas vezes por semana	Após a conclusão do projeto
Participantes	GP e equipe	GP, facilitador e equipe	GP e equipe	GP, moderador, equipe e stakeholders
Duração estimada	Máximo 2 horas	Variável	Máximo 1 turno	1 ou 2 turnos
Exemplos de organizações que usam ou já usaram	Daimler Chrysler	Não encontrado na literatura	Universidade de Lethbridge (alunos de graduação em Administração)	Ericsson
Tecnologia como suporte	Wiki	Wiki, blogue, Office e VoIP	Wiki, blogue e Office	Wiki

Continua....

Data da 1ª publicação	2000	2000	2002	2010
Referência	Schneider (2000)	Nonaka, Toyama e Konno (2000)	Loo (2002)	Baaz <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Adaptado de Veronese (2014) com base em Schneider *et. al.* (2000).

O Quadro 10 descreve a avaliação do projeto durante sua execução, exemplificando os tipos de organizações que já utilizaram ou utilizam métodos de captura e análise de LA, evidenciando a importância desses métodos para a viabilidade do projeto.

Com base em Williams (2008), que avaliou aspectos relacionados à prática das LA, observou-se que a aplicação das LA em organizações ocorre em cerca de 51,5% dos casos, geralmente apenas ao final do projeto e por meio de reuniões e workshops. A aplicabilidade dos métodos de LA está associada ao nível de maturidade das empresas, sendo que 33,6% das empresas com maior maturidade em gestão de projetos aplicam métodos com intervalos regulares, em contraste com 10,7% em organizações com níveis mais baixos de maturidade.

Segundo Schindler e Eppler (2003), o problema fundamental na implantação dos métodos de LA nas empresas está relacionado aos objetivos discordantes entre a organização e o projeto. Enquanto as organizações são planejadas e geridas com foco no longo prazo, os projetos existem apenas durante sua execução. A Figura 11 ilustra os principais desafios no levantamento e documentação das lições aprendidas.

Figura 11– Dificuldades na implementação do método



Fonte: Schindler e Eppler (2003).

Quanto às dificuldades de implantação do método, verifica-se que o aprendizado pelos erros estabelece uma relação direta com o aprendizado organizacional e individual por experiência, sendo necessário elaborar soluções que criem conhecimento para a empresa (Weinzimmer; Esken, 2017).

No que tange ao processo de LA, Damasceno Junior e Chaves (2017) identificaram e descreveram uma série de problemas que afetam diretamente a gestão das lições. Entre as fases de implementação do projeto de LA, os autores destacaram a ausência de sistemas adequados para a gestão das lições, com estrutura consistente e sistêmica para produzir, armazenar e compartilhar as LA. Além disso, apontaram problemas relacionados ao desconhecimento de ferramentas para a gestão das lições e à falta de um repositório específico para armazenamento e acesso posterior.

Nesse contexto, Guzzo, Macari e Quoniam (2014) e Veronese (2014) evidenciam que uma das principais barreiras para a implantação de um processo de LA é a ausência de incentivo para a utilização desta prática. Algumas organizações não registram as LA, especialmente os resultados fracassados durante o projeto, visto que o uso incorreto das LA pode resultar em aumento de custos, retrabalho e falhas de comunicação.

Segundo os mesmos autores, a ausência de definição e escassez de suporte no processo de LA pode levar a uma documentação superficial, com informações equivocadas e desconexas. O não registro das LA pode fazer com que as organizações corram os mesmos riscos e apresentem os mesmos erros.

A próxima subseção abordará a importância da documentação e do uso das Lições Aprendidas.

2.5.4 A importância da Documentação e o uso das Lições Aprendidas

Nesta subseção, serão apresentados pontos de atenção quanto à importância da documentação e ao uso das LA apontando o registro como excelente forma de evitar a repetição de erros cometidos no passado e de utilizar os acertos obtidos anteriormente em ações ou projetos futuros.

Segundo Campelo *et al.* (2020), as organizações devem criar uma cultura de uso, formalização e disseminação das LA para que a melhoria contínua possa realmente acontecer. As LA documentam experiências adquiridas durante um projeto.

A lição surge do trabalho com ou solução real de problemas. Acumular e disseminar LA ajuda a eliminar a ocorrência de problemas recorrentes em projetos futuros (Milton, 2010).

Sob essa perspectiva, Ramos Júnior (2022) aponta que, embora diferentes organizações dedicadas à pesquisa e divulgação da gestão de projetos reconheçam a LA como um fator relevante para o aprimoramento dessa atividade, seu registro é frequentemente negligenciado durante ou após o ciclo de vida dos projetos. Apesar de representarem conhecimentos obtidos na vivência de experiências significativas, diversos estudos mostram que o excesso de informações, dificuldades em estabelecer um formato de registro adequado e procedimentos para avaliá-las e implementá-las, bem como limitações de tempo devido à falta ou baixa prioridade, dificultam seu registro.

Galhardo e Cunha (2021) reforçam que, para a documentação do conhecimento no processo de captura das LA, podem ser utilizados diversos tipos de fontes, como fotos, vídeos, informações sonoras, ou quaisquer outras formas adequadas que garantam a eficiência das LA capturadas durante a execução de um projeto ou contexto de crise vivenciado.

De acordo com Choo (1998), cerca de 80% do conhecimento existente dentro de uma organização está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito), em forma de experiência, e não registrado em nenhum lugar; os 20% restantes estão armazenados de forma estruturada.

Veronese (2014) destaca que um dos principais desafios enfrentados pelas organizações é a falta de incentivo para a implantação de um processo estruturado de LA, apesar de essas práticas permitirem a melhoria das competências na gestão de projetos. As organizações têm falhado em promover um ambiente para a utilização correta das LA.

Guzzo e Maccari (2012) apontam que, embora o desenvolvimento das LA por equipes de projetos tenha um valor inestimável para a maioria dos gestores de projetos, há poucos mecanismos para alcançar esse conhecimento por aqueles que mais podem se beneficiar dessa sistemática.

Galhardo e Cunha (2021) sugerem que, no desenvolvimento das LA por equipes de projeto, devem ser incluídas categorias como a descrição da situação, impactos, recomendações e ações propostas associadas com a situação, as dificuldades encontradas, a problemática, as probabilidades de insucesso e a

percepção de oportunidades. A criação das LA ocorre como uma saída deste processo no projeto inicial. Após essa etapa, é utilizada como uma entrada e atualizada como uma saída na maioria dos processos ao longo da execução do projeto. A equipe envolvida também participará do processo de captura das lições.

Cohan (2016) destaca que mecanismos e processos utilizados para coleta, disseminação e compartilhamento das LA podem variar ao longo do processo, mas o processo é constituído por quatro fases principais, envolvendo captura de informações por meio de processos estruturados e não estruturados com base em experiências positivas para melhorias e aperfeiçoamentos dos projetos e experiências negativas que oferecem ganhos e relevância para a documentação das LA.

Heldman (2005) considera que qualquer descoberta ou informação útil pode contribuir para o desempenho favorável em projetos futuros e para a melhoria de processos e soluções de problemas na comunicação com a equipe.

Galhardo e Cunha (2021) afirmam que o armazenamento das LA envolve a incorporação das mesmas em um banco de dados eletrônico específico para compartilhamento e disseminação futuras, com informações armazenadas de forma que permita aos usuários pesquisar e identificar por meio de palavras-chave.

Xanthopoulos (2005) enfatiza a importância da tecnologia, que desempenha um papel fundamental em integrar os conteúdos e promover o uso eficaz do sistema de LA, conferindo fluidez e maior velocidade ao processo e permitindo o uso de mecanismos eficientes para a notificação, promoção e propagação de conhecimento.

A próxima subseção aborda situações acerca das LA em BU no contexto de crise.

2.6 Lições Aprendidas em Bibliotecas Universitárias

Para aprofundar a aplicação das LA, Sanches e Melo (2023) analisaram as bibliotecas de ensino superior em Portugal, focando nos serviços à distância oferecidos aos usuários para atender às suas necessidades durante o período pandêmico. Os resultados do estudo mostraram que as bibliotecas portuguesas aderiram naturalmente aos recursos informacionais disponíveis para usuários em confinamento, promovendo a inclusão digital e apoiando a aprendizagem. Durante este contexto de crise, as LA contribuíram positivamente para o sucesso das

estratégias das bibliotecas no apoio ao ensino a distância, destacando-se os esforços em divulgação e marketing, bem como na adoção de tecnologias.

Koos, Sheinfeld e Larson (2021) relataram, em seus estudos, os desafios, soluções e práticas adotados pela *Stony Brook University Health Sciences Library*, localizada em Nova Iorque, durante a crise da pandemia COVID-19. A biblioteca teve que se adaptar às mudanças nos horários de atendimento e nas condições de trabalho. Entre as LA identificadas pela biblioteca nesse contexto de crise para desafios futuros, podemos citar:

- benefícios em fornecer instrução *online*, desenvolvimento de tutoriais de forma assíncrona havendo aprendizagem *online*;
- melhor planejamento do gerenciamento de desastres repensando e adaptando seus modelos de atendimento;
- alterações na configuração do espaço físico da biblioteca visando acessibilidade aos usuários e funcionários.

Nesse sentido, Massey (2020), em sua pesquisa na biblioteca da *Penn State University*, situada na Pensilvânia, Estados Unidos, descreveu as dificuldades da transição do trabalho presencial para o remoto, bem como os desafios enfrentados no retorno às atividades na biblioteca.

Após inúmeras reuniões e debates, a autora relatou que pequenos grupos de trabalho estabeleceram diretrizes para a tomada de decisão. Entre as LA que contribuíram para o aprendizado e enriqueceram profissionalmente a equipe, destacam-se o desenvolvimento da capacidade de ministrar e fornecer recursos e assistência aos usuários, além da necessidade dos gerentes considerarem maneiras criativas de atribuir projetos.

Munip *et al.* (2021) realizaram um estudo sobre a evolução dos serviços na *Library University Park State, Penn State*, e como a biblioteca se adaptou para atender às necessidades dos usuários, melhorando a prática pós-pandemia. Foram realizados nove estudos que examinaram o uso do espaço, serviços e recursos. O estudo concluiu que a existência de processos e serviços em todo o sistema permitiu que os funcionários da biblioteca continuassem a auxiliar os usuários em todos os *campi* da *Penn State*, melhorando a eficiência e preparando as bibliotecas para enfrentar crises.

Em relação ao contexto de crise, o estudo de Kehnmuyi (2021) demonstrou que, apesar da continuidade da pandemia de COVID-19, as bibliotecas começaram a revisar seus planos de catástrofe para refletir as lições aprendidas. No entanto, é cedo

para avaliar o impacto duradouro que a pandemia terá no planejamento de catástrofes nas bibliotecas.

Outro trabalho relevante foi realizado por Shin *et al.* (2022), que analisou as experiências da *Network of the National Library of Medicine* (NLM) da *University of Washington* na oferta de serviços *online* durante a pandemia de COVID-19. Os resultados indicaram que a maioria dos entrevistados teve uma transição bem-sucedida para o ensino *online*. Um aspecto positivo a ser considerado foi que muitos entrevistados continuariam a oferecer determinados serviços *online*, como treinamentos e busca em bases de dados.

Dentre as LA resultantes do estudo realizado neste período de crise, podem ser elencados:

- investimento na implementação de infraestrutura para realização de treinamento;
- acesso a treinamentos e cursos em melhores práticas e
- oferta de oportunidades de aprendizagem *online*.

A seguir, na próxima serão abordadas situações acerca das BU e a pandemia da COVID-19, atuação das Bibliotecas em tempos de crise e um panorama de serviços oferecidos por Bibliotecas Universitárias e da REDETECA/UFRA na pandemia.

3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E A PANDEMIA DA COVID-19

Apresentam-se pontos de atenção relacionados à atuação das bibliotecas no período da pandemia, sobretudo no que se refere à oferta dos serviços à comunidade de usuários.

3.1 Atuação das bibliotecas em tempos de crise

Castro (1998) conceitua crise como a manifestação de rupturas de equilíbrio em momentos perigosos e conflituosos, apresentando desafios a serem enfrentados e implicando uma quebra da normalidade de um sistema, o que favorece a desorganização.

A crise é um conceito utilizado por várias áreas do conhecimento, com denominações adequadas a cada campo. A gestão de crise é o processo que avalia os riscos potenciais e resolve os problemas caso a crise ocorra, envolvendo processos sequenciais, porém distintos diante dos desafios enfrentados pelas organizações. Nesse contexto, as bibliotecas não são uma exceção (Inomata; Barbalho, 2023).

Considerando o exposto, Tanús e Sánchez-Tarragó (2020), ao avaliar os impactos causados pela COVID-19 nas BU), identificaram que algumas criaram serviços específicos para lidar com a pandemia. O estudo aponta que essas bibliotecas desenvolveram serviços que apoiaram na tomada de decisões sobre pesquisas relacionadas à COVID-19.

A pesquisa, baseada em um questionário *online* com 188 respostas de 64 instituições de ensino superior de todas as regiões brasileiras, demonstrou que, apesar da ausência de planos e protocolos para situações extremas, as BU se organizaram rapidamente para manter sua atuação em apoio à comunidade acadêmica. Embora todas tenham fechado suas portas a partir da segunda quinzena de março e até finais de maio, muitas ainda estavam fechadas.

Durante esse período, adotou-se o teletrabalho e as bibliotecas continuaram a oferecer serviços de informação, com ênfase em tecnologias da informação. O uso de bases de dados, repositórios institucionais, livros eletrônicos e fontes de acesso aberto ganhou protagonismo, assim como as redes sociais (*facebook, whatsapp, instagram, twitter*). A divulgação da informação também se tornou central, abrangendo desde os serviços das bibliotecas até informações especializadas da área da saúde.

A valorização de cursos e treinamentos virtuais para bibliotecários e usuários aumentou. As iniciativas das BU brasileiras não ficaram atrás das empreendidas por outros países, conforme relatado na página da IFLA dedicada à COVID-19 (Tanús; Sánchez-Tarragó, 2020).

Diante das mudanças nas formas de trabalho, Kern (2020) reflete sobre os desafios enfrentados pelos bibliotecários devido à impossibilidade de atuação presencial. As universidades tiveram que migrar do ambiente físico para o virtual e a adesão ao teletrabalho comprometeu as atividades laborais e o atendimento aos usuários.

Wellichan e Rocha (2020) realizaram um estudo sobre a atuação e o planejamento das bibliotecas durante a pandemia. As autoras discutem como poderá ser a retomada da rotina das bibliotecas, propondo aspectos para discussão adaptados e aproveitados na criação de protocolos institucionais para garantir o retorno seguro e responsável das atividades e do atendimento à comunidade acadêmica.

Identificaram que as rotinas de trabalho foram drasticamente alteradas, com o aumento do número de casos e novas formas de trabalho, como o teletrabalho e o rodízio de equipes, foram implantadas para reduzir o horário de expediente e até suspender o atendimento presencial. O estudo conclui que, apesar de as bibliotecas terem sido consideradas atividades não essenciais e terem permanecido fechadas, mantiveram-se ativas por meio do trabalho remoto, intercedendo entre a informação e as necessidades informacionais de seus usuários. Foi recomendada a ampliação do planejamento das atividades para que os usuários se sentissem seguros e acolhidos com a nova dinâmica das bibliotecas.

Outro trabalho relevante foi o estudo de Kern (2020), que verificou a atuação das bibliotecas diante da pandemia e refletiu sobre a impossibilidade de atuação presencial. O autor menciona a migração do ambiente físico para o virtual e a adesão ao teletrabalho nas bibliotecas, considerando a imprevisibilidade do término da pandemia e do fechamento dos espaços físicos.

Lins, Ribeiro e Novo (2022), ao realizarem um relato de experiência no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (UFBA) durante a pandemia, analisaram as estratégias e recursos tecnológicos utilizados pelos bibliotecários para integrar e disseminar a informação e o conhecimento entre os usuários.

A migração do trabalho presencial para o remoto exigiu adequações para o desempenho das atividades laborais dos profissionais. Destacam-se a disponibilização e o acesso a livros digitais, com acesso aberto por área de conhecimento, e a divulgação de *e-books* produzidos pela editora da UFBA, garantindo apoio à continuidade do ensino. Tecnologias como o Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU), o Portal UFBA em Movimento e as redes sociais *Facebook* e *Instagram* foram utilizadas para interagir com a comunidade universitária e fornecer orientações sobre o uso do acervo online e dos recursos informacionais.

Chaves, Cavalcante e Guerra (2021) realizaram um estudo na Universidade Federal do Ceará (UFC) abordando a adaptação administrativa e a oferta de recursos informacionais com novos protocolos desenvolvidos pela equipe de bibliotecários da BU-UFC.

O estudo destacou a participação importante das BU no retorno às atividades laborais, a adaptação ao teletrabalho e a criação de um plano de trabalho para o retorno seguro das atividades.

- serviços de informação e capacitação do usuário;
- disseminação científica da informação e
- ação cultural.

O estudo concluiu que, nesse contexto indeterminado, devido às incertezas de retorno à normalidade, os bibliotecários vêm adquirindo novas experiências e competências e habilidades como aprendizado para conseguir continuar promovendo a mediação da informação e disseminação de recursos informacionais capazes de auxiliar no atendimento às necessidades dos usuários, com adoção de protocolos de biossegurança com o propósito de tornar disponíveis informações fidedignas e seguras à comunidade acadêmica. a viabilidade de manter, dentro da medida do possível, abertura gradual das bibliotecas

De acordo com Caldas e Silva (2020), as tecnologias aproximam as bibliotecas no formato híbrido durante a pandemia, adequando-as diante do enfrentamento do vírus oferecendo recursos informacionais, capacitação de profissionais da informação e usuários tendo em vista as medidas tomadas de isolamento social.

Nessa perspectiva, Inomata e Barbalho (2023) constataram, em pesquisa realizada em bibliotecas no cenário brasileiro, que a cultura de gestão estratégica,

com planejamento, execução e acompanhamento devem suportar as crises nas organizações, sendo o papel do gestor fundamental para o enfrentamento da crise.

Diante dos desafios, foi positivo o engajamento e disposição da equipe, a criatividade para adequar os serviços, adoção e o cumprimento dos protocolos de biossegurança. Em contrapartida, foi negativo para a equipe o acúmulo de funções e os ruídos na comunicação, bem como as dificuldades de adequação dos serviços tradicionais que passaram a ser mediados pelas tecnologias de informação e comunicação. As principais práticas de compartilhamento de conhecimentos foram mediadas pelas reuniões virtuais, capacitação da equipe, *brainstorming* e mídias sociais.

3.2 Serviços oferecidos por Bibliotecas Universitárias na pandemia

Alguns aspectos se modificaram com base nas evoluções tecnológicas, impactando a disseminação do conhecimento. A biblioteca, como prestadora de serviços que lida diretamente com a informação e o público, tem refletido essas novas necessidades em seus produtos e serviços, adicionando novos componentes enquanto mantém sua essência clássica. Fatores como o momento vivenciado durante a pandemia da COVID-19 mostraram a necessidade de adaptação das bibliotecas para continuar atendendo seus usuários. A prestação de serviços e produtos essenciais deve fazer parte das BU (Furtado; Moraes, 2022).

Nesse contexto, é fundamental oferecer produtos que considerem a realidade digital e as possibilidades valiosas da *web*. No entanto, não se pode esquecer dos produtos e serviços tradicionais, que também devem ser disponibilizados caso a comunidade os deseje (Cunha, 2010). As BU incorporam recursos das novas tecnologias de informação e comunicação para oferecer seus serviços e produtos, atendendo às necessidades de seus membros (Santa Anna, 2015).

Amaral e Guimarães (2008) destacam que, no ambiente *online*, por meio dos *websites*, é geralmente disponibilizado o acesso ao catálogo da biblioteca. Isso permite que o usuário pesquise a existência de uma determinada obra e acesse seu conteúdo, incluindo coleções digitais. Além disso, outras informações adicionais podem ser encontradas, como:

- funcionamento do local;
- divulgação de ações culturais;

- serviços de reserva e
- disseminação seletiva da informação.

Partindo dessa análise, Furtado e Moraes (2022) salientaram que, durante a pandemia de COVID-19, as BU brasileiras precisaram se adaptar a um cenário inesperado, não sendo possível realizar um planejamento prévio para que estivessem preparadas para enfrentar essa crise. Diante do exposto, muitas BU e suas respectivas equipes estabeleceram protocolos de contingência e repensaram suas operações, integrando e adaptando ferramentas tecnológicas para atender às necessidades de uma biblioteca voltada para a educação superior e ao seu caráter social.

Furtado e Moraes (2022) buscaram analisar a produção científica sobre como os serviços foram ofertados pelas bibliotecas durante a pandemia, recuperando 993 trabalhos, dos quais 19 foram considerados pertinentes. O estudo constatou que as tecnologias da informação foram essenciais para a disseminação da informação, mantendo o contato entre os usuários, promovendo oficinas remotas, eventos *online*, e utilizando redes sociais e *sites*.

Wellichan e Rocha (2020) também destacaram a importância da criação de novos produtos e serviços, a relevância do relacionamento biblioteca-usuário-informação, e a identificação de fontes de informações seguras e confiáveis. Eles observaram o uso intensivo de redes sociais, como *instagram* e *facebook*, para estabelecer comunicação entre a equipe e o público.

Baptista e Servi (2020), em seu relato de experiência sobre as BU da Universidade de Caxias do Sul, avaliaram os serviços ofertados e a conformidade com os protocolos de distanciamento social e orientações institucionais. Apresentaram diretrizes para a retomada gradual das atividades presenciais, incluindo inovação em serviços com plataformas digitais e recursos informacionais, como a elaboração de um guia prático, serviços de levantamento bibliográfico (*e-books*), capacitações *online*, serviços *delivery* de livros e uso intensivo de redes sociais e *WhatsApp*.

Wellichan e Rocha (2020) também analisaram a retomada das atividades nas bibliotecas, apresentando ações planejadas para reabertura gradual, incluindo o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), como máscaras, óculos de proteção, álcool em gel e luvas descartáveis, além de redes sociais e ações culturais, como a biblioterapia, para garantir segurança e responsabilidade no trabalho presencial e no relacionamento usuário-biblioteca-informação.

Silvestre e Cunha (2022) analisaram as informações de seis BU do Distrito Federal e descreveram as primeiras medidas e passos implementados para dar continuidade às atividades. O estudo destacou a adoção de protocolos e guias para segurança dos usuários, a publicação de documentos com medidas de prevenção e o uso de redes sociais, com destaque para o Instagram, para a promoção dos serviços e comunicação com a comunidade acadêmica.

Paula, Silva e Woida (2020) destacaram a participação das BU no processo de inovação dos serviços durante a pandemia. Realizaram uma revisão bibliográfica sobre a inovação nas bibliotecas universitárias da Região Norte do Brasil, constatando que, apesar de algumas BU não desenvolverem ações voltadas para a capacitação acadêmica, outras apoiaram atividades acadêmicas com atitudes inovadoras, como treinamentos virtuais, *lives* e *webinars*. As autoras destacam que a tecnologia deve ser uma aliada na inovação dos serviços para manter as BU ativas, pois elas são fundamentais para o ensino, pesquisa e extensão.

Furtado e Moraes (2022) também relataram que a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) elaborou diretrizes para as bibliotecas desenvolverem protocolos de reabertura para atendimento presencial, respeitando cuidados com a equipe e os usuários. Essas diretrizes abordam cinco pontos relevantes: funcionamento da equipe de trabalho, acessibilidade física à biblioteca, acervo, serviços técnicos e ofertas de serviços *online*. Estes pontos serão descritos nos Quadros 11, 12 e 13, respectivamente.

Quadro 11 – Equipes de Trabalho e Acesso físico a biblioteca

EQUIPES DE TRABALHO	ACESSO FÍSICO À BIBLIOTECA
Adiamento do retorno das atividades presenciais do pessoal de grupo de risco; Reorganizar as atividades apresentando condições de teletrabalho adequadas, com a redistribuição das tarefas e posterior estabelecimento de turnos; A segurança deve ser uma prioridade para a equipe de trabalho, com uso de EPI; Uso do EPI recomendados pelas organizações de saúde;	Ampla divulgação das novas formas de acesso e de utilização dos serviços por meio de definição de procedimentos claros e concisos; Controle de acessos de maneira a não existir aglomeração, adotando espaço indicado pelas autoridades sanitárias, mediante sinalização no chão, havendo espaçamento e diminuição do mobiliário e disponibilizando o mínimo necessário para uso Manter o distanciamento físico e adotar a etiqueta respiratória, com intensificação de

Continua...

Redistribuição de mobiliários bem como estações de trabalho de modo que haja o distanciamento físico recomendado; Determinação de horas de funcionamento bem como a disponibilidade de condições disponíveis de cada biblioteca; Evitar reuniões presenciais e redistribuição de material impresso.	higienização dos espaços, com isso aumentando a limpeza diária da biblioteca; Fornecimento de material de proteção individual para os usuários, com adoção de álcool em gel a 70%, uso de máscaras descartáveis e luvas para aqueles que adentram no espaço físico da biblioteca; Não utilizar os espaços físicos coletivos como salas de estudo coletivo, laboratório de informática e miniauditório.
--	---

Fonte: CBBU (2020) *apud* Furtado e Moraes (2022) com adaptações.

Neste cenário, Furtado e Moraes (2022) notaram que, de acordo com a descrição do Quadro 10, a CBBU trata em primeiro lugar o distanciamento físico e social e afastamento dos membros da equipe pertencentes ao grupo de risco, o uso de EPI de segurança obrigatórios para todos que trabalham e utilizam os espaços da biblioteca. Com relação ao acesso físico da biblioteca, a entidade recomenda conceder e divulgar outras formas de contato com os produtos e serviços, com vistas a evitar aglomeração e acesso a espaços não prioritários.

As mesmas autoras elaboraram o Quadro 12 com base nas diretrizes da CBBU (2020) a seguir descrevendo as recomendações inerentes ao serviço de circulação no interior da biblioteca.

Quadro 12 – Recomendações para o acervo da biblioteca.

DEVOLUÇÕES	NOVOS EMPRÉSTIMOS
As devoluções de material são consideradas o principal meio de contaminação, contudo recomenda-se: Devoluções exclusivamente acondicionadas em caixas de papelão extras na recepção da biblioteca para essa finalidade; Estabelecer o prazo de no mínimo 14 dias para quarentena sem fazer uso desse material devolvido a fim de evitar contaminação com o colaborador da biblioteca e acervo da mesma; Acondicionamento desse material em locais apresentam facilidade para desinfecção;	Mediante o agendamento com data e horário pré-estabelecidos; Deve ser retirado no momento que a biblioteca estiver com o atendimento presencial suspenso; Os empréstimos podem ser realizados, desde que a biblioteca ofereça alternativas para essa finalidade tais como: entrega em domicílio, <i>drive thru</i>, entrega de livros via correio etc.; Digitalização de material próprio da coleção existente da biblioteca, promovendo a higienização do acervo concordando com as diretrizes das organizações de saúde.

Continua...

Avaliar a possibilidade de eliminar ou reduzir as penalidades de multa e/ou suspensão dos usuários no período pandêmico.	
--	--

Fonte: CBBU (2020) *apud* Furtado e Moraes (2022) com adaptações.

Diante da descrição, Furtado e Moraes (2022) observaram que, no que concerne ao acervo, devem ser mantidas as medidas de quarentena para as obras que estavam sob os cuidados dos usuários e funcionários. A observação do distanciamento físico e social deve ocorrer com o máximo cuidado, bem como a realização de agendamentos e alternância de serviços para devolução e empréstimo de materiais físicos, com vistas a minimizar os riscos de contaminação.

Quadro 13 – Serviços técnicos e oferta de serviços *online*.

OUTROS SERVIÇOS TÉCNICOS	OFERTA DE SERVIÇOS <i>ONLINE</i>
Os setores de processamento técnico da informação deverão tratar exclusivamente do material já existente na biblioteca antes do afastamento social; A suspensão do recebimento de doações até o controle total da pandemia; A saída de materiais deve ser evitada para realização de tratamentos especiais, por exemplo encadernação, restauro; O recebimento de materiais tendo como modalidade de aquisição compra, o procedimento deve ser adotado na devolução de obras.	Prioridade da aquisição de conteúdo eletrônico; Aprimoramento dos serviços online existentes e o conteúdo digital; Ampliação dos serviços de atendimento remoto e tornar público os existentes (Serviço de Referência Virtual); Oferta de informações a respeito da pandemia baseada em evidências científicas e canais oficiais a fim de evitar a desinformação e o combate às <i>fake news</i> ; Realizar o uso com maior intensidade das redes sociais a fim de estabelecer um canal de comunicação com os usuários.

Fonte: Adaptação de CBBU, 2020 *apud* Furtado e Moraes (2022).

Conforme o Quadro 13, Furtado e Moraes (2022) observaram que, com a adoção das medidas restritivas de contato físico com produtos e serviços, as bibliotecas deram preferência aos serviços eletrônicos, oferecendo informações confiáveis e com segurança, além da suspensão de doações e restrição do contato com obras circulantes na biblioteca.

As atividades presenciais na UFRA foram suspensas a partir de 19 de março de 2020, e, com isso, o Grupo de Trabalho de COVID-19 (GT COVID-19), destinado a coordenar ações referentes às medidas de biossegurança em reunião com a

Reitoria, estabeleceu o Plano de Contingência no período da Pandemia COVID-19 (Ufra, 2020).

Em relação ao funcionamento das bibliotecas, a Superintendência da REDETECA, em reunião com a Direção superior, adotou medidas com base neste documento citado anteriormente, o que, por sua vez, decretou a suspensão das atividades laborais internas e atendimento presencial. Os principais eixos seguidos em consonância pela equipe de trabalho da REDETECA com a gestão estão elencados a seguir:

- atendimento do usuário e recomendações gerais para a biblioteca;
- fontes de informação disponíveis para acesso *online*;
- meios de comunicação e portais das bibliotecas;
- uso de fontes oficiais de informação sobre a pandemia e
- medidas a serem adotadas após o retorno das atividades presenciais.

A pandemia, como já relatado, trouxe muitas dificuldades para todas as organizações e para as bibliotecas não foi diferente. Com o fechamento, elas tiveram que se adequar ao novo contexto e propor serviços nos ambientes digitais.

As bibliotecas da REDETECA buscaram tais alternativas para continuar dando suporte à comunidade acadêmica durante a pandemia. Em uma ação conjunta, foi proposto pelos bibliotecários da Rede o Serviço de Referência Virtual (SRV), que consiste na oferta de serviços remotos para atendimento das necessidades informacionais. Entre as demandas atendidas de forma *online* estão: as orientações individuais para o uso das fontes digitais, também relacionadas à formatação de trabalhos acadêmicos, elaboração de projetos de pesquisa e artigos científicos, treinamentos *online* para turmas como Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e normalização, dentre outros serviços.

De acordo com UFRA (2021), quanto à aplicabilidade do SRV:

Consiste no atendimento da comunidade acadêmica utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para atender às necessidades informacionais da mesma por meio de: e-mail, redes sociais, treinamentos virtuais coletivos e individuais de forma remota e disponibilização de informações sobre o acesso a fontes científicas digitais.

Esse serviço tem como função acolher, informar, formar e orientar toda a comunidade acadêmica sobre como serão disponibilizados os serviços e produtos das

bibliotecas da REDETECA. A finalidade do SRV é atender tanto aos usuários discentes quanto aos docentes na orientação das atividades acadêmicas.

O SRV oferece várias informações sobre como acessar os serviços e produtos das bibliotecas, incluindo: fontes de informação científica digitais (CAPES, bases de dados, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), repositórios institucionais (Repositório Institucional da UFRA/RIUFRA e Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos (BDTA), periódicos científicos de acesso livre, seleção de *e-books*); orientações, treinamentos, levantamentos bibliográficos, ficha catalográfica, comutação bibliográfica, declarações, inserção de trabalhos nos repositórios e acesso aos manuais, além dos canais de comunicação de todas as equipes, como e-mails, sites das bibliotecas e redes sociais.

As bibliotecas tiveram que repensar a forma de atender à comunidade acadêmica e, em uma ação conjunta, propuseram o SRV, oferecendo serviços remotos para atender às necessidades informacionais.

Entre as demandas atendidas de forma virtual estão: orientações individuais para o uso das fontes digitais, formatação de trabalhos acadêmicos, elaboração de projetos de pesquisa e artigos científicos, treinamentos *online* para turmas como CAPES e normalização, dentre outros serviços. Para facilitar as demandas dos usuários, foi elaborado um fluxo de cada serviço ofertado, a fim de facilitar a solicitação por parte da comunidade acadêmica (Santos *et al.*, 2021). A seguir, serão citados os serviços ofertados pelas bibliotecas distribuídos por cada *campi*:

Quanto à oferta de serviços, os usuários realizaram os agendamentos para serviços oferecidos pelas bibliotecas, como treinamentos de normalização e acesso ao portal de periódicos da CAPES, entre outros.

No que diz respeito à disponibilidade de acesso à informação científica, a REDETECA disponibiliza os Repositórios Institucionais, que são as bases digitais da UFRA constituídas pelo Repositório Institucional da UFRA (RIUFRA) e BDTA.

O RIUFRA é uma base digital que armazena e disponibiliza as produções científicas e acadêmicas dos servidores da UFRA. Ele compõe-se dos seguintes tipos de documentos: dissertações, teses, livros e capítulos, artigos e arquivos multimídia (RIUFRA, 2019), onde cada *campus* possui sua comunidade específica, nos quais são publicados os trabalhos de acordo com o *campus* ao qual o discente, docente e técnico administrativo está vinculado, conforme a Figura 12.

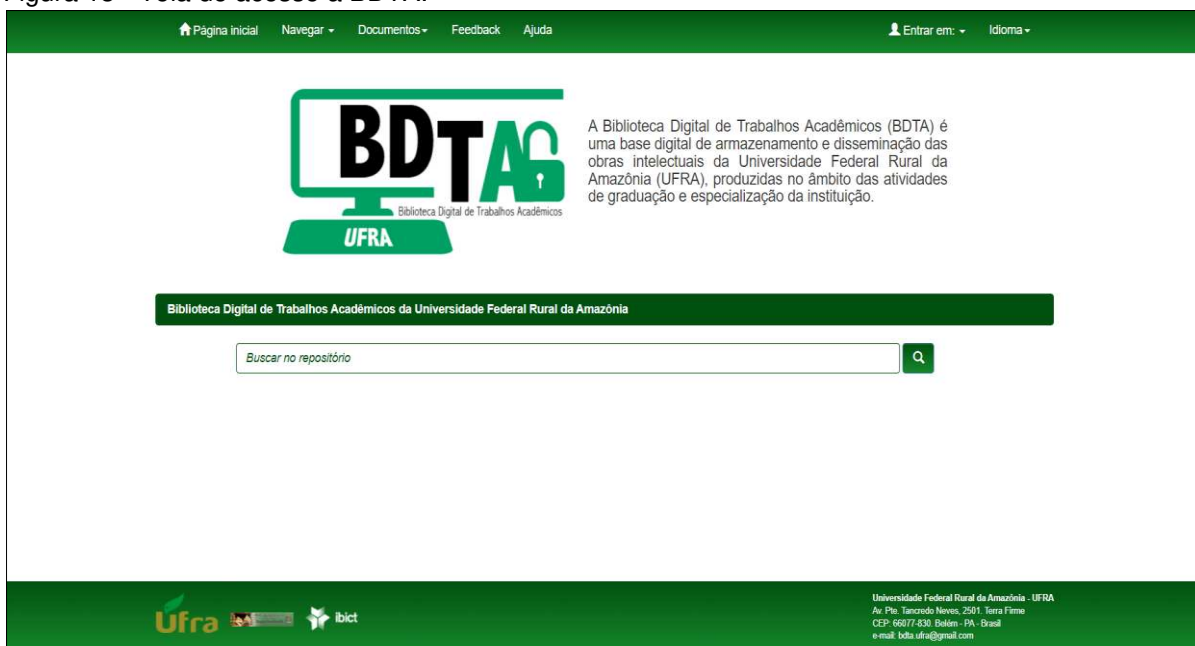
Figura 12 – Tela de acesso ao RIUFRA.



Fonte: RIUFRA (2019).

A BDTA é a base digital que agrega e disponibiliza Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCCs), monografias e relatórios dos cursos de graduação e especialização da UFRA de todos os seis *campi*. Cada campus possui sua comunidade (Bdta, 2019) de acordo com a Figura 13.

Figura 13 - Tela de acesso a BDTA.



Fonte: BDTA (2019).

Em relação à elaboração de ficha catalográfica, foi ofertado pelas Bibliotecas de modo *online* a comunidade acadêmica o Módulo de Geração de Ficha Catalográfica (Ficat 2.0) uma vez que tem a finalidade de gerar a ficha catalográfica

eficaz e eficientemente, facilitando o trabalho do bibliotecário e agilizando a vida do usuário (Ficat, 2019) conforme a Figura 14.

Figura 14 - Tela de acesso do FICAT.

A imagem mostra a interface de acesso do FICAT (Instituto de Informação de Fichas Catalográficas). O cabeçalho contém o logo FICAT e uma barra de navegação com links: Página Inicial, Sobre, Instruções e Fale conosco. O formulário é dividido em duas seções principais:

- Dados Pessoais:**
 - Nome*: (Ex.: João Henrique Rabeio)
 - Último Sobrenome*: (Ex.: Barbosa)
 - Nome do 2º autor: (Ex.: Alcyr da Costa)
 - Sobrenome do 2º autor: (Ex.: Almeida)
- Dados do Trabalho:**
 - Título do Trabalho*: (Ex.: Redes Sociais em Bibliotecas Universitárias)
 - Subtítulo do Trabalho: (Ex.: Estudo Exploratório)
 - Nome do Orientador*: (Ex.: Paulo Victor Lobato)
 - Sobrenome do Orientador*: (Ex.: Sarmento)

Fonte: FICAT (2019).

Quanto à realização de eventos *online*, as bibliotecas ofereceram palestras e outros eventos à comunidade acadêmica de forma virtual, adaptando-se ao novo contexto da pandemia. Não se refere ao atendimento via *e-mail* e redes sociais, pois são utilizados para atender à comunidade acadêmica, garantindo a continuidade do suporte e do serviço, mesmo com a suspensão das atividades presenciais.

Em relação à oferta de treinamentos, as BU fornecem capacitação para usuários e equipe, abordando temas como o Portal de Periódicos da CAPES, normalização e orientação para a formatação de artigos e projetos de pesquisa. É importante ressaltar que os treinamentos realizados durante a pandemia foram adaptados para o formato *online*, permitindo a continuidade da capacitação e atendimento às demandas da comunidade acadêmica.

O uso das redes sociais foi fundamental para a divulgação de mensagens abordando temas relacionados à normalização de trabalhos acadêmicos, recomendações de *e-books* de acesso livre, eventos, projetos e a promoção do SRV, entre outros.

A emissão de Declarações de Entrega de Trabalho Acadêmico foi um serviço crucial oferecido pelas Bibliotecas durante uma pandemia. Essas declarações atestam

que o usuário transferiu uma cópia de seu trabalho acadêmico aos repositórios, conforme solicitado pelas coordenadas de curso e pela biblioteca. Este serviço foi realizado totalmente online para minimizar o risco de contágio e facilitar o acesso remoto dos usuários.

A emissão de Declarações de Nada Consta também foi realizada *online*. Esse documento atesta a regularidade do usuário com a biblioteca, confirmando que não há pendências relacionadas ao acervo bibliográfico e estabelecendo uma relação de quitação.

Por fim, os levantamentos bibliográficos foram oferecidos conforme as disposições fornecidas pelos docentes, uma vez que envolvem a busca por fontes de informação digital que apresentam suporte às disciplinas e a seleção do acervo existente nas bibliotecas, conforme ilustrado na Figura 15.

Figura 15 - Tela de acesso a busca de acervo do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) Módulo Biblioteca.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

SIGAA
Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

Belém, 01 de Agosto de 2024

Acessível para pessoas com deficiência visual

Registrar frequência

Login >

SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Dicas de busca:
Preencha os campos conforme desejado. Usando mais de uma linha, a busca será mais específica.
O sistema **não** diferencia caracteres maiúsculos e minúsculos, nem acentos. Por exemplo, o termo *bibliográfico* recupera registros com as palavras: *bibliografico, Bibliografico, Bibliográfico, BIBLIOGRAFICO e BIBLIOGRÁFICO*.

<< Busca Simple Busca Multi Campo Busca Avançada >> Busca de Autoridades >>

SELECIONE OS CAMPOS PARA A BUSCA

☐ Inicia com ☒ Contém ☐ Busca Exata

☐ Título:

☐ Autor:

☐ Assunto:

☐ Local de Publicação:

☐ Editora:

☐ Ano de Publicação de: até:

Fonte: SIGAA Módulo Biblioteca (2019).

De acordo com a Figura 15, o SIGAA Módulo Biblioteca foi fundamental para o usuário utilizá-lo durante o afastamento das atividades acadêmicas, sendo essencial para busca do acervo, bem como informação acerca da disponibilidade de material e outros serviços.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico apresentam-se a classificação, o percurso metodológico, os instrumentos de coleta de dados pretendidos para condução da pesquisa, respectivamente.

4.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem como objetivo explorar uma área de LA em BU, onde o conhecimento é escasso e pouco sistematizado. Por sua natureza exploratória, não exige a formulação de hipóteses iniciais, as quais poderão surgir durante ou ao final do estudo. Este tipo de investigação costuma ser o primeiro passo para aqueles que ainda não têm familiaridade com o campo, permitindo ao pesquisador se aproximar do tema, que, até então, é pouco conhecido.

Dessa forma, se o problema proposto não apresentar elementos claros que orientem os procedimentos a serem seguidos, o pesquisador deverá iniciar um processo de sondagem, buscando aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é permitir que o pesquisador se familiarize com um assunto ainda pouco estudado. Ao final desse processo, será possível conhecer mais sobre o tema e elaborar hipóteses. Nesse contexto, a intuição do pesquisador desempenha um papel crucial (Marconi; Lakatos, 2014). Assim, espera-se que a pesquisa permita detalhar as LA no ambiente das bibliotecas universitárias, além de entender como o processo de aprendizagem ocorreu durante a pandemia.

Segundo Severino (2016), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre determinado objeto, delimitando um campo de estudo e mapeando as condições em que esse objeto se manifesta.

Como qualquer pesquisa, depende também de um levantamento bibliográfico. Mesmo que existam poucas referências sobre o tema, nenhuma investigação parte do zero. Sempre haverá algum material, entrevistas com pessoas que enfrentaram problemas semelhantes ou análises de exemplos análogos que possam ajudar a compreensão (Marconi; Lakatos, 2014).

A pesquisa bibliográfica baseia-se em registros de investigações anteriores, disponíveis em diversas fontes, como documentos impressos, artigos indexados em bases de dados nacionais e internacionais, dissertações, teses etc. Ela utiliza dados ou categorias teóricas já exploradas por outros pesquisadores, devidamente documentados. Os textos tornam-se, assim, uma fonte de inspiração para o pesquisador, que busca trabalhar com as contribuições de autores renomados, a partir de estudos analíticos presentes nos textos (Severino, 2016).

O Quadro 14 apresenta detalhadamente as etapas de busca e recuperação da informação.

Quadro 14 – Estratégias de busca utilizadas na pesquisa.

BASE/REPOSITÓRIO/ BIBLIOTECA DIGITAL	DESCRIPTORES	LOCALIZAÇÃO DOS TERMOS DE BUSCA	APLICAÇÃO DOS FILTROS	TOTAL DE REGISTROS SELECIONADOS	RECORTE TEMPORAL
Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos (BDTD) IBICT	Gestão do Conhecimento AND Biblioteca Universitária	No título e/ou subtítulo	Dissertações e Teses	9	2005-2020
Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos (BDTD) IBICT	Gestão do Conhecimento AND Lições Aprendidas	No Título e/ou subtítulo	Dissertações, Teses	11	2003-2022
Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI)	Gestão do Conhecimento AND Biblioteca Universitária	No Título e/ou subtítulo	Artigos, Textos completos, periódicos científicos	7	2007-2022
Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI)	Gestão do Conhecimento AND Lições Aprendidas	No título e/ou subtítulo	Artigos, Textos completos, periódicos científicos	4	2017-2021
<i>Web of Science</i>	<i>Knowledge Management AND Lessons Learned</i>	No título e/ou subtítulo	Artigos com textos completos revisados pelos pares	13	2002-2020
<i>Scopus</i>	<i>Lessons Learned AND Academic Library</i>	No título e/ou subtítulo	Artigos com textos completos	3	2020-2021

Continua...

			revisados pelos pares		
<i>Scopus</i>	<i>Knowledge Management AND Academic Library Knowledge Management OR University Library</i>	No título e/ou subtítulo	Artigos com textos completos revisados pelos pares	5	2019-2021
Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP)	Gestão do Conhecimento <i>AND</i> Lições Aprendidas	No título	Dissertação	3	2018-2020
<i>Web of Science</i>	<i>Lessons Learned AND Academic Library</i>	No título e/ou subtítulo	Artigos com textos completos revisados pelos pares	13	2020-2022

Fonte: Elaboração própria, 2024.

As buscas foram realizadas nas bases de dados BRAPCI, *Scopus* e *Web of Science*, acessadas via Portal de Periódicos da CAPES, em janeiro de 2023. Procurou-se utilizar estratégias de busca semelhantes para todas as bases. A localização dos termos de busca foi a mesma em todas elas, mas os descritores foram adaptados para as bases *Scopus* e *Web of Science*, que são internacionais, com o uso do idioma inglês. Para a BRAPCI, a Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação, a BDTD, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), os descritores foram pesquisados em português.

Já nas bases internacionais *Scopus* e *Web of Science*, a pesquisa foi feita em inglês, onde o critério de busca e identificação dos termos foi aplicado no título e/ou subtítulo, visando facilitar a interpretação para a análise posterior. Os operadores booleanos *AND* e *OR* foram utilizados para a pesquisa.

A BDTD do IBICT e o RCAAP também foram incluídos na investigação com o objetivo de recuperar teses e dissertações em nível internacional, utilizando

estratégias de busca semelhantes às mencionadas anteriormente, conforme detalhado no Quadro 14.

Quanto à abordagem deste estudo, optou-se pela qualitativa. Saldaña (2011) aponta que essa abordagem permite ao pesquisador obter uma visão panorâmica do campo e, em seguida, aplicar os métodos de coleta de dados. Para Godoy (1995), o uso de uma abordagem qualitativa reconhece os fenômenos sob a ótica dos participantes de uma pesquisa. Nesse sentido, Richardson *et al.* (2015) afirmam que a abordagem qualitativa, além de ser uma alternativa, é necessária para a compreensão da natureza de fenômenos sociais. Esses autores destacam que a abordagem qualitativa busca compreender os significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, ao invés de produzir medidas quantitativas de comportamentos e características.

O método escolhido para este estudo foi o estudo de caso. Segundo Yin (2015), trata-se de uma investigação empírica que busca explorar profundamente um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Calazans (2007) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada nas Ciências Sociais, mas, para garantir seu rigor científico, é necessário que todos os seus métodos sejam conhecidos e seguidos. Gil (2016) enfatiza que esse método se caracteriza por um exame profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento mais amplo e detalhado. Nessa perspectiva, Severino (2016) observa que a pesquisa se concentra no estudo de um caso específico, levando em conta a representatividade de um conjunto de casos análogos, sendo este significativamente representativo.

A presente investigação apresenta um estudo de caso único, realizado na Rede de Bibliotecas da UFRA (REDETECA) que, de acordo com Yin (2015), pode focar em um indivíduo, grupo, organização ou fenômeno, constituindo uma modalidade mais tradicional dessa abordagem.

A escolha da REDETECA/UFRA como objeto de estudo se deu pelo acesso facilitado, considerando que o autor atua profissionalmente em uma das bibliotecas que a compõem. O esforço conjunto dos bibliotecários(as), superintendentes e suas respectivas equipes, em articulação com as instâncias superiores da UFRA, foi essencial para a institucionalização da REDETECA/UFRA.

4.2 Universo e amostra

Richardson *et al.* (2015) destacam que a amostra, entendida como qualquer subconjunto da população ou conjunto universal, constitui um número específico de elementos com o objetivo de ser analisada para obter informações sobre a população de origem.

No que se refere à REDETECA, *locus* desta pesquisa, os sujeitos do estudo são os bibliotecários(as) que atuam nos *campi* do interior do Estado do Pará e na sede, localizada em Belém. O universo da pesquisa é composto pela UFRA.

As da UFRA estão distribuídas pelos cinco *campi* do interior do Pará, situados nos municípios de Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu. Essas bibliotecas estão organizadas sob a REDETECA, um sistema de BU subordinadas à Biblioteca Central de Belém, especificamente à Biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva (BJLTVS), a qual se responsabiliza por coordenar, gerenciar e supervisionar todas as atividades realizadas pelas demais bibliotecas que compõem a REDETECA (Ver Organograma em anexo).

Como mencionado anteriormente, as bibliotecas integrantes da REDETECA/UFRA estão distribuídas pelos cinco *campi* do interior do Estado do Pará, cada uma identificada por código referente ao município onde está localizada.

- BIBCPM: Biblioteca Campus de Capanema (Capanema);
- BIBMAFG: Biblioteca Maria Auxiliadora Feio Gomes (Capitão Poço);
- BIBDVALE: Biblioteca Domingos Vale (Paragominas);
- BIBPBS: Biblioteca Universitária Campus de Parauapebas (Parauapebas) e
- BIBTA: Biblioteca Universitária Campus de Tomé-Açu (Tomé-Açu).

4.3 Etapas da pesquisa, instrumentos, técnicas de coleta e análise dos dados

No Quadro 15 detalha-se cada etapa da pesquisa percorrendo os objetivos específicos desta dissertação.

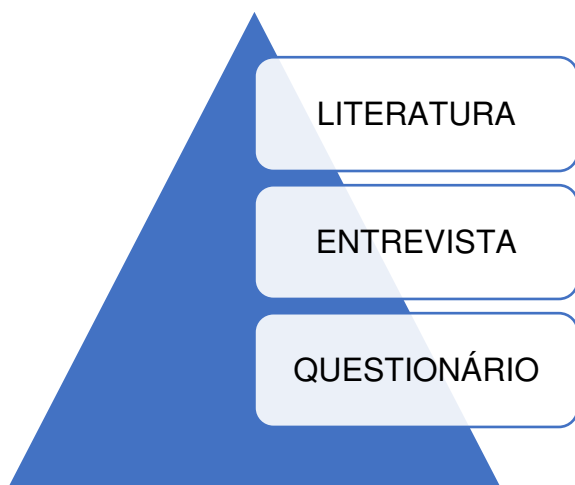
Quadro 15 – Etapas e técnicas de coleta.

O QUÊ? (AÇÃO)	COMO? (PROCESSO)	POR QUÊ? (RESULTADO)
OE a) Mapear as lições aprendidas referentes a execução de atividades laborais durante a pandemia da COVID-19;	Por meio de entrevista semiestruturada junto aos gestores das bibliotecas, via Meet ou presencial (Apêndice A); E questionário eletrônico com os Bibliotecário(a)s da REDETECA / UFRA, (Apêndice B).	Extração do sucesso e do fracasso vivenciados na biblioteca durante o contexto de crise na pandemia Sars-CoV-2
OE b) Identificar às práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento associadas às Lições Aprendidas;	Com base nos dados coletados será feito um quadro das práticas e ferramentas mapeadas.	LA com uso de tecnologia e sem o uso de tecnologia; LA por processo de GC (criação, compartilhamento e uso do conhecimento) LA por setores da biblioteca/REDETECA
OE c) Medir o grau de aderência das lições aprendidas e sua contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional.	Com base nos dados coletados junto aos executores das atividades da Biblioteca.	Apresentação do grau de internalização de LA por setores da Biblioteca/REDETECA.

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Conforme mencionado, os instrumentos de coleta de dados (literatura, entrevista e questionário eletrônico) contribuirão para a compreensão da ocorrência das LA em bibliotecas. A partir da triangulação dos dados, como ilustrado na Figura 16, cada estratégia selecionada oferece uma perspectiva diferente e complementar sobre o caso estudado, auxiliando na identificação da consistência dos resultados esperados, além de proporcionar uma compreensão mais aprofundada do tema.

Figura 16 – Triangulação de coleta de dados.



Fonte: Elaboração própria, 2024.

No que se refere ao conceito e à operacionalização da pesquisa, destaca-se que, com base em Marconi e Lakatos (2016), a entrevista é definida como uma reunião entre duas pessoas com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre determinado assunto por meio de um diálogo de natureza profissional para a coleta de dados.

No presente caso, a entrevista exploratória é realizada com a Superintendente da REDETECA, devido à sua visão estratégica e abrangente do sistema de bibliotecas durante o período da pandemia. O roteiro da entrevista é semiestruturado, com o intuito de capturar a percepção dos entrevistados sobre as ferramentas e práticas de GC, bem como o uso das LA nas bibliotecas durante a pandemia da COVID-19.

Nesse sentido, Richardson *et al.* (2015) definem a entrevista como um instrumento essencial de coleta de dados que permite o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre as partes, facilitando a transmissão de informações de uma pessoa A para uma pessoa B. Corroborando com Severino (2016), a entrevista é entendida como um meio de obtenção de dados diretamente solicitados aos sujeitos da pesquisa, caracterizando-se, portanto, como uma interação entre o pesquisador e o entrevistado.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, permitindo que o informante expresse suas opiniões sobre o tema proposto. Essa abordagem possibilita ao pesquisador seguir um conjunto de questões definidas em um contexto semelhante a uma conversa informal.

Essa técnica oferece a vantagem de ser flexível quanto à duração, o que permite uma cobertura mais aprofundada de determinados assuntos e favorece uma interação positiva entre entrevistador e entrevistado (Boni; Quaresma, 2005). No entanto, as autoras também destacam algumas desvantagens da entrevista semiestruturada e aberta como as limitações impostas ao entrevistador devido à falta de recursos e o alto custo de tempo com deslocamento.

Por sua vez, Gil (2016) define a entrevista como uma técnica na qual o pesquisador se posiciona frente ao entrevistado e formula perguntas com o objetivo de obter dados relevantes para a pesquisa. Trata-se de uma forma de interação social, na qual o diálogo assimétrico ocorre porque uma das partes busca a coleta de dados, enquanto a outra é a fonte de informação. O autor também menciona algumas vantagens e desvantagens, descritas no Quadro 16, relacionadas ao uso desse instrumento de coleta de dados.

Quadro 16 – Vantagens e desvantagens quanto ao uso da entrevista

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Possibilidade de obter dados relativos aos mais diversos aspectos da vida social; Eficiente para obtenção de dados em profundidade; Os dados obtidos são suscetíveis de quantificação e classificação; Maior flexibilidade para o entrevistador poder esclarecer o significado das perguntas; Não há exigência de o entrevistado(a) saber ler e escrever.	Custos de treinamento com o pessoal e aplicação das entrevistas; Compreensão inadequada dos significados das perguntas; Influência exercida pelo aspecto social do pesquisador; Influências das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado; A falta de motivação do entrevistado em responder as perguntas.

Fonte: Gil (2016) com adaptações.

Foi enviado um *e-mail* às Bibliotecárias Superintendentes que atuaram como gestoras da REDETECA/UFRA durante o período da pandemia da COVID-19. Realizou-se um pré-teste em 18 de dezembro de 2023 com uma Bibliotecária externa à instituição, ocupando cargo equivalente ao das entrevistadas, com o objetivo de ajustar as perguntas e refinar o roteiro da entrevista.

Ao todo, três bibliotecárias confirmaram sua participação na entrevista e estão identificadas como E1, E2 e E3, respectivamente. As entrevistas foram conduzidas com duas bibliotecárias no dia 21 de dezembro de 2023, na biblioteca sede (BLJTVS),

de forma presencial. A terceira foi realizada via *webconferência* pelo *Google Meet*, no dia 23 de dezembro de 2023.

Além das entrevistas, optou-se pela aplicação de questionários junto aos bibliotecários que atuam nos campi do interior do Pará, bem como àqueles que trabalham na sede, em seus respectivos setores na BLJTVS. Esses profissionais trazem tanto uma visão tática (considerando que, nos campi do interior, o bibliotecário também atua como gestor) quanto operacional.

Nessa perspectiva, Severino (2016) define o questionário como um conjunto de questões sistematicamente articuladas, destinado à coleta de informações escritas dos sujeitos da pesquisa, visando conhecer sua opinião sobre determinado tema.

Em 18 de dezembro 2023, foi realizado o pré-teste do questionário com uma bibliotecária externa à instituição, que ocupa um cargo equivalente ao dos bibliotecários dos campi do interior e da BLJTVS. O objetivo foi ajustar o instrumento para melhor adequação ao estudo, possibilitando ajustes nas questões e reflexões sobre a temática abordada.

Conforme Richardson *et al.* (2015), a necessidade do pré-teste refere-se à aplicação preliminar do instrumento de coleta de dados em um grupo com características semelhantes às da população alvo da pesquisa. Esse processo deve ser entendido como uma etapa de coleta e tratamento de dados. Ainda segundo os autores, é recomendável que o instrumento seja testado em sujeitos com experiência no tema pesquisado, garantindo a relevância e adequação das questões.

Quanto às técnicas de análise de dados:

- Entrevistas: foram gravadas e analisadas por meio da análise de conteúdo com base em Bardin (2010), percorrendo as três etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação;
- Questionários: foram analisados em conjunto, por meio da frequência das respostas e análise de conteúdo.

Como técnica de análise de dados, é empregada a Análise de Conteúdo de acordo com Bardin (2010), definida como uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discursos, pronunciados em diferentes linguagens traduzidos em escritos, orais imagens, gestos, trata-se portanto, de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a compreensão crítica do sentido manifesto ou oculto das informações, envolvendo,

portanto, a análise do conteúdo das mensagens, seus enunciados presentes nos discursos, bem como a busca do significado das mensagens.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados conforme os objetivos específicos, organizados a partir dos dados obtidos nas entrevistas e nos questionários. Esses dados fornecem uma compreensão sobre as lições aprendidas durante o período pandêmico e como elas podem contribuir para os processos da biblioteca, além de promover a aprendizagem organizacional.

5.1 Resultados e Análise da Aplicação das Entrevistas

A pesquisa possibilitou identificar o ponto de vista das entrevistadas em relação às atividades desenvolvidas pela equipe de bibliotecários quanto às LA durante o período pandêmico.

5.1.1 Caracterização das entrevistadas

Participaram da entrevista três Bibliotecárias, as quais exercem a função de gestão, chamadas de Superintendentes. Todas atuaram na gestão da REDETECA durante o período pandêmico enquanto as bibliotecas estavam com as suas portas fechadas.

Das três entrevistadas, duas preferiram o modo presencial, enquanto uma escolheu a participação virtual pela plataforma *Google Meet*. Diante dos diferentes níveis de acesso obtidos para a apresentação dos resultados, optou-se por manter os nomes das entrevistadas em sigilo, identificando-as apenas como "E" seguido de sua respectiva numeração de acordo com a ordem das respostas: E1, E2 e E3.

A seguir, são apresentadas as informações extraídas das entrevistas, organizadas por categorias.

a) Lições Aprendidas

Com base no instrumento de coleta de dados, questionou-se às gestoras da REDETECA sobre o processo de tomada de decisão na Superintendência, focando no funcionamento das bibliotecas para identificar os sucessos e fracassos enfrentados durante a crise causada pela pandemia de Sars-CoV-2. Os depoimentos das entrevistadas destacam aspectos relevantes relacionados aos benefícios das lições

aprendidas, especialmente no que se refere à gestão de crises. Dentre esses aspectos, foram identificados:

No depoimento de E1, sobre sua experiência enquanto gestora durante esse momento de crise vivenciado pela organização, ela relatou que:

Foi uma experiência bem inusitada e colaborativa na tomada de decisão com a gestão superior seguindo instruções. Houve a necessidade de mudança de comportamento, relação de trabalho via redes sociais, *whatsapp*, adaptando a cada necessidade.

Observa-se que a colaboração entre a gestão superior e a Superintendência foi um aspecto positivo e influenciou diretamente na tomada de decisão diante dos desafios. A necessidade de mudanças nas rotinas de trabalho e comportamento da equipe permitiu adaptações eficazes. Essa visão da entrevistada (E1) está alinhada com o entendimento de Duffield e Whitty (2016) ao destacarem que líderes que desenvolvem competências para transmitir como as podem estabelecer relações mais eficazes e inspirar a renovação cultural da organização. As LA podem contribuir para a resolução de problemas, identificar sucessos e fracassos e serem eficazes no desenvolvimento organizacional.

Na visão de E2, sua experiência no processo de tomada de decisão apresentou desafios significativos, dentre os quais:

Andamento nos processos baseado nos documentos pré-existentes da gestão superior conforme elaboração do SRV, higienização, licitações iniciadas, mapeamento do acervo, terceirização dos serviços gráficos sendo que o momento mais difícil da gestão foi a perda de servidores. Gerenciar equipe habituando com o processo virtual, censo das bibliotecas e elaboração de um Plano de Comunicação home office.

Em relação aos aspectos negativos, E2 destaca eventos que trouxeram desafios significativos, como a perda de servidores por falecimento, o que complicou o gerenciamento de conhecimento na organização. De acordo com Yeung *et al.* (2018), a saída de pessoas da organização, seja por desligamento, aposentadoria, falecimento ou troca de emprego, reduz as boas oportunidades oriundas das LA. O conhecimento e as experiências adquiridas se tornam ativos inestimáveis, aí passo que a ausência de mecanismos para retê-los impede o compartilhamento, levando à perda desses saberes e dificultando o gerenciamento por parte da gestão.

E3 ressalta a incerteza quanto à oferta dos serviços: "[...] foi tomado por um processo de incertezas e sobre medo de como poderiam ocorrer os serviços oferecidos por toda a equipe sem colocar em riscos os mesmos e os usuários". Essa situação reflete a dificuldade de gestão em tempos de crise, quando a segurança e a continuidade dos serviços são prioridades.

Conforme Love *et al.* (2016), o estilo de liderança é essencial para a utilização e aplicação das LA. Um líder deve conquistar a confiança e o apoio de seus subordinados, promovendo uma cultura organizacional livre de culpa. Para isso, é necessário que os membros da equipe se sintam seguros para admitir erros e discutir soluções abertamente, fortalecendo o aprendizado e o desenvolvimento organizacional.

A seguir, será analisado outro aspecto levantado junto às bibliotecárias, relacionado à conversão do conhecimento.

b) Conversão do Conhecimento

Considerando as atividades laborais desempenhadas na prestação de serviços pela REDETECA, no que diz respeito à aplicação da GC, os processos de conversão do conhecimento como contribuição para as LA, as entrevistadas relataram os seguintes comentários dispostos nos Quadros 17 a 20:

Quadro 17 – Socialização do Conhecimento.

ENTREVISTADAS	SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
E1	"[...] socializamos as dúvidas por meio de discussão dos temas".
E2	"[...] socializamos as dúvidas por meio de conversas informais, participação em eventos, <i>e-mails</i> , <i>whatsapp</i> ".
E3	"[...] via reunião e <i>e-mail</i> ".

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se que as entrevistadas declararam que é essencial socializar o conhecimento das atividades laborais desenvolvidas pela REDETECA durante a pandemia COVID-19, tendo em vista a relevância de compartilhar dúvidas, discussão sobre determinados temas por meio de reuniões, eventos e grupos de *WhatsApp*.

Nesse contexto, Pinheiro (2018) cita que a participação de Fóruns em Bibliotecas e Reuniões Técnicas são importantes oportunidades para compartilhar o conhecimento dos membros integrantes de um sistema como forma de prática de Socialização.

Diante do exposto, Campelo *et al.* (2020) afirmam que as LA são apresentadas como uma ferramenta eficaz, retendo o conhecimento tácito de modo que estimule a **socialização, externalização, combinação e internalização** de informações importantes em organizações e projetos. Ainda segundo estes autores, o registro explícito (externalização) e a utilização das LA ao longo do ciclo de projetos trazem vantagens como: **otimização de tempo e recursos, expertise competitiva e melhoria contínua do processo de gerenciamento de projetos**.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que as LA não são apenas um registro histórico de sucessos e fracassos. Também deve ser levado em consideração as ações que não deram certo para evita-las no futuro, devendo ser convertidas em conhecimento, segundo o processo, modelo de conversão do conhecimento.

As entrevistadas declararam que é essencial socializar o conhecimento das atividades laborais desenvolvidas pela REDETECA durante a pandemia COVID-19, tendo em vista a relevância de compartilhar dúvidas, discussão sobre determinados temas por meio de reuniões, eventos e grupos de *WhatsApp*.

Quanto à externalização do conhecimento, as entrevistadas mencionaram mecanismos que permitem externalizar/disponibilizar documentos, manuais e tutoriais, registrando o documento no que foi discutido com a equipe. Citam-se manuais e tutoriais de normalização de trabalhos acadêmicos com base na ABNT, tutoriais de agendamento de serviços (E2) e realização de reuniões com discussão de temas.

Na concepção de E1, a construção de documentos é essencial. Pinheiro (2018) considera que a construção de documentos é uma forma em que os conhecimentos são a melhor forma de externalização. E2 esclarece a importância da participação da equipe da REDETECA em reuniões periódicas: “[...] construção de documentos havendo a colaboração de toda a equipe [...]”, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 – Externalização do Conhecimento.

ENTREVISTADAS	EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
E1	Construção de documentos
E2	Reuniões, manuais
E3	E-mail e rede social

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Outro ponto a ser destacado foi o uso de *e-mail* e redes sociais com a finalidade de disponibilizar os documentos permitindo o acesso bem como a visibilidade de ambos, e-mail e redes sociais (E3).

No que consiste à combinação do conhecimento, E1 comenta a importância da leitura de artigos técnicos e/ou científicos a fim de explicar a equipe e mutuamente temas inerentes à pandemia COVID-19, bem como entrevistas de pesquisadores e cientistas brasileiros renomados na área da saúde. Dessa forma, afirma que “[...] quando compartilhamos o conhecimento a partir de leituras de artigos, normas, entrevistas, documentos brasileiros com base nos órgãos internacionais de saúde [...]” conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Combinação do Conhecimento.

ENTREVISTADAS	COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO
E1	Leitura de artigos, normas, entrevistas
E2	Treinamentos e educação de usuários
E3	Reuniões e e-mail

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Outro ponto que merece destaque, foi o treinamento de educação de usuários (E2) proporcionando conhecimentos para a comunidade acadêmica com uma linguagem adequada favorecendo o entendimento por meio de reuniões e uso de e-mail (E3).

Nesse sentido, Pinheiro (2018) enfatiza que compartilhar o conhecimento explícito interno entre os integrantes do sistema, resulta em novos conhecimentos, estabelecendo uma relação de muitos para muitos, onde os indivíduos partilham o seu conhecimento.

Quanto à internalização, E1 respondeu dando ênfase na importância de buscar, refletir e assimilar a nova informação. Conforme sua explanação, “[...] discussão de aplicação, busca de informação nova de como desenvolvê-la [...]”, como apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 – Internalização do Conhecimento.

ENTREVISTADAS	INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
E1	Busca de informação nova
E2	Práticas de catalogação
E3	Reflexão da informação recebida

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nesse sentido, Takeuchi e Nonaka (2008) entendem que a Internalização é um processo que visa incorporar o conhecimento explícito em tácito estando intimamente ligada ao “aprender fazendo”. As experiências são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo.

Outro aspecto levantado junto às bibliotecárias foi a forma como aconteceram as práticas e ferramentas de GC para as lições aprendidas.

c) Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para Lições Aprendidas

De acordo com o levantamento do instrumento de coleta de dados, as práticas e ferramentas de GC como contribuição para as LA com e sem o uso de tecnologias e por processo (criação, compartilhamento e uso do conhecimento) foi possível extrair das entrevistadas de que forma as lições aprendidas contribuíram por setores da biblioteca conforme descritas no Quadro 21.

Quadro 21 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para a geração das Lições Aprendidas.

ENTREVISTADAS	INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
E1	O uso dos materiais voltados à biossegurança, blog, canais e órgãos oficiais do governo nacional e internacional, a colaboração da REDE CCBU via e-mail servindo como ferramenta de troca de experiência.
E2	Uso do Google Drive, canva, Meet, sala de reunião, e-mail institucional, de forma coletiva, repositórios e redes sociais, a participação de profissionais da REDETECA em eventos da área de CI e afins bem como o processo de sugestões.
E3	“A elaboração do Serviço de Referência Virtual e a utilização de e-books, vêm demonstrando uma carência, no primeiro momento, de conhecimento em plataformas digitais”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Diante do exposto, Belluzzo e Silva (2017) consideram que a adoção de práticas ou ferramentas são métodos eficazes para a GC, tendo em vista que são essenciais para a identificação, criação e compartilhamento de conhecimento, até mesmo no processo de descarte. Importante observar que a GC está dividida em três

pilares relevantes: **consultar, compartilhar e colaborar** através do uso de ferramentas apropriadas.

As LA contribuem com a GC no ambiente organizacional e são imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações a novos patamares ainda não alcançados, funcionando como um critério evolutivo. Elas aperfeiçoam os sucessos e corrigem os fracassos vivenciados no contexto organizacional a fim de evitá-los em projetos futuros (Balbino; Silva, 2021).

Outro ponto de vista levantado junto às bibliotecárias foi a forma como ocorreu o compartilhamento de conhecimentos.

d) Compartilhamento de conhecimentos

Quanto ao ambiente para o compartilhamento de conhecimento, as gestoras, enquanto exerciam a função de Superintendente da REDETECA, responderam aos questionamentos mostrando LA com e sem o uso de tecnologia; LA por processo de GC (criação, compartilhamento e uso do conhecimento) e LA por setores da Biblioteca.

Em seu depoimento, E1 faz a seguinte afirmação: “O *Google Meet* aumentou a REDETECA e, para todos os servidores da UFRA, a troca de informações”. Percebe-se que o uso desta ferramenta possibilitou trocas de experiências e informações entre os Bibliotecários integrantes da REDETECA e os demais servidores da instituição, facilitando o compartilhamento de conhecimento.

O gerenciamento das LA, segundo Galhardo e Cunha (2021), traça uma compreensão do estudo, da inserção e do desenvolvimento de uma metodologia de transferência de conhecimento, visto que não se restringe a um conjunto de atividades executadas durante uma determinada fase do projeto. Ele compreende todas as fases implementadas do projeto, divulgando-as aos demais em execução, uma vez que grande parte do conhecimento existente está armazenado na cabeça das pessoas.

Nesse sentido, Balbino e Silva (2021) reforçam que os benefícios das LA estão vinculados à utilização das experiências anteriores, seja em gerenciamento de projetos ou contexto de crise. Visam a replicação dos casos de sucesso obtidos, evitando erros já conhecidos, promovendo a redução de custos a partir da seleção das melhores alternativas, preservando o conhecimento, contribuindo com a aprendizagem organizacional e gerando vantagem competitiva, mesmo cientes dos inúmeros desafios e limitações que o uso das LA apresenta.

Em relação à existência de Comunidades de Prática, E2 relatou a existência de grupos informais que se reuniam em torno de um interesse comum, existindo similaridade com a definição de uma comunidade de prática. Diante do exposto, Batista e Quandt (2014) mencionam a importância dessas comunidades atreladas a grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse dentro da organização.

De acordo com a fala de E3:

Acredito que como era uma situação nova relacionada a pandemia da COVID-19, foram realizadas as reuniões e embasamento de experiência de outras bibliotecas sobre determinadas medidas, porém, cursos, acredito que faltou mais incentivo para isso.

Diante do exposto, Xanthopoulos (2005) afirma que explorar as LA na organização é uma tarefa relevante na GC, pois são instrumento de conhecimento existencial oriunda das experiências positivas ou negativas motivada durante a execução ou observação de fenômenos nas atividades e processos da organização, que, quando explicitado ou compartilhado, permite a elevação do conhecimento individual e o aumento da inteligência organizacional.

A seguir, serão detalhados pontos de vista levantados junto às bibliotecárias sobre como ocorreram aspectos positivos e negativos das LA.

e) Aspectos positivos e negativos das lições aprendidas

Com base nas informações coletadas, E1, E2 e E3 elencaram os aspectos positivos e negativos das LA de acordo com os Quadros 22,23 e 24 respectivamente:

Quadro 22 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com o depoimento de E1.

ÁREA	LIÇÕES POSITIVAS	LIÇÕES NEGATIVAS
RH – Equipe	Houve um empenho de cada membro de modo colaborativo.	Questões emocionais da equipe influenciaram bastante devido às incertezas quanto ao retorno das atividades laborais.
Seleção e Aquisição	Não houve devido à suspensão das atividades laborais.	Ficou suspenso devido à suspensão das atividades acadêmicas.
Serviço de referência	Maior interação virtual com o usuário com elaboração e aplicação do SRV com mais ênfase.	Apresentou dificuldade de comunicação no início devido o afastamento do usuário da biblioteca.

Continua...

Processamento técnico	Durante o período em que a equipe esteve afastada, apresentou melhor organização no que tange à delegação de atividades inerentes a catalogação de materiais no SIGAA Módulo Biblioteca.	Suspensão e comprometido depois com a cessão de materiais, tendo ação administrativa da Gestão superior à Biblioteca apresentando dificuldades de acesso ao material impresso.
Comunicação com o usuário	Foi um aprendizado com uso das redes sociais, <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> e via e-mail institucional e pessoal.	Em relação a comunicação com o usuário, não tinha hora de trabalho e sem disciplina de horário.
Comunicação com a equipe	Apresentou união nos momentos mais difíceis aliando a técnica com mais apoio nas decisões.	O afastamento foi elencado como divisor de águas para o gerenciamento da equipe no que tange a delegação de atividades.
Gestão de Crise (Plano de Biossegurança)	Foi discutido várias vezes com a equipe a fim de debruçar a cada nova instrução para construção dos documentos como se portar no trabalho e no recebimento do material.	Apresentou dificuldades para gerenciar no contexto de gestão de crise durante a pandemia com adoção parcial devido o retorno tardio das atividades laborais internas em função somente na parte interna e não no público.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como exposto no Quadro 22, E1 constata a importância da comunicação com o usuário como um aprendizado, tendo em vista as incertezas quanto ao retorno das atividades presenciais. O uso das tecnologias foi essencial, sobretudo das redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, além da comunicação *via e-mail* institucional e pessoal, como aspectos positivos. No entanto, a dificuldade em manter uma disciplina quanto ao horário de trabalho, considerando o teletrabalho, tornou-se um desafio a ser enfrentado, sendo um aspecto negativo.

Nessa perspectiva, Tanús e Sánchez-Tarragó (2020) ressaltam que, com a adoção do regime de teletrabalho, as bibliotecas continuaram a oferecer serviços de informação baseados fundamentalmente nas TICs. O uso de bases de dados, repositórios institucionais, acervos de livros eletrônicos e fontes de acesso aberto demonstrou protagonismo. Assim, as redes sociais também se destacaram, assim como outros meios de comunicação com os usuários (*Facebook*, *WhatsApp*,

Instagram, Twitter), sendo a divulgação de serviços uma questão central para as bibliotecas.

No que se refere à comunicação com a equipe de trabalho, E1 apontou que essa interação trouxe união nos momentos mais difíceis, aliando técnica com apoio nas decisões, apesar do distanciamento físico e social, configurando-se como uma lição aprendida positiva. Um aspecto negativo identificado por E1 foi o distanciamento e a implementação do teletrabalho: “[...] o afastamento foi elencado como divisor de águas para o gerenciamento da equipe no que tange à delegação de atividades [...]”, o que se tornou um impedimento e, posteriormente, um ponto negativo.

Esse depoimento pode ser complementado por Massey (2020), onde pondera que muitos funcionários da *Penn State Library*, apesar de terem retornado às suas atividades laborais internas, continuaram a trabalhar remotamente por parte do tempo no semestre do outono de 2020, na Pensilvânia. Isso exigiu flexibilidade nos horários e empatia, de modo que fosse possível equilibrar as tensões e pressões vivenciadas durante a crise.

Outro aspecto importante foi a elaboração do Plano de Biossegurança na Gestão de Crise, em que E1 apresentou argumentos à equipe para compartilhar, registrar e disponibilizar os procedimentos contidos nesse documento. Conforme relatado: “[...] foi discutido várias vezes com a equipe para construir os documentos sobre como se portar no trabalho e no material recebido a cada nova instrução”. Em relação às dificuldades de gerenciamento da equipe, E1 relatou os obstáculos provocados pelo retorno tardio: “[...] dificuldades para gerenciar o contexto da pandemia. Adoção parcial devido ao retorno tardio, focando somente na parte interna e não no público”.

Essas percepções de E1 estão alinhadas com o pensamento de Love *et al.* (2016), ao destacarem que o estilo de liderança desempenha um papel fundamental na utilização das LA. O líder precisa conquistar a confiança e o apoio de seus subordinados diante dos desafios, estimulando o desenvolvimento de uma cultura sem culpa. É fundamental que os membros da equipe se sintam seguros para admitir erros e discutir soluções abertamente, facilitando o compartilhamento das LA entre todos.

Quadro 23 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com o depoimento de E2.

ÁREA	LIÇÕES POSITIVAS	LIÇÕES NEGATIVAS
RH – Equipe	O trabalho em equipe foi essencial para aprofundar às discussões e compartilhar informações e conhecimento.	As perdas pela COVID-19 representaram um momento delicado e difícil quanto ao gerenciamento de conhecimento.
Seleção e Aquisição	Não houve com frequência em função da suspensão da tarefa, porém a equipe conseguiu resolver algumas pendências gradativamente.	Não houve devido à suspensão por um determinado momento das atividades laborais internas.
Serviço de referência	Houve maior interação virtual com os usuários.	Apresentou dificuldades de comunicação com a comunidade acadêmica inicialmente.
Processamento técnico	Apresentou melhor organização quanto ao direcionamento da equipe de catalogação e demais profissionais de modo a realizar capacitação da equipe em algumas funcionalidades do sistema.	Inicialmente apresentou dificuldades de acesso ao material impresso devido às condições de contaminação e fechamento das bibliotecas por um determinado período.
Comunicação com o usuário	Demonstrou um aprendizado de modo que proporcionou a manutenção de alguns serviços online.	A Comunicação foi um pouco limitada pois nem todos possuíam acesso adequado a internet.
Comunicação com a equipe	Apresentou união nos momentos de dificuldades, buscando soluções e compartilhando experiências devido às incertezas de retorno.	O afastamento foi elencado como divisor de águas para o gerenciamento da equipe no que tange a delegação de atividades sendo necessário o teletrabalho.
Gestão de Crise (Plano de Biossegurança)	Apresentou organização da Instituição havendo discussão com a equipe para construção dos documentos e como se portar no trabalho quanto a devolução do material a cada nova instrução.	Inicialmente apresentou dificuldades para gerenciar o documento bem como revisar os procedimentos dentro do contexto da pandemia.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se, nos argumentos de E2, que a GC na construção do Plano de Biossegurança foi uma área que precisou de muita atenção, tendo em vista o afastamento da equipe como lição positiva. Afirma, ainda, que a organização se prontificou a acatar a decisão de construir, registrar e disponibilizar esse conhecimento documentado.

E2 chama atenção quanto à dificuldade de reunir a equipe para delegação de atividades, pois o afastamento contribuiu para o atraso de algumas demandas.

Com base nos argumentos, Duffield e Whitty (2016) enfatizam que a capacidade dos líderes em desenvolver as competências na transmissão das LA, permite relações mais eficazes inspirando uma renovação cultural dentro da organização, uma vez que as LA podem transmitir resolução dos problemas.

Sobre esse entendimento, Balbino e Silva (2021) inferem que as LA contribuem com a GC no ambiente organizacional e são imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações a novos patamares ainda não alcançados, à semelhança de um critério evolutivo, aperfeiçoando os sucessos e/ou corrigindo os fracassos vivenciados no contexto organizacional a fim de evitá-los em projetos futuros.

E2 destaca a perda de membros da equipe pela COVID-19 como um aspecto negativo. Nesse contexto, Yeung *et al.* (2018) observam que as oportunidades proporcionadas pelas LA podem ser significativamente reduzidas pela saída de pessoas qualificadas da organização, seja por desligamento, aposentadoria ou fatalidade. Isso ocorre porque o conhecimento e as experiências dessas pessoas são essenciais para a organização e, na ausência de meios eficazes para sua retenção, esse conhecimento não é compartilhado. Consequentemente, há uma perda considerável para a organização.

Quadro 24 – Aspectos positivos e negativos das Lições Aprendidas durante a pandemia COVID-19 de acordo com os depoimentos de E3.

ÁREA	LIÇÕES POSITIVAS	LIÇÕES NEGATIVAS
RH – Equipe	Houve empatia no primeiro momento tendo em vista a situação em que a equipe se encontrava.	Existência de cobranças no que diz respeito à delegação das atividades.
Seleção e Aquisição	Houve superação na execução dessa tarefa tendo em vista o cancelamento de aquisição de novos livros.	Falta de materiais de apoio para dar prosseguimento nessa tarefa.
Serviço de referência	Apresentou inovação com a construção de novos documentos, SRV e Plano de retomada gradual.	Inicialmente, faltou mais informação ao usuário quanto ao manuseio desse material.
Processamento técnico	Foi um momento de superação com adoção de EPIs.	Apresentou ausência de suporte e higienização do material.

Continua...

Comunicação com o usuário	Foi efetiva de modo a responder dúvidas.	Poderia ser mais objetiva quanto alguns esclarecimentos.
Comunicação com a equipe	Foi efetiva para esclarecimentos acerca da situação em que estava passando.	Em alguns momentos, faltou mais discussões mais precisas.
Gestão de Crise (Plano de Biossegurança)	Apresentou direcionamento para execução das medidas adotadas pela equipe.	Apresentou muitas lacunas que não supriram a necessidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com E3, a "[...] falta de mais informação ao usuário [...]" foi uma lição negativa que impactou o Serviço de Referência, devido à falta do atendimento presencial. Apesar da inovação com o SRV, os usuários ainda tiveram dificuldades em utilizar esse manual.

A percepção de E3 está alinhada com a capacidade das LA de fomentar a inovação, evidenciando sucessos e fracassos e contribuindo para a melhoria dos procedimentos organizacionais, como relatado por diversos autores (Ferenhof; Forcellini; Varvakis, 2013; Veronese, 2014; Balbino; Cunha, 2021).

A próxima subseção apresenta a descrição de resultados e análises dos questionários aplicados à equipe de bibliotecários das BU integrantes da REDETECA/UFRA.

5.2 Resultados e Análise da Aplicação dos Questionários

A pesquisa possibilitou identificar o ponto de vista dos participantes em relação às atividades desenvolvidas pela equipe de bibliotecários da REDETECA quanto às LA no período pandêmico.

5.2.1 Caracterização dos respondentes

O total de doze bibliotecários alocados nas bibliotecas dos *campi* do interior do Estado do Pará e na sede em Belém participaram da presente investigação. Três deste, do sexo masculino e nove do feminino. A pesquisa foi realizada no período de 18 a 31 de dezembro de 2023 e todos os bibliotecários estavam aptos a responder as

questões propostas. Eles atuaram nas bibliotecas integrantes da REDETECA durante o período em estiveram fechadas, conforme as medidas adotadas e discutidas em documentos com a Superintendência da REDETECA.

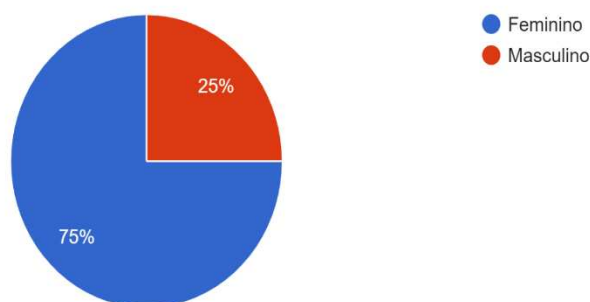
Os participantes responderam ao questionário eletrônico na modalidade virtual, utilizando a Plataforma *Google Forms*. Para garantir o anonimato dos respondentes, optou-se por manter seus nomes restritos, identificando-os como "R", seguidos de numeração de resposta, tendo-se R1 até R12.

A seguir, são apresentadas as informações extraídas dos questionários, organizadas a partir das seguintes categorias:

a) Identificação dos respondentes

Para compreender melhor a equipe de profissionais que integra e atua nas bibliotecas da REDETECA/UFRA, foram coletadas informações sobre os participantes. Como ilustrado no Gráfico 1, observa-se a maior presença de mulheres.

Gráfico 1 – Gênero.



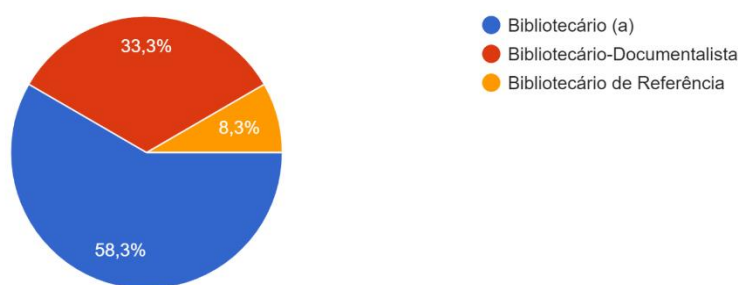
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A equipe de profissionais que integra a REDETECA, é composta por 12 bibliotecários, sendo 25% homens ($n=3$) e 75% ($n=9$) mulheres, um quadro que condiz com a realidade do mercado de trabalho na Biblioteconomia, com grande representatividade feminina inserida no mercado de trabalho.

b) Função

O questionário solicitou informações sobre a função exercida nas bibliotecas integrantes da REDETECA para tomar conhecimento das atividades laborais exercidas pela equipe de bibliotecários. O Gráfico 2 apresenta as respostas elencadas nas funções.

Gráfico 2 – Função.



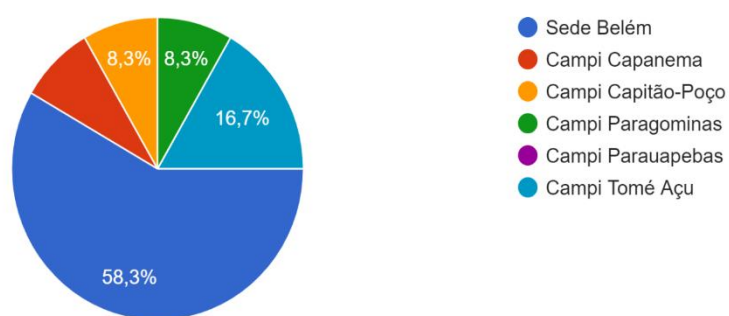
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Diante dos dados contidos no Gráfico 2, verifica-se que a maioria dos profissionais exercem a função de Bibliotecário(a) 58,3% (n=7) seguido Bibliotecário-Documentalista 33,3% (n=4) e Bibliotecário de Referência 8,3% (n=1), sendo uma função importante para atendimento e solução de problemas dos usuários durante o período pandêmico Sars-CoV-2.

c) Biblioteca de atuação

Como a pesquisa tem o objetivo de estudar as LA pelos bibliotecários e gestores da REDETECA/UFRA durante a pandemia da COVID-19 como contribuição para a GC Organizacional, os respondentes informaram com mais detalhe sobre seus espaços de atuação, de acordo com o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Biblioteca de atuação.



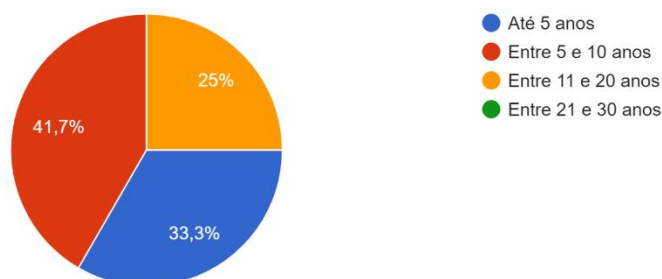
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Verifica-se, no gráfico acima, que 58,3% (n=7) atua no *campus* Sede Belém composto por um quadro maior de pessoal para dar suporte nas atividades laborais de natureza técnica, bem como na Gestão da REDETECA coordenando tecnicamente as demais bibliotecas integrantes.

d) Tempo de atuação

Quanto ao tempo de atuação como bibliotecário da REDETECA, os respondentes informaram no instrumento de coletas de dados, o período em que estão atuando (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Tempo de atuação.



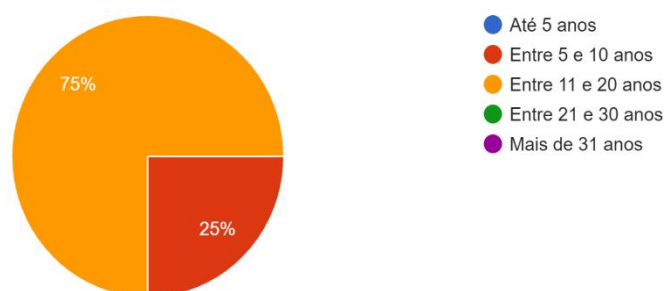
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No que se refere ao tempo de atuação como Bibliotecário na REDETECA, os dados revelam que a maioria atua entre 5 e 10 anos, o que corresponde a 41,7% (n=5) mostrando que, durante esse período, a instituição contratou novos servidores para reforçar o quadro de profissionais, ao passo que 33,3% (n=4) e 25% (n=3) respectivamente. O que se pode inferir é que trata-se de uma equipe experiente e competente.

e) Tempo de formação

Uma pergunta de múltiplas respostas indagou os profissionais a respeito do tempo de formação. Essa informação é essencial para conhecer melhor os respondentes, conforme dados do Gráfico 5.

Gráfico 5 – Tempo de formação.



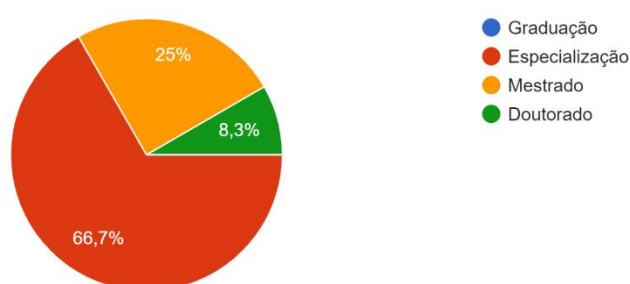
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como se observa no Gráfico 5, cerca de 75% (n=10) dos respondentes informaram que possuem tempo de formação entre 11 e 20 anos demonstrando ser uma equipe experiente.

f) Nível de escolaridade

A última pergunta do questionário sobre a identificação dos respondentes abordou o nível de escolaridade dos profissionais, como é possível visualizar no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com os dados obtidos, o Gráfico 6 revela que 66,7% (n=7) possui especialização na área, 25% mestrado na área ou afins e 8,3% doutorado, o que aponta que a equipe de bibliotecários da REDETECA é qualificada.

De posse dessas informações, Sveiby (1998) considera que os trabalhadores do conhecimento são profissionais que apresentam um nível de escolaridade alto e geralmente são competentes, apontando este fato como um aspecto positivo para a imagem da organização.

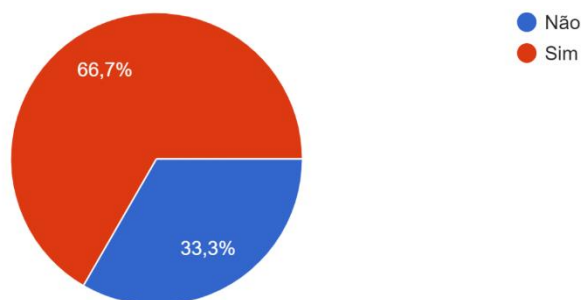
5.2.2 Gestão do conhecimento e Lições Aprendidas

Nesta subseção, os respondentes informaram por meio do questionário, seus relatos acerca das atividades desenvolvidas como contribuição das LA para a GC.

a) Cultura organizacional

De acordo com os dados levantados, é possível verificar que a maioria dos respondentes relata que a cultura organizacional promoveu a simplicidade e facilidade na comunicação interna da equipe, possibilitando maior grau de internalização das LA com o uso de tecnologias segundo o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Comunicação interna da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Ao definir Cultura Organizacional, Castro (2005) considera um conjunto composto de características, crenças e valores aceitos e adotados pelos indivíduos integrantes da organização, exercendo grande influência no comportamento da equipe diante dos desafios.

Em relação à importância que a cultura organizacional tem para que a equipe possa desenvolver uma comunicação eficiente, cerca de 66,7% (Gráfico 7) concordou que a organização promoveu simplicidade e facilidade no processo de comunicação interna com a equipe utilizando artefatos tecnológicos, o que, de certa forma, facilitou a relação de comunicação com a equipe conforme o relato de R1 “[...] com o uso de recursos gratuitos de comunicação como o *Meet* e *whatsapp* [...]” e R3 respectivamente “[...] com reuniões online para planejar a nova forma de trabalho; treinamentos online da equipe; formulação de material explicativo, como manuais, informações veiculadas por e-mail; grupos de *whatsapp*”.

Partindo dessa perspectiva, Choo (2006) ressalta que, para benefícios das organizações, as informações devem ser administradas para o seu ambiente interno e externo, estabelecendo uma comunicação eficaz com a equipe de trabalho identificando as LA que possam contribuir para o desenvolvimento de suas atividades.

Observa-se que, alguns respondentes consideram relevante o uso de tecnologia como fundamental para a promover a comunicação. Neste caso, as reuniões veiculadas via *meet*, *whatsapp*, mensagens via *e-mail* institucional, com elaboração de materiais explicativos, manuais possibilitando uma transmissão de mensagens em grupos de *whatsapp*, com troca de informações necessárias para o bom funcionamento de uma organização visto que as lições aprendidas por meio de

processo de GC no compartilhamento do conhecimento, resultam em benefícios nas rotinas de trabalho

Nesse sentido, Massey (2020) complementa que pequenos grupos de trabalhos foram criados para abordar as questões necessárias por meio de discussões formais com os membros da equipe para a guarda de materiais durante a quarentena e acesso aos serviços da biblioteca ofertados aos usuários da *Penn State Library*.

b) Práticas de Gestão do Conhecimento

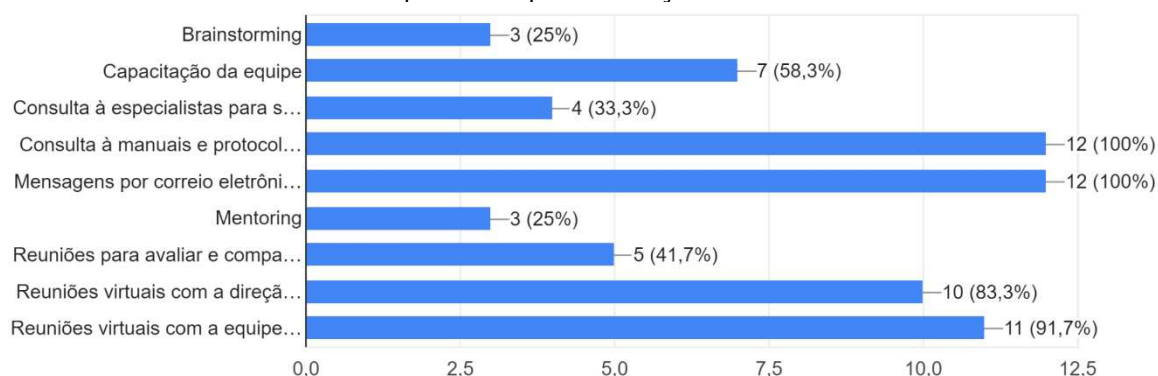
No que tange à relevância das práticas de GC adotadas durante e após a pandemia no trabalho presencial para execução das atividades laborais internas da biblioteca, buscou-se conhecer as opiniões dos respondentes a respeito do desenvolvimento de tais práticas como contribuição para o desenvolvimento das atividades desempenhadas, bem como para adoção das LA nos setores utilizando tecnologias e processos organizacionais de GC, além de aspectos inerentes à gestão de pessoas.

Os dados apresentados no Gráfico 8 relativos à consulta de manuais e protocolos de biossegurança e mensagens por correio eletrônico, todos os participantes foram unânimes ao responderem que fizeram uso dessa prática com 100% (n=12), o que demonstra a importância do uso dessas práticas internas. Além disso, ficaram evidenciadas as reuniões virtuais com a equipe para alinhamento das atividades correspondendo a 91,7% (n=11) e as reuniões virtuais com a direção (superior à Biblioteca) com 83, 3%.

É importante verificar o uso das práticas mencionadas acima, dentre elas a Consulta a manuais e protocolos de biossegurança e mensagens por correio eletrônico, indica que houve motivação da equipe de bibliotecários da REDETECA para compartilharem os seus saberes extraíndo aspectos positivos e negativos visando um aprendizado melhor.

Pinheiro (2018) constatou em seu trabalho práticas de GC nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento. Tais práticas foram analisadas e enquadradas no Modelo SECI, em que é adequado como ferramenta gerencial das bibliotecas e parte do pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito (subjetivo, pessoal, difícil de formalizar) e explícito (objetivo, registrado, facilmente compartilhado) formando quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Gráfico 8 – Práticas adotadas na pandemia para execução das atividades laborais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Quanto à capacitação da equipe, ficou evidente que poucos respondentes participaram apontando 58,3% (n=7), o que significa que os treinamentos, cursos entre outros foram surgindo dentro das possibilidades de preparação e capacitação técnica dos bibliotecários para enfrentar os desafios para melhor ofertar serviços à comunidade acadêmica. Corroborando com Pinheiro (2018), a prática de internalização objetiva o conhecimento das práticas de GC relacionadas à internalização do conhecimento interno, mobilizando o conhecimento explícito para o tácito, de forma a internalizar formas atuais de pensar, analisar e conduzir o trabalho realizado dentro da organização para o indivíduo.

Concordando com essa afirmação, Nonaka e Takeuchi (1997), em seu quadrante dos modos de conversão de conhecimento, mencionam que é necessário passar pelos processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização tendo em vista que o conhecimento é cíclico.

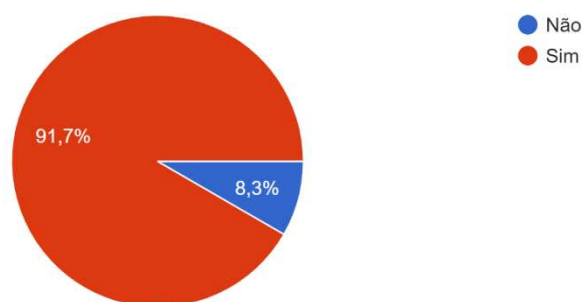
c) Disponibilidade de novos conhecimentos

Quando questionados sobre documentação de novos conhecimentos, somente R8 informou que não há registro de procedimentos de novos conhecimentos, talvez por não entender a finalidade, ao passo que os demais confirmaram o registro desses documentos e sua posterior disponibilização de acordo com as respostas.

A implementação de manuais inerentes a biossegurança, tendo em vista a gravidade da pandemia, incertezas de retorno ao trabalho presencial e a elaboração de um manual de serviço de referência dada a sua importância neste tipo de atividade, reforçam a resposta de R1 ao afirmar que foi elaborado um “manual de biossegurança da UFRA e manual de serviço de referência”.

Para melhor compreensão, os dados estão dispostos no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Novos conhecimentos disponibilizados



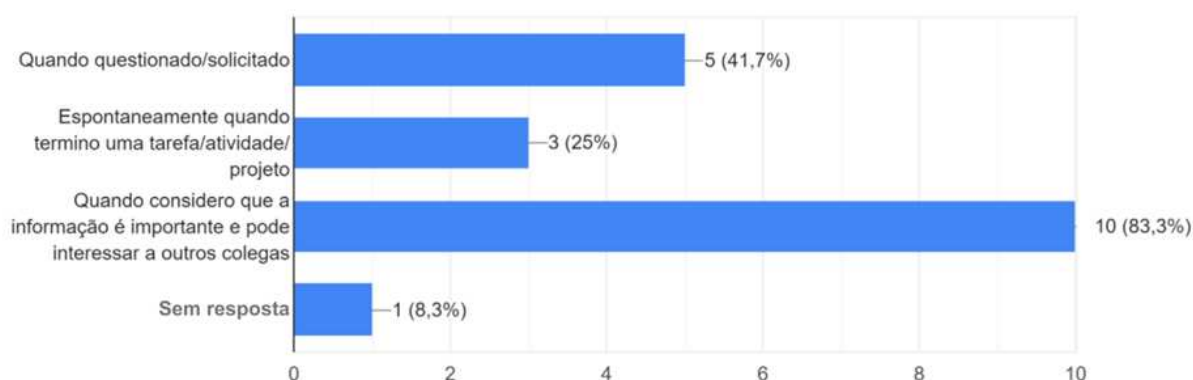
Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como ilustra o Gráfico 9, os respondentes forneceram informações de como os novos conhecimentos foram documentados e disponibilizados de maneira rápida a toda a organização, verificou-se que cerca de 91,7% (n=11) afirmaram a disponibilidade de novos conhecimentos registrados em *sites*, portais institucionais, divulgação em redes sociais dentre esses procedimentos citam-se o Plano de contingência, Manual de Biossegurança da UFRA, Manual de Referência Virtual e protocolos com orientação de serviços.

d) Compartilhamento de conhecimento

Para melhor entendimento, os dados são analisados de acordo com o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

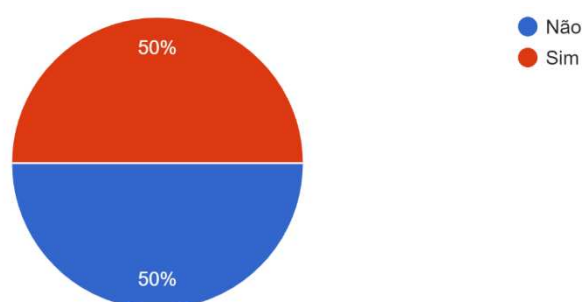
Em relação à importância do compartilhamento do conhecimento na organização, a equipe de bibliotecários da REDETECA/UFRA afirma que compartilham o conhecimento quando questionados/solicitados.

Como mostra o Gráfico 10, para 83,3% (n=10) dos respondentes o compartilhamento do conhecimento ocorre quando considera que a informação é importante e pode interessar a outros colegas tornando um aprendizado com o uso daquele conhecimento, por exemplo, disseminando a informação entre a equipe e traz benefícios para o desenvolvimento das atividades laborais.

e) Barreiras quanto ao compartilhamento do conhecimento

Quanto à existência de barreiras para a utilização e compartilhamento do conhecimento na organização, os bibliotecários respondentes relataram dificuldades que ocorreram no que tange à centralização das informações e acesso a dados dificultando o aprendizado e uso das tecnologias conforme ilustrado o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Barreiras para a utilização.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com o Gráfico 11, 50% (n=6) os bibliotecários respondentes afirmaram a existência dessas barreiras o que dificulta o aprendizado dentro da organização, conforme os depoimentos de alguns respondentes.

R1 chama atenção quanto à centralização de informações conforme o seu relato:

A centralização de informações e acessos a dados, precisei de algumas estatísticas e não tive como verificar porque eram apenas de acesso das colegas da biblioteca sede em Belém, isso no período da pandemia. Percebi que esse problema acabou e a partir deste ano passei a ter acesso às estatísticas de acesso aos repositórios.

R6 informou a existência de barreiras quanto ao uso e aprendizado das ferramentas tecnológicas em atividades do trabalho:

Considero as barreiras, mais a questão da utilização, pois nem todos os colegas possuem a mesma facilidade em aprender alguma atividade de forma remota como é no presencial. Nem todos aprendem a usar as tecnologias

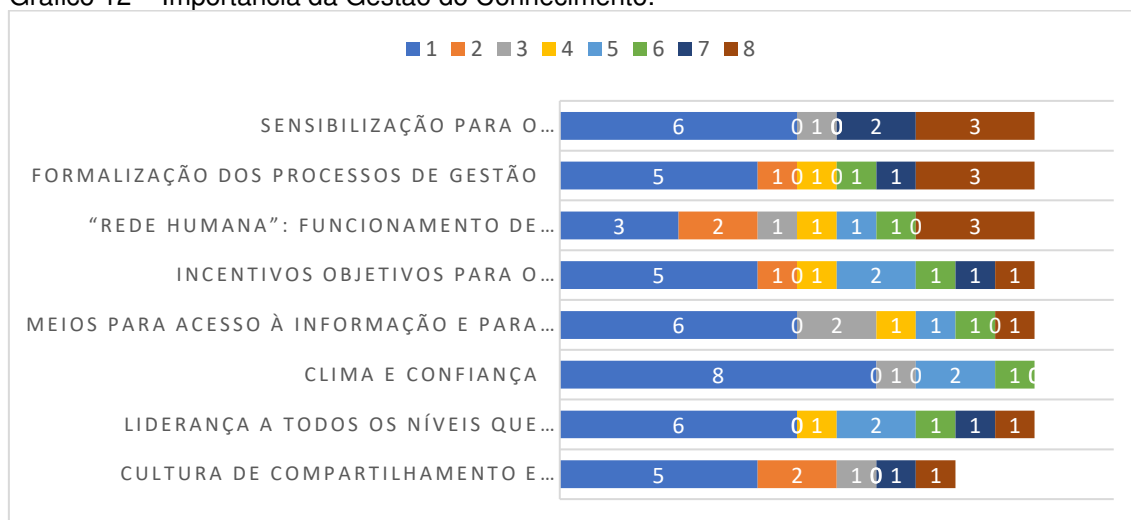
disponíveis como deve ser utilizada, como por exemplo, a utilização do canva, reunião no *meet*, manuseio de inserção de obras na BDTA etc.

Sob o depoimento de R6, uma lição negativa reside na dificuldade e falta de habilidade de alguns profissionais quanto ao uso da tecnologia durante o período de trabalho remoto, o que, de certa forma, compromete o uso e o compartilhamento do conhecimento, visto que a necessidade de trabalhar com determinadas ferramentas tecnológicas, tendo em vista a incerteza do retorno na época, é essencial para a equipe se comunicar.

f) Fatores importantes para a Gestão do Conhecimento

Buscou-se conhecer o nível de importância da GC, na perspectiva da equipe. Os respondentes indicaram níveis de importância numa escala de 1 a 8, onde 1 está para o mais importante e 8 para o menos importante (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Importância da Gestão do Conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que diz respeito à cultura de compartilhamento e valorização do conhecimento que os participantes da pesquisa conseguem verificar no ambiente das bibliotecas, verifica-se que entre o grau de importância para a cultura de compartilhamento e valorização do conhecimento dispostas no questionário, os respondentes indicaram 41,7% (n=5) como um grau de importância alto, seguidos de 25% (n=3) grau 2 e os demais com 8,3% nos demais níveis.

Com base em Castro (2005), o compartilhamento do conhecimento é o elemento chave no processo de GC experiência e sabedoria, havendo transferência do *Know-how* que cada integrante da organização possui.

Quanto ao Compartilhamento Ativo de Conhecimento, no que se refere ao papel da liderança a todos os níveis que estimule o compartilhamento ativo do conhecimento, como se pode observar no gráfico 13, 50% (n=6) dos respondentes indicaram o estímulo da liderança no compartilhamento ativo do conhecimento, perfazendo o nível 1 o mais importante, 16,7% (n=2) índice 5 e com mesmo percentual de 8,3% (n=1) para os demais níveis até o 5 menos importante.

Também foi importante conhecer mais sobre a questão do clima e confiança, onde os respondentes informaram que o clima de confiança ficou em cerca de 66,7% (n=8) com índice 1, logo, relevante.

Buscou-se, também, saber sobre o acesso à informação e comunicação. Os dados mostram que 50% (n=6) dos respondentes consideram mais importante em termos de GC. Já a questão dos incentivos e objetivos para o compartilhamento de conhecimento, 41,7% (n=5) dos respondentes consideram ser muito necessário para promover a implantação de um processo de LA.

Com base em Veronese (2014), um dos principais desafios que as organizações enfrentam é o pouco incentivo para implantação de um processo estruturado de LA, apesar de permitirem que as empresas melhorem as competências na gestão de projetos. Logo, as organizações têm falhado em não promover um ambiente para a utilização correta das LA.

Também se coletou dados referentes a Rede Humana no que consiste ao funcionamento de equipes e relações informais. Com base nos dados contidos no Gráfico 12, há um empate nas percentagens 25% (n=3) para os índices 1 e 8.

A partir dessa compreensão, vale relembrar o que Rostirolla (2006) menciona ao afirmar que para se obter o sucesso de um programa de GC em bibliotecas é preciso ter cultura voltada para a valorização do conhecimento interno e externo, bem como uma estrutura organizacional que facilite a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.

No que se refere à Formalização dos Processos de Gestão, de acordo com o Gráfico 12, cerca de 41,7% (n=5) dos respondentes a considera importante. Essa percepção vai ao encontro do pensamento de Sousa (2017), onde enfatiza que os processos de GC tornam-se essenciais para a Identificação do Conhecimento, Aquisição do Conhecimento, Desenvolvimento do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e Uso do Conhecimento.

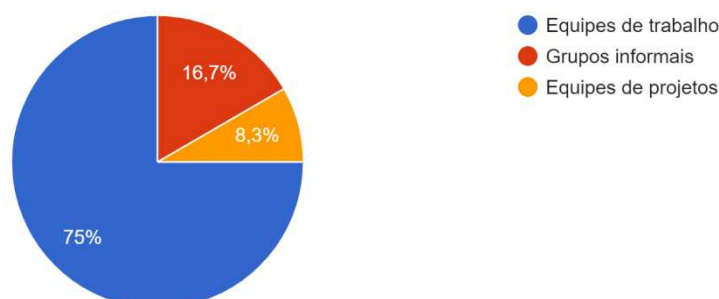
Por fim, sobre a questão da Sensibilização para o compartilhamento de conhecimento, 50% (n=6) dos participantes considera a relevância de sensibilizar a equipe para compartilhar o conhecimento em reuniões e atividades laborais, gerando mais aprendizado.

Nesse sentido, Castro (2005) entende que a gestão da BU deve traçar planos de motivação para incentivar a criação e compartilhar conhecimento na organização, devendo analisar e moldar a estrutura organizacional para se adequar aos processos de GC; deve estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de gestão do conhecimento.

g) Trabalho colaborativo

No que se refere às formas de trabalho colaborativo existentes na organização durante o período da pandemia, 10 dos envolvidos (R1; R2; R4; R5; R6; R7; R8; R10; R11; R12) respectivamente informaram que estiveram em equipes de trabalho, contribuindo de forma colaborativa e positiva na elaboração e/ou execução de projetos.

Gráfico 13 – Formas de trabalho colaborativo



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Diante do exposto no Gráfico 13, os respondentes informaram que estar inseridos nas equipes de trabalho, correspondendo a 75% (n=10) trazendo benefícios para as rotinas de trabalho, de modo que permitiu socializar o conhecimento entre os membros da equipe.

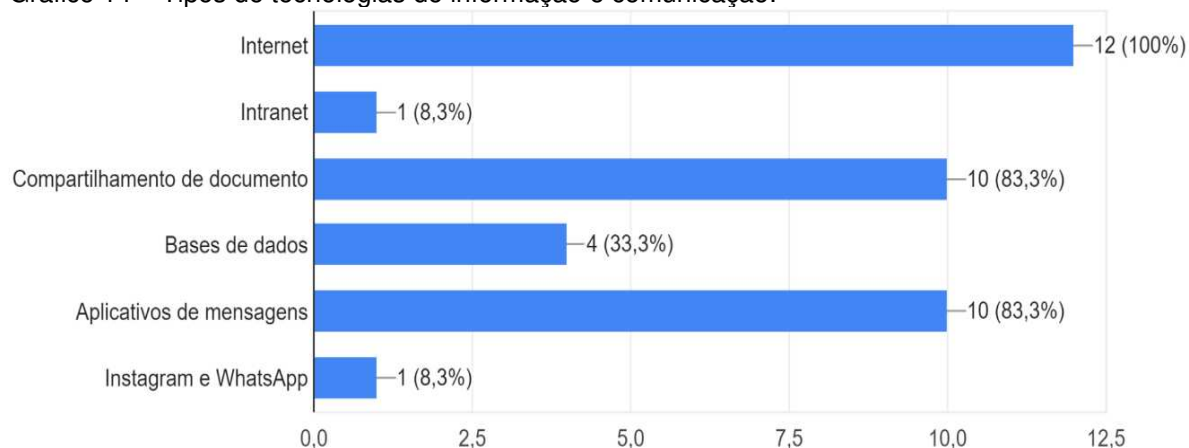
Em se tratando de Síntese do Conhecimento tácito/explicito, no entendimento de Nonaka e Takeuchi (2008), a Socialização é um processo que objetiva o compartilhamento das experiências, bem como a criação de conhecimento tácito, como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas ao término de

uma tarefa, ou seja, o indivíduo pode adquirir esse conhecimento de forma direta sem usar a mesma linguagem. Nesse sentido, é importante destacar que, para execução das tarefas e sua posterior conclusão, é necessário que o indivíduo compartilhe aquele conhecimento implícito e dissemine a informação de modo satisfatório com a equipe de trabalho, mesmo em contexto de crise.

h) Uso de tecnologias de informação e comunicação

Levando em consideração que as atividades laborais internas das bibliotecas da REDETECA estiveram paralisadas em função da pandemia Sars-Cov-2, os respondentes se expressaram acerca das TICs. Diante disso, com base nos dados obtidos no Gráfico 14, apontam-se as respostas da equipe de bibliotecários respondentes mediante a importância da aplicabilidade dessas ferramentas de GC com uso de tecnologia.

Gráfico 14 – Tipos de tecnologias de informação e comunicação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como se observa, houve resposta unânime quanto ao uso da *internet*, 100% (n=12). Esta ferramenta tecnológica se mostra essencial para facilitar a comunicação e compartilhar o conhecimento, resultando numa lição positiva para a equipe com o uso de tecnologia de modo que proporcionou trocas de informações técnicas, reuniões virtuais com a equipe, reuniões virtuais com superiores, entre outras práticas.

É interessante observar que o compartilhamento de documento e o uso de aplicativos de mensagens 83,3% (n=10) apontam para uma melhor divulgação de uso e socialização do conhecimento como o registro de Relatórios de Trabalho, Plano de Contingência durante a pandemia de COVID -19, Serviço de Referência Virtual e

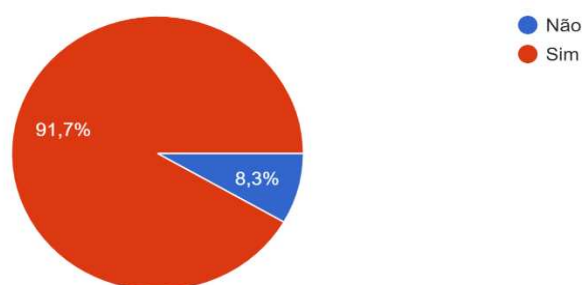
Plano de Retomada das atividades pós-pandemia, o que de certa forma, trouxe benefícios para as rotinas de trabalho.

Bem e Rossi (2021), ressaltam que as “[...] soluções tecnológicas devem se adequar à variedade de conhecimentos a serem gerenciados”.

i) Compartilhamento de experiências no período da pandemia

Sobre a existência de compartilhamento de experiência no desenvolvimento das atividades laborais no período da pandemia, bem como funcionamento dos setores da biblioteca (por exemplo, desenvolvimento de coleções e processos técnicos) durante o período de fechamento das bibliotecas, foram obtidas as seguintes expressões descritas no Gráfico 15, onde revelaram que 91,7% (n=11) demonstrou compartilhamento de experiências durante as atividades laborais. Alguns respondentes apontaram para o compartilhamento de documentos e aplicativos de mensagens, reuniões e inovações de serviços e produtos.

Gráfico 15 – Compartilhamento de experiências.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Alguns respondentes enfatizaram a importância da socialização do conhecimento como forma de aprendizado em setores da biblioteca nos momentos de crise. Os encontros virtuais proporcionam sucesso. De acordo com depoimento de R1 “[...] os setores convocavam reuniões e sempre eram repassadas as suas experiências naquele momento atípico quanto ao atendimento às demandas do público e outros trabalhos técnicos específicos da biblioteca”.

Nessa mesma perspectiva, R6 relata que “[...] o colega mais experiente sempre realiza reunião para ensinar os demais”.

Assim, os benefícios das LA para as rotinas da biblioteca e demais setores se mostram bem sucedidas no aprendizado em casos de sucesso e fracasso, conforme Milton (2010), ao abordar sobre a importância das LA para o contexto organizacional,

onde o conhecimento é originado das experiências positivas ou negativas podendo ajudar ou influenciar no trabalho de outros indivíduos.

j) Lições aprendidas

Dois dos envolvidos na pesquisa responderam positivamente ao diálogo proposto na pergunta, afirmando que na biblioteca ocorreu o processo de LA (R1 e R12) conforme os depoimentos, conforme registrado a seguir.

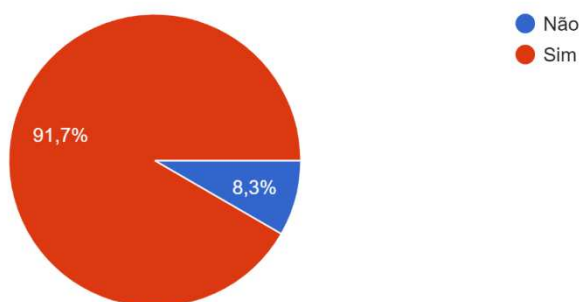
R1 ressalta a importância de compartilhar saberes desde que não haja barreiras para compartilhamento de saberes:

O compartilhamento de saberes e conhecimento de forma mais facilitada, o uso maior das tecnologias de informação e comunicação e o compartilhamento desse uso com os colegas que tinham mais dificuldade e principalmente o entendimento de que vivemos num mundo líquido onde as coisas mudam de forma muito rápida para melhor ou para pior, no caso de uma pandemia global, e não há mais motivos para pretermos informações, saberes e conhecimento que podem resultar em melhorias nos processos de trabalho nos diversos setores da organização, além do ambiente da biblioteca onde nós atuamos.

Para R12, os desafios são importantes para agregar conhecimento e superar as dificuldades em momentos de crise pontuando “[...] que a maioria dos profissionais, independente da sua área de atuação, pode se desafiar a aprender e reinventar a sua forma de executar as suas atividades”.

Conforme o Gráfico 16, cerca de 91,7% (n=11) afirmaram a existência de LA no período da pandemia, sendo que sua ocorrência deu através do uso de tecnologias, processos e setores da biblioteca, como se verifica nos relatos de alguns respondentes.

Gráfico 16 – Lições aprendidas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Outros dois entrevistados (R7 e R9) confirmaram a aplicação das TICs como necessárias para auxiliar no compartilhamento e existência das LA.

R7: “Intensificação da internet e melhoria na comunicação”.

R9: “Devemos estar atentos e aptos a novas e diferentes formas de comunicação”.

Nesse sentido, Damasceno Júnior e Chaves (2017) entendem que as LA contribuem positivamente para o desenvolvimento organizacional por meio de uma abordagem formal, com redução de riscos de repetição de erros já cometidos e ampliação das possibilidades de repetição dos êxitos alcançados anteriormente. A partir da retenção das experiências, as organizações podem comparar as execuções de suas atividades e registrar os mecanismos mais eficazes para a resolução dos problemas encontrados.

A percepção dos respondentes está alinhada com a visão de Dalkir (2005) sobre a coordenação sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, cujo objetivo é agregar valor por meio da reutilização de conhecimentos e inovação. Essa coordenação é alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, além da incorporação das valiosas LA e melhores práticas à memória corporativa, promovendo a continuidade da aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) afirmam que o estabelecimento do processo de LA pode mitigar os riscos associados ao projeto. No contexto de crise nas BU, buscou-se compreender melhor as atividades laborais desenvolvidas, considerando a presença das LA e o aumento sistemático das competências da equipe envolvida.

Por fim, dois respondentes (R6 e R11) afirmam que a biblioteca oferece condições favoráveis para o aprendizado remoto, conforme relatado.

R6: “Todos somos capazes de ensinar e aprender de forma remota, basta termos as condições favoráveis”.

R11: “Que é possível a biblioteca oferecer serviços remotos”.

R 3: “Necessidade de trabalho em equipe e de estudos para inovar para solucionar problemas”.

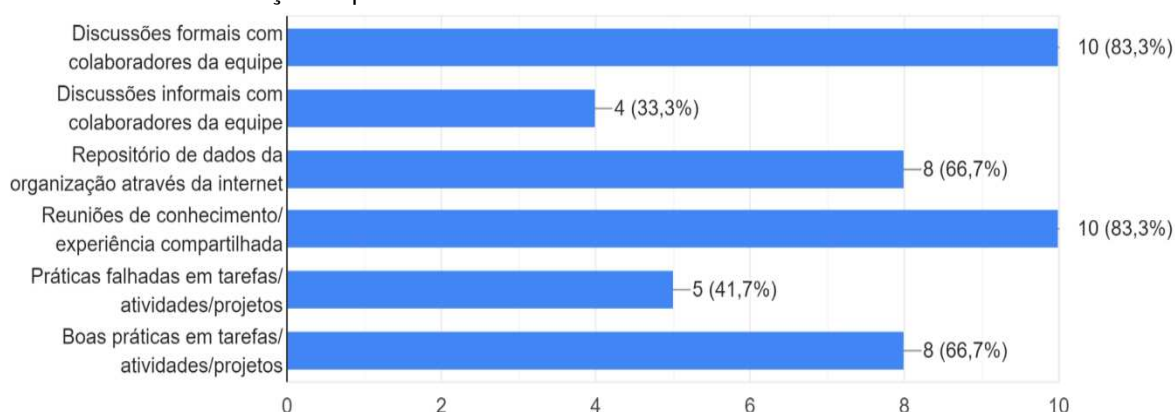
R5: “Trabalho colaborativo de forma remota por meio de SRV”.

Nesse ponto de vista, Sanches e Melo (2020) salientam que os avanços tecnológicos contribuíram para a criação de um verdadeiro ambiente de biblioteca *online* acessível de qualquer lugar; eles minimizam a distância entre os utilizadores remotos e os presenciais demonstrando a importância das LA que a equipe de bibliotecários absorveu neste ambiente para se readaptar e se reinventar frente aos desafios impostos pela COVID-19.

k) Fontes de Lições Aprendidas

No que diz respeito às boas fontes de LA como forma de benefícios para as rotinas de trabalho que os participantes da pesquisa conseguiram verificar nas bibliotecas da REDETECA durante a pandemia COVID-19, os resultados são apresentados no Gráfico 17.

Gráfico 17– Fontes de Lições Aprendidas



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nota-se que entre as boas fontes de LA dispostas no questionário, os respondentes indicaram as que mais apresentaram relevância: discussões formais com colaboradores da equipe e reuniões de conhecimento/experiência compartilhada ambas com 83,3% (n=10), boas práticas em tarefas/atividades/projetos e Repositório de Dados da Organização através da *internet* empatadas com 66,7% (n=8).

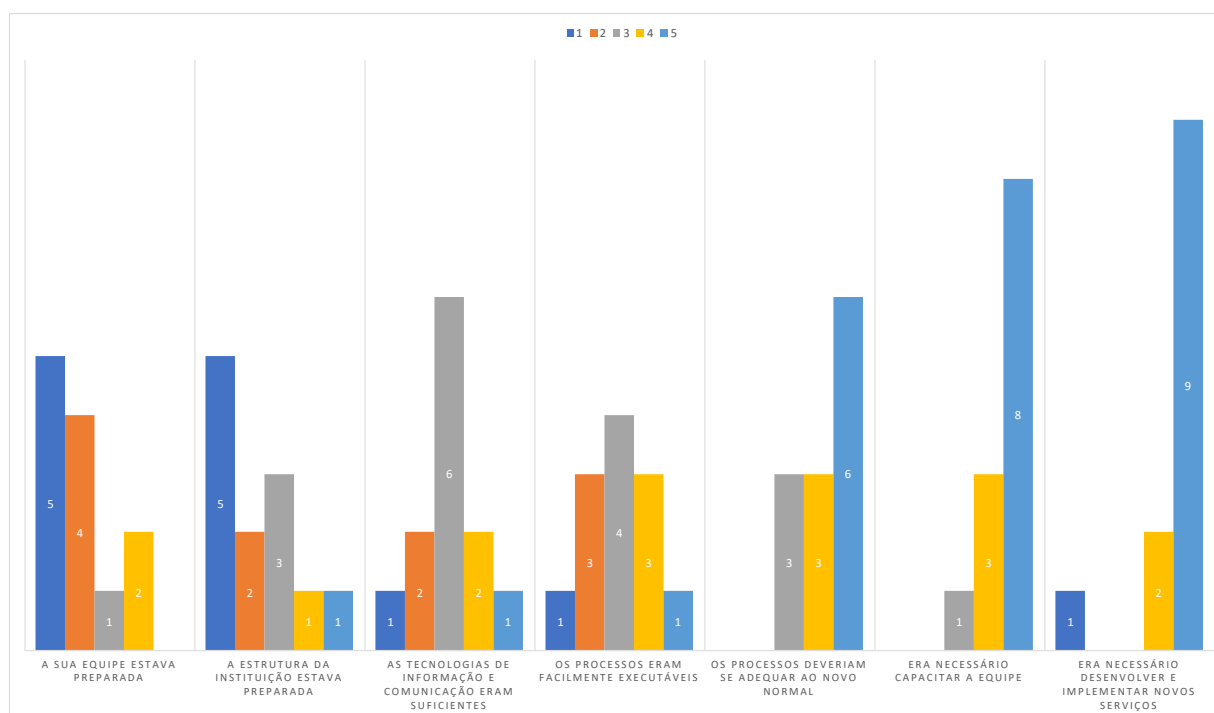
Esses percentuais indicam que os profissionais estavam dispostos a compreender e utilizar essas fontes de modo a compreender a importância das LA para o desenvolvimento das atividades. É conveniente ressaltar que a porcentagem de identificação dos métodos de boas fontes de LA são altas, podendo inferir que sua internalização, por meio desses métodos, foi eficaz para a equipe.

Destaca-se, ainda, que no entendimento de McClory; Read e Labib (2016) os indivíduos e as organizações aprendem mais com os fracassos do que com as experiências que resultam em sucessos, haja vista que a implantação das LA é fundamental para a capacidade de reconhecer atos realizados inconscientemente ou regularmente para admitir ou promover debates com a equipe, assumindo as responsabilidades acerca dos fatos aprendidos.

I) Percepção da equipe sobre o período de pandemia

Quanto ao nível de concordância durante o período da pandemia de COVID-19, os respondentes avaliaram diversos aspectos numa escala de 1 a 5, em que o Nível 1 de concordância é considerado Baixo e o Nível 5 é considerado Alto (Gráfico 18) .

Gráfico 18 – Percepção da equipe sobre a pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Ao verificar se a equipe estava qualificada, os dados mostram que 41,7% (n=5) dos entrevistados afirmaram, com base em um nível de concordância de índice 1, que a preparação era baixa. Não houve resposta para o nível alto (índice 5). Essa constatação revela que a equipe precisa se adequar aos desafios a serem enfrentados no contexto de gestão de crise, especialmente em relação à tomada de decisões pelos gestores, que buscaram soluções através de reuniões virtuais, adequações às

medidas e protocolos de biossegurança, fechando as bibliotecas e adaptação ao teletrabalho.

Quanto à Estrutura da Instituição, observou-se que 41,7% (n=5) dos entrevistados avaliaram a preparação como baixa, com índice 1, o que é preocupante e foi considerado uma lição negativa. Isso porque mudanças estruturais e a adoção de medidas restritivas de acesso ao local de trabalho, além do distanciamento físico e social, foram rompidas.

É válido ressaltar que Massey (2020), relatou em seu trabalho que a estrutura física da *Penn State Library*, sofreu inúmeras intervenções tendo em vista as incertezas de retorno ao trabalho presencial. A mesma autora cita que Grupos de trabalho e reuniões com a equipe em busca de solução, tornaram-se um sucesso e aprendizado para os indivíduos o que de certa forma as LA contribuíram para os benefícios quanto ao retorno das atividades presenciais.

No que se refere às TICs, conforme mostrado no Gráfico 13, cerca de 50% (n=6) dos entrevistados indicaram, com base em um índice médio (3), a importância do uso dessas tecnologias durante o período, o que contribuiu como aprendizado e apoio nas atividades laborais e reuniões virtuais com a equipe.

Questionou-se sobre Processos eram executáveis, notando-se que 33,3% considera os processos executáveis com índice 3, havendo empates nos índices 2 e 4 com 25% (n=3) e índices 1 Baixo e 5 Alto apresentando 8,3% (n=1) respectivamente.

Ainda nesta perspectiva, buscou-se avaliar sobre a adequação dos processos ao novo normal. Na percepção dos entrevistados, o Gráfico 18 indica que 50% (n=6) consideraram o nível alto (índice 5), enquanto os índices 3 e 4 empataram com 25% (n=3) cada, sendo vistos como medianos pelos demais.

Quanto à Capacitação da Equipe, devido à impossibilidade de trabalho presencial durante o agravamento da pandemia, foi necessário oferecer cursos, treinamentos, oficinas e capacitações para preparar a equipe para atender as necessidades dos usuários e realizar suas atividades laborais. Segundo o Gráfico 30, cerca de 66,7% (n=8) dos entrevistados considerou essencial a capacitação da equipe, movimentos de aquisição, uso e compartilhamento de conhecimento, bem como a socialização de saberes dentro da REDETECA.

Por fim, ao questionar sobre a necessidade de implementação de novos serviços, constatou-se que 75% (n=9) dos entrevistados considerou importante a adequação e as mudanças iminentes na instituição. A Superintendência da

REDETECA decidiu implementar novos serviços adequados à realidade da época, permitindo que, mesmo na ausência do trabalho presencial, os profissionais pudessem desenvolver suas habilidades e competências, compartilhando experiências com os demais colegas.

A próxima seção abordará as considerações finais do trabalho, contribuições e sugestões para estudos futuros.

6 CONCLUSÃO

Dentre as limitações encontradas durante o desenvolvimento desta pesquisa, destaca-se a escassez de literatura sobre Gestão do Conhecimento com base na prática de Lições Aprendidas aplicadas às bibliotecas, principalmente em nível nacional. Esse fato pode ser explicado por não ser uma área diretamente vinculada à gestão de projetos ou crises.

No entanto, em nível internacional, foi possível recuperar alguns estudos que permitiram uma análise mais aprofundada. Para melhor compreensão do estudo, foi necessária a busca de informações em bases de dados internacionais sobre LA no contexto de bibliotecas universitárias. Isso proporcionou o embasamento teórico adequado.

No que diz respeito à conversão do conhecimento como contribuição para as LA, destacou-se a fase de Socialização que beneficiou o desempenho das atividades laborais da equipe de bibliotecários da REDETECA/UFRA. Esse processo envolveu a troca de experiências, estímulo ao compartilhamento de conhecimento, participação em eventos *online*, discussão de temas relevantes e aquisição de conhecimento tácito.

A fase de Exteriorização do Conhecimento ocorreu quando a equipe compartilhou seu conhecimento por meio de documentos, como manuais e tutoriais, além de participar de reuniões destinadas a discutir o funcionamento dos serviços e outras atividades. Quanto à fase de Combinação, as entrevistadas enfatizaram a importância da leitura de artigos técnicos e científicos, da realização de treinamentos, reuniões e do uso de *e-mails* como fatores que impulsionaram a criação de novos conhecimentos.

Por fim, a fase de Internalização possibilitou à equipe assimilar e refletir sobre o que foi aprendido, resultando em novos aprendizados que enriqueceram o conhecimento tácito de cada integrante da equipe de bibliotecários da REDETECA/UFRA.

Em relação às práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, foi possível identificar, a partir dos relatos das entrevistadas, que durante o período pandêmico o uso de materiais voltados para biossegurança, *blogs*, salas de reunião e a elaboração do Serviço de Referência Virtual foram essenciais para a internalização do conhecimento e contribuíram para as LA em diferentes setores. O uso de

tecnologias associadas às LA foi fundamental para a REDETECA, além de ter facilitado a troca de informações estratégicas entre os servidores.

Entre os aspectos positivos das LA, observou-se que a organização esteve disposta a adotar medidas em função do afastamento da equipe para trabalho remoto, o que possibilitou a criação do Plano de Biossegurança. Esse processo contou com o apoio técnico, maior união e eficácia na comunicação interna. Por outro lado, um dos aspectos negativos foi a dificuldade de comunicação com a equipe durante o período de trabalho remoto, o que impactou a delegação de atividades.

Com relação às práticas de GC adotadas durante e após a pandemia no retorno às atividades presenciais, constatou-se a consulta frequente a manuais e protocolos de biossegurança, bem como a troca de mensagens por correio eletrônico, evidenciando a relevância dessas práticas. A pesquisa também revelou que novos conhecimentos foram documentados e disponibilizados rapidamente para toda a organização, facilitando o acesso a documentos como o Plano de Contingência, o Manual de Biossegurança da UFRA, o Manual de Referência Virtual e outros protocolos.

O uso de tecnologias de comunicação, como *internet* e aplicativos, foi uma lição positiva para a equipe, promovendo trocas de informações técnicas e facilitando reuniões virtuais, o que contribuiu significativamente para o compartilhamento de conhecimento.

Com base nos resultados, ficou evidente que o processo de lições aprendidas na Biblioteca envolveu o compartilhamento de saberes, com um maior uso de TICs, superando as dificuldades impostas pela crise e aprimorando a execução das atividades laborais. Conclui-se que as LA oferecem benefícios significativos para o contexto organizacional, sendo uma ferramenta eficaz de gestão para bibliotecas, especialmente em momentos de crise.

Considerando os resultados desta pesquisa e os estudos revisados, como os de Massey (2020), Koos, Sheinfeld e Larson (2020), Munip *et al.* (2021) e Shin *et al.* (2021), sugere-se, para trabalhos futuros, a expansão do tema para outras tipologias de bibliotecas que enfrentaram crises. Recomenda-se, também, o mapeamento do nível de atualização das LA e sua influência na GC nesses ambientes.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, N. K.; ISLAM, M. A. Knowledge management implementation in a library: Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle. **VINE**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 322–344, ago. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/VINE-01-2014-0002>. Acesso em: 07 jul. 2024.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2008. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 20 maio 2022.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, M. V. **Gestão do Conhecimento:** proposição de portfólio de ferramentas e práticas para a Biblioteca Central Zila Mamede. 2019. 203 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/28325/1/Gestaoconhecimentopr oposicao_Alves_2019.pdf. Acesso em: 15 jul. 2024.

AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina *In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIAS*. Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento., 17., 2017, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181200/101_00092.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 31 mar. 2024.

AMARAL, S. A.; GUIMARÃES, T. P. Websites de unidades de informação como ferramentas de comunicação com seus públicos. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 13, n. 26, p. 1-16, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2008v13n26p147>. Acesso em: 27 jun. 2021

AMERICAN ACADEMY OF PROJECT MANAGEMENT (AAPM). **About us**. 2009. Disponível em: <https://www.americanacademyofprojectmanagement.com/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2.ed. rev., ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **APO Knowledge Management Tools and Techniques** Manual. Tokyo: APO, [2010]. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/02/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2023.

ASSOCIATION OF PROJECT MANAGEMENT (APM). **APM body of knowledge**. Association of Project Management, 6 ed., [S.l.]: APM, 2012.

AXELOS. **Limited. Managing successful projects with PRINCE2**. 6. ed. Norfolk: Axelos Limited, 2017.

AZEVEDO, C. D. **Gestão do Conhecimento e lições aprendidas na construção civil: um estudo de caso**. 2022. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/48603/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Clarissa%20Dalia%20de%20Azevedo.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2024.

BAAZ, A. *et. al.* Appreciating Lessons Learned. , **IEEE, Software**, v. 27, n. 4, p. 72-79, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220091934_Appreciating_Lessons_Learned. Acesso em: 16 ago 2024.

BALBINO, J.; SILVA, H. F. N. Conhecimento organizacional e lições aprendidas. **Informação & Informação**, Londrina, v.26, n.3, p.50-74, jul./set. 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/40720/pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BAPTISTA, M. M.; SERVI, M. G. Biblioteca universitária em meio a pandemia do COVID-19: relato de experiência das bibliotecas da Universidade Federal de Caxias do Sul, **REVIU – Revista Informação e Universidade**, São Paulo, v.2, n.esp.. Dossiê COVID-19, jul./dez., 2020. p.1-25. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/36/30>. Acesso em: 15 nov.2023.

BARBALHO, C. S.; INOMATA, D. O. **Ferramentas e Práticas de Gestão do Conhecimento**. 2022. 24 slides.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2010.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v.33, n.2, mar./abr. 1999.

Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7656>. Acesso em: 20 maio 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, DF: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, 1095). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014: práticas de gestão do conhecimento. Brasília, DF: IPEA, 2014. (Textos para Discussão, 2120). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5326>. Acesso em: 24 mar. 2024.

BELLUZZO, R. C. B.; SILVA, D. S. da. Gestão do conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/28364/17906>. Acesso em: 20 maio 2024.

BEM, R. M. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/132468/333632.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 nov. 2023.

BEM, R. M.; AMBONI, N.F. Práticas de Gestão do Conhecimento: o caso da Biblioteca Universitária da UFSC, **Revista ACB**, Florianópolis, v.18, n.1, p.736-751, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/65533>. Acesso em: 22 maio 2024.

BEM, R. M.; FELICIO, J. C.; ROSSI, T. Interação entre os agentes da biblioteca universitária da UFSC: aplicação do framework GC@BU. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 11, n. 1, 2017, p.54-60. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/14555>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BEM, R. M.; ROSSI, T. Estratégias para retenção do conhecimento do cliente (usuários): aplicação do framework GC@BU. **Revista Conhecimento em Ação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, 2022, p. 168-186. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/198093>. Acesso em: 21 ago. 2024.

BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como suporte ao processo de gestão do conhecimento: uma análise das ferramentas da BU/UFSC à luz do framework GC@BU. **RDBCI: Revista Digital de**

Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 19, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/161455>. Acesso em: 21 ago. 2024.

BEM, R. M. *et al.* Reconhecimento da biblioteca universitária como um sistema adaptativo complexo: aplicação do framework GC@BU na biblioteca universitária da UFSC. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 87-107, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/74836>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BIBLIOTECA Digital de Trabalhos Acadêmicos. Disponível em: <https://bdta.ufra.edu.br/jspui/> Acesso em: 20 maio 2024

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais, **Em TESE: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v.2, n.1, jan./jul. 2005, p.68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 fev. 2020. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=13979&ano=2020&ato=fe8Mzaq1EMZpWT445>. Acesso em: 04 nov. 2023.

CALAZANS, A. T. S. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. *In*: MULLER, S. P. M. (org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

CALDAS, R. F.; SILVA, R. C. Híbridez em tempos de pandemia: como as tecnologias aproximam as bibliotecas da sociedade. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.1-17, dez. 2020. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5352/5107>. Acesso em: 20 ago. 2024.

CAMPELO, E. M. *et al.* Gestão do conhecimento e gestão de projetos como ferramentas complementares na aprendizagem organizacional. *In*: OLIVEIRA, E. J. (org.). **Tópicos em Administração**. Belo Horizonte: Poisson, 2020.

CANONGIA, C. *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão e Produção**, v.11, n.2, maio/ago. 2004. p. 231-238. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/szKFNBLTxNBx8nbNwSmcpSz/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 maio 2024.

CARRILLO, P. M. Lessons Learned practices in the engineering, procurement and constructions sector, **Engineering, Construction and Architectural Management**, v.12, n.3, jun. 2005. p. 236-250. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/48352261_Lessons_learned_practices_in_the_engineering_procurement_and_construction_sector. Acesso em: 18 ago. 2024.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CASTRO, A.L.C. (org.). **Glossário de defesa civil: estudos de riscos e medicina de desastres**. 2.ed. rev. amp. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, 1998.

CENTER, U. A. C. A. **A leader's guide to afteraction reviews**. Kansas: Fort Leavenworth, 1993. 18 p. (Training Circular 25-20). Disponível em: https://pinnacle-leaders.com/wp-content/uploads/2018/02/Leaders_Guide_to_AAR.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

CHAVES, Í. T.; CAVALCANTE, L. P.; GUERRA, M. Á. M. A. Biblioteca Universitária e a pandemia de COVID-19: Relato de atuação na Universidade Federal do Ceará, **Revista Fontes Documentais**, Aracaju, v.4, n. 2, p.19-35, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/RFD/article/view/57678/30442>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CHOO, C. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press. 1998. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=ptBR&user=7rpD9k4AAAAJ&citation_for_view=7rpD9k4AAAAJ:e_rmSamDkqQC. Acesso em: 18 ago. 2024.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CLAUS, I. **Gestão de Projetos e Engenharia de Requisitos**. [S.l.], 2011. Disponível em: <https://ivanclaus.wordpress.com/2011/07/12/licoes-aprendidas/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

COHAN, A.; WHITE, Mark. **A Guide to Capturing Lessons Learned**. [S.l.]: The Nature Conservancy, 2016, 16p. Disponível em: https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

CUNHA, M. B. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7266>. Acesso em: 20 maio 2024.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAMASCENO JÚNIOR, J. B.; CHAVES, M. S. Explorando o uso do modelo *target*: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de saúde pública, **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 24, n. 1, p.147-160. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477750803010>. Acesso em: 15 nov. 2023.

DI DOMÊNICO, Q.; FAVRETTO, J. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o caso do Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina, **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 28, Fluxo Contínuo, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/28798/37384>. Acesso em: 15 nov. 2023.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. J. How to apply the Systemic Lessons Learned Knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling. **International Journal of Project Management**, New York, v. 34, n. 3, p. 429-443, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631500188X?via%3Dihub>. Acesso em: 15 nov. 2023.

EKEN, G. *et al.* A lessons-learned tool for organizational learning in construction. **Automation in Construction**, New York, v. 110, n. September, 2020, p. 102977, 2020. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0926580519304923?via%3Di>
 hub. Acesso em: 15 nov. 2023.

FAAS, R. C. Decision making in project review: processes, participation, and performance in Michigan multi county comprehensive health planning. **Agricultural Economics Rep.** Department Agricultural Economic, Michigan State University. 1977.

FERRADA, X. *et al.* A Lessons-learned System for Construction Project Management: A Preliminary Application. **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, New York, v. 226, p. 302-309, 2016. Disponível em:<https://www-sciencedirectcom.ez4.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1877042816308783?via=ihub>. Acesso em: 17 jul. 2024.

FERENHOF, H. A.; FORCELLINI, F. A.; VARVAKIS, G.. Lições aprendidas: agregando valor ao gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 197-209, 2013. Disponível em:
<https://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/172>. Acesso em: 15 nov. 2023.

FERREIRA, D. T. Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p.42-49, jan./abr. 2002.
 Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ci/a/z4jKRbRzYJLK9JR7QHVVYcL/?format=pdf&lang=pt>
 Acesso em: 15 abr. 2023.

FERREIRA, W. O. **A Contribuição de um modelo para estimativa de atividades em projetos de software com base nas lições aprendidas.** 2019. 86 f.
 Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019.
 Disponível em:
<https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2367/2/Wagner%20Solivan%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 18 maio 2024

FICAT. Módulo de Elaboração de Ficha Catalográfica. 2019. Disponível em:
<https://ficat.ufra.edu.br/>. Acesso em: 20 ago. 2024

FIGUEIREDO, F. S. **Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional:** um estudo de caso em uma Universidade Pública Federal. 2016. 144f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-

Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016. Disponível em:
<https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/15081>. Acesso em: 10 jul. 2024.

FURTADO, G. R.; MORAES, M. H. M. Bibliotecas Universitárias Brasileiras e os produtos e serviços ofertados durante a pandemia COVID-19: Análise da produção científica disponibilizadas no Google Acadêmico, **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, RS, v.36, n.1, p.58-85, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/14197/9852>. Acesso em: 20 ago. 2024

GALHARDO, G. D. B.; CUNHA, P. H. B. Um panorama da atual situação do gerenciamento de lições aprendidas. **Revista Boletim do Gerenciamento**, São Paulo, n. 3, p. 11-24, 2021. Disponível em:
<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/537/352>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>. Acesso em: 20 ago. 2024.

GULLIVER, F. R. Post-project appraisals pay. **Harvard Business Review**, v.65, n. 2, p.128 1987.

GUZZO, C. H.; MACCARI, E.; PISCOPO, M. R. Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem. **Gestão & Planejamento**, São Paulo, v.13., n.3, p.1-16. 2012. Disponível em:
<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2342>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GUZZO, C. H.; MACCARI, E. A.; QUONIAM, L. Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 3-22, 2014. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32186/indicadores-da-producao-cientifica-sobre-lico-es---/i/en>. Acesso em: 15 nov. 2023.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em:
<https://pt.scribd.com/document/330629450/Kim-Heldman-Gerencia-de-Projetos-Fundamentos-pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

HINNIG, M. P. F. **Proposta de métodos, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento para a prática de lições aprendidas em projeto de licenciamento**

ambiental. 2019. 200 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/211447/PEGC0592-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 ago. 2024.

HUEMANN, M.; ANBARI, F. T. Project auditing: a tool for compliance, governance, empowerment, and improvement. ***Journal of Academy of Business and Economics***, v.7, n.2, p. 9-17. 2007. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/286871234_Project_auditing_A_tool_for_compliance_governance_empowerment_and_improvement. Acesso em: 18 ago. 2024.

HUSAIN, S.; NAZIM, M. Concepts of Knowledge Management among Library & Information Science Professionals. ***International Journal of Information Dissemination and Technology***, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 264-269, 2013. Disponível em: <http://www.ijdt.com/index.php/ijdt..> Acesso em: 07 jul. 2023.

INOMATA, D. O.; BARBALHO, C. R. S. Crisis Management in Brazilian Libraries: Management Lessons Learned from the pandemic of the Novel Coronavirus. *In*: Van Kampen-Breit, Doris. (org.). ***Managing Crisis in the Academic Library Past, Present, and Future***, 1.ed. Chicago: ALA, 2023, v.1, p.199-212.

JUGDEV, K. Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program. ***American Journal of Economics and Business Administration*** v. 4, n.1, p.13-22, 2012. Disponível em:

<https://thescipub.com/abstract/10.3844/ajebasp.2012.13.22>. Acesso em: 09 jul. 2024.

KEBEDE, G. Knowledge management: an information Science perspective. ***International Journal of Information Management***, v.30, n.5, p.416-424, 2010. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401210000290>. Acesso em: 20 maio 2024.

KEEGAN, A. E.; TURNER, J. R. Quantity versus Quality in Project Based Learning Practices. ***Research Paper***, v. 32, n.1 jan. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4750923_Quantity_versus_Quality_in_Project_Based_Learning_Practices. Acesso em: 21 ago. 2024.

KEHNMUYI, K. Effects of COVID-19 on disaster plainning in academic libraries, ***Journal of librarian administration***, South Orange, New Jersey, v.61, n.5, p.507-529, 2021. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/01930826.2021.1924530?needAccess=true>. Acesso em: 1 abr. 2024.

KERN, L. M. A Biblioteca universitária e a pandemia do novo coronavírus: reflexões e propositivas. **Reviu – Revista Informação e Universidade**, São Paulo, v. 2, n. esp., Dossiê COVID-19, p. 1-21, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/30>. Acesso em: 15 nov. 2023.

KOOS, J. A.; SCHEINFELD, L.; LARSON, C. Pandemic-Proofing Your Library: Disaster Response and Lessons Learned from COVID-19, **Medical Reference Services Quarterly**, New York, v.40, n.1, 2021. p. 68-78. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02763869.2021.1873624?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 04 out. 2023.

KREUSCH, C. M.L.; *et al.* Biblioteca Universitária como espaço de aprendizagem: aplicação do framework GC@BU na Biblioteca Universitária da UFSC. **BIBLOS: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, RS, v. 36, n. 2, p.157-179, jul./dez. 2022. Disponível em: https://brapci.inf.br/#/v/237585_. Acesso em: 20 ago. 2024.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LATINO, M. E. *et al.* Lesson Learned and Best Practice Management: A Tool to Support the Enterprise: LL and BP Management: A Tool to Support the Enterprise. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 3, p. 230–244, set. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303555688_Lesson_Learned_and_Best_Practice_Management_A_Tool_to_Support_the_Enterprise_LL_and_BP_Management_A_Tool_to_Support_the_Enterprise. Acesso em: 21 ago. 2024.

LARANJO, P. J. F. **As lições aprendidas como parte integrante da gestão do conhecimento no atual contexto das Forças Armadas Portuguesas, como contributos para a sua melhoria**. Trabalho de Investigação Individual do CEMC. Instituto Universitário Militar. Departamento de Estudos Pós-Graduados. Pedroços: Portugal, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23207/1/MAJ%20Paulo%20Laranjo.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2024.

LIMA, J. S. B. de; ALVARES, L. M. A. de R. Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 47, n. 3, p. 107-116, set./dez. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4289/3978>. Acesso em: 21 ago. 2024.

LINS, I. A. B.; RIBEIRO, M. A. S.; NOVO, H. F. Reflexões sobre as práxis da Biblioteca no período da pandemia COVID-19: A experiência do Sistema Universitário de Bibliotecas da UFBA, **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, RS, v.36, n.1, p.19-37, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/14261/9850>. Acesso em: 20 ago. 2024

LOO, R. *Journaling: A learning tool for project management training and team-building*, **Project Management Journal**, v.33 n.4, p.61–66. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/875697280203300407>. Acesso em: 18 ago. 2024.

LOVE, P. E. D. *et al.* Building absorptive capacity in an aliance: Process improvment through lessons learned, *International Journal of Project Management*, v.34, p.1123-1137, 2016. Disponível em: <https://www.ciencedirectcom.ez4.periodicos.capes.gov.br/journal/internationaljournal-of-project-management/vol/34/issue/7>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LUGLI, E. A.; BIANCHINI, L. R. **Diagnóstico da utilização da metodologia lições aprendidas em empresa da construção civil**. Curitiba, 2019. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16107/1/CT_COECI_2019_2_03.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTIRE, T. C. **As práticas de gestão do conhecimento: estudo de caso na Petrobrás**. 2010. 91 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/7945/1/Dissertacao_MARTIRE%20Taya%20ne.pdf. Acesso em: 15 jul. 2024.

MASSEY, M. E. Lessons Learned in Leaving the Library and Coming Back Again. **Pennsylvania Libraries: Research & Practice**, Pensilvânia, v.8, n.2, p.100-102. 2020. Disponível em: <https://palrap.pitt.edu/ojs/palrap/article/view/239> Acesso em: 04 out. 2023.

MATTERA, T. C. Gestão do Conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (org.). **Gestão da Informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 283 p. p.199-219.

MCCLORY, S.; READ, M.; LABIB, A. Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework, **International Journal of Project Management**, New York, v.34, n.7, p.1123-1137, 2016.
Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631630148X?via%3Dihub>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MENDES, R. C. **Sistematização de lições aprendidas na gestão por processos**. 2022. 123 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.
Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/51126/2/20230306%20-%20PPGGOC%20Tese%20Rafael%20de%20Carvalho%20Mendes%20rev11.pdf>
Acesso em: 15 ago. 2024.

MILTON, N. **The Lessons Learned Handbook: practical approaches to learning from experience**. Oxford: Chandos Publishing, 2010. Disponível em: <https://qz-experi.ir/wp-content/uploads/2024/07/The-Lessons-Learned-Handbook-Practical-Approaches-to-learning-from-experiences.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

MUNIP, L. *et al.* Lessons learned: a meta-synthesis examining library spaces, services and resources during COVID-19. **Library management**, v.43, n. ½, p. 80-92, 2022. Disponível em: <https://www-emeraldcom.ez182.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/LM-08-2021-0070/full/html>. Acesso em: 15 ago. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e Dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.54-90.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.39-53.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, **Long Range Planning**, v. 33, n.1, p.5-34. 2000.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>. Acesso em: 18 ago. 2024.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 173-193, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23050/18633>. Acesso em: 04 nov. 2023.

OLIVEIRA, T. Identificando pontos de alavancagem em Lições Aprendidas de Projetos: uma perspectiva sistêmica, *In: VIII SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.*, 8., 2020, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2020. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/8singep/anais/arquivos/384.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2023.

PAULA, R. S. L.; SILVA, E.; WOIDA, L. M. A inovação nas bibliotecas universitárias em tempo de pandemia da região norte do Brasil. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 18, n. 00, p. 02-17, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8661184>. Acesso em: 17 jun. 2024.

PEREIRA, T. F. *et al.* A gestão do conhecimento na condução de projetos de simulação: um estudo de caso em empresas de consultoria. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 1, e2211, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/J8p8yp8Sv9YTBjYg55GhzVD/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

PINHEIRO, M. **Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento** 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/191127/PTIC0040-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov. 2023.

PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATIONS OF JAPAN (PMAJ). 2017. **About us**. Disponível em: <https://www.pmaj.or.jp/ENG/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamentos de projetos: guia PMBOK**. 6.ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2017. Disponível em: <https://www.pmi.org/>

/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th errata.pdf?v=4f743e6e-5a08-46ad-9753-c7e1fdd05026&sc_lang_temp=pt-PT. Acesso em: 18 ago. 2024.

RAMOS JÚNIOR, M. A. C. **Registro de Lições Aprendidas em projetos: uma proposta de modelagem.** 2022. 164 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/25954/Tese%20de%20Doutorado%20em%20Ci%C3%Aancia%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20%20Mauricio%20Augusto%20Cabral%20Ramos%20Junior%20%20vers%C3%A3o%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov.2023.

RÉGIS, T. K. O.; GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Implementação do Lean Healthcare: experiências e lições aprendidas em hospitais brasileiros, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.58, n.1, jan./fev., 2018, p.30-43. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/X6vD3mHZrQVsvbYvYGgP4FM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 abr. 2024.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2015.

ROCHA, D. B. **Gestão do conhecimento em projetos: um estudo de caso sobre o registro de lições aprendidas como diferencial estratégico em uma empresa do setor de energia elétrica.** 2018. 162f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ECIPAZQHVVH/1/disserta__o_di_genes_v_060618.pdf. Acesso em: 25 jan. 2024.

RODRIGUES, W. M. **A Construção do conhecimento por meio de Lições Aprendidas em Gestão de projetos.** 2018. 97f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2057/2/Wilson%20Marcena%20Rodrigues.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2024

ROSSATO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência.** 2006.

174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88666/234069.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov. 2023.

ROSTIROLLA, G.; COSTA, M. D. O processo de referência de uma biblioteca universitária sob a perspectiva da gestão do conhecimento. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 8., 2007, Salvador. GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações. **Anais...** Salvador: ENANCIB, 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/178521>. Acesso em: 31 mar. 2024.

ROTH, G., KLEINER, A. Developing organizational memory through learning histories. ***Organizational Dynamics***, v. 27, n. 2, 1998. p. 43-60.

ROWE, S.; SIKES, S.. **Lessons Learned**: Taking it to the Next Level. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/lessons-learned-next-level-communicating-7991>. Acesso em: 16 set. 2024.

SALDAÑA, J. ***Fundamentals of qualitative research***. New York: Oxford University Press, 2011. Disponível em: <https://nibmehub.com/opacservice/pdf/read/Fundamentals%20of%20Qualitative%20Research.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SANCHES, T.; MELO, L. B. Serviços à distância nas bibliotecas do ensino superior: lições aprendidas no contexto pandêmico. *In: Atas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, 14: Comunidades e Profissionais para o Futuro: Agir Hoje. 2023. p. 1-10. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/57462/1/Sanches_2841.pdf. Acesso em: 1 abril de 2024.

SANTA ANNA, J. A oferta diversificada de produtos e serviços bibliotecários na contemporaneidade: a biblioteca híbrida em evidência. ***Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação***, São Paulo, v. 11, n. esp., p. 275-294, 2015. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/510>. Acesso em: 30 maio 2024.

SANTOS, A. C. G. *et al.* Rede de Bibliotecas da UFRA: Serviço de Referência Virtual. *In: XXI SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. Biblioteca Universitária: tradição, práticas e inovações.*, 21., 2021, Goiânia. **Anais...** Goiânia: SNBU, 2021. Disponível em:

http://repositorio.febab.org.br/files/original/63/6942/SNBU2020_060.pdf. Acesso em: 31 mar. 2024.

SANTOS, Sandra Vieira. **Gestão do conhecimento compartilhado em Bibliotecas Universitárias**: o caso do SIBIUFES 2020. 114f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2020. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/13052/2/SANDRA_VIEIRA_SANTOS.pdf. Acesso em: 25 jan. 2024.

SARACEVIC, T. The Indisciplinary nature of information Science. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.24, n.1, p.36-41, jan./abr.1995. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/608/610>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SAVEGNAGO, C. L. **Gestão do conhecimento em uma biblioteca universitária: diagnóstico e proposições**. 2018. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/22025/DIS_PPGPPGE_2018_SAVEGNAGO_CRISTIANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 22 maio 2024.

SAVEGNAGO, C. L.; MARQUEZAN, L. I. P. Gestão do Conhecimento em uma Biblioteca Universitária: desafios e potencialidades, **Revista Práticas de Administração Pública**, v.2, n.3, set./dez. 2018. p. 23-41. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/35983/22165>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SHANHONG, T. Knowledge management in libraries in the 21st century. *In*: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000, Jerusalém. **Anais eletrônicos...** Jerusalém: IFLA, 2000. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450790.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: A review of project learning methods and success factors. **International Journal of Project Management**, v.21, n.3, p.219-228. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786302000960>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SCHNEIDER, K. *et al.* LID: a light-weight approach to experience elicitation and reuse. *In*: II INTERNATIONAL CONFERENCE PROFES, Product Focused Software Process Improvement., 2., Oulu, Finland. **Proceedings...** Oulu: PROFES, 2000. p. 407- 424. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-45051-1_34. Acesso em: 18 ago. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24.ed. rev. atual. 3. reimp. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

SOCIET FOR EFFECTIVE LESSONS LEARNED SHARING (SELLS). [S.I.] USA: Unpublished, 1999.

SHIN, N. *et al.* Academic library instruction in the time of a COVID-19 pandemic—lessons learned. **Journal of Web Librarianship**, v. 16, n. 1, p. 1-30, 2022.

Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19322909.2021.2015046>. Acesso em: 1 abr. 2024.

SILVA, E. L. **Gestão do conhecimento no setor público**: A Gestão do conhecimento na era do conhecimento. Brasília. DF: ENAP, 2021.

SILVESTRE, F. M.; CUNHA, M. B. Desafios enfrentados pelas bibliotecas universitárias no contexto da pandemia da COVID-19. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 20, e021025, p. 1-20, 2022. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8668168/28130>. Acesso em: 20 ago. 2024.

SOUSA, C. H. S. **Gestão do conhecimento na Rede de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará**: uma proposta de implementação. 2017. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte-CE, 2017. Disponível em: http://biblioteca.ifce.edu.br/index.asp?codigo_sophia=69184 Acesso em: 9 nov. 2023.

SOUSA, C. H. S.; GOUVEIA, L. M. B. Modelos de gestão do conhecimento em bibliotecas acadêmicas do Brasil: uma análise sistemática. **Folha de Rosto: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Juazeiro do Norte, CE, v. 5, n. 2, p. 41-49, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/396/387>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SOUZA, P. R. **Gestão do Conhecimento**: análise e proposição de Portfólio de ferramentas e práticas no Hospital Universitário Onofre Lopes. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/24635/1/PedroDaRochaSouza_DISSERT.pdf. Acesso em: 15 jul. 2024.

SPILBURY, M.J. *et. al.* **Lessons Learned from evaluation: a plataforma for sharing knowledge.** Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme, 2007. 16p. (Special Study Paper Number 2). Disponível em: https://usaidlearninglab.org/system/files/resource/files/Lessons-Learned-rpt_bettereval.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

STEWART, T. A. **Intellectual Capital:** The new wealth of organization. New York: Crown Business, 1998.

SUTHERLAND, J.; SCHWABER, K. **Business object design and implementation:** OOPSLA '95 workshop proceedings. [S.l.]: The University of Michigan, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das nações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANUS, G. F. S. C.; SANCHEZ-TARRAGÓ, N. Atuação e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de COVID-19. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, Havana, v. 31, n. 3, p. 1-21, 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000300009&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 12 dez. 2023.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações; relações e complementaridade. *In:* TARAPANOF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações:** Brasília: IBICT, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOFLER, A. **A terceira onda.** 26.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

UGWU, C. I.; EKERE, J. N. Knowledge management for improving services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s.l.], v. 51, n. 2, p. 356–369, jun. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322082538_Knowledge_management_for_improving_services_in_federal_university_libraries_in_Nigeria. Acesso em: 25 abr. 2024

UGWU, C. I.; ONYANCHA, O. B. Organizational factors and knowledge management applications to user-centred services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s.l.], v. 51, n. 1, p. 275–288, mar. 2019.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/319405358_Organizational_factors_and_knowledge_management_applications_to_user-centred_services_in_federal_university_libraries_in_Nigeria. Acesso em: 25 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL AMAZÔNIA (UFRA). **Serviço de Referência Virtual das Bibliotecas Universitárias**: versão 2.0. Belém: UFRA, 2021.

Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/1fgbrNsOU0P39GZgXfXF05qh8fqfi_Dtn/view. Acesso em: 20 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA). **Plano de Contingência no período pandemia de COVID-19**. Belém: UFRA, 2020.

Disponível em:

https://bibliotecacp.ufra.edu.br/images/PLANO_DE_CONTINGENCIA_EM_PERIODO_DE_PANDEMIA_COVID-19.pdf. Acesso em: 20 mar. 2024.

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**, Brasília, v.1, n.1, p.1-16, 2008.

VERONESE, G. S. Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 71-83, 2014. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9589>. Acesso em: 15 nov. 2023.

WEINZIMMER, L. G.; ESKEN, C. A. Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.53, n.3, p.1-27. 2017. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886316688658>. Acesso em: 15 nov. 2023.

WEBER, R. AHA, D.W.; BECERRA-HERNANDEZ, I. Intelligent lessons learned systems. **International Journal of Expert Systems: Research & Applications**, v.20, n.1, p.17-34. jan. 2001.

WELLICHAN, D. S. P.; ROCHA, E. S. S. As bibliotecas diante de uma pandemia: atuação e planejamento devido a COVID-19, **Revista ACB**, Florianópolis, v. 25, n. 3, p.493-508, ago./dez. 2020. Disponível em:

<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1700/pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.

WILLKE, H. **Systemisches Wissensmanagement**. Stuttgart: Lucius and Lucius 1998. 440 p. Disponível em: <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/cgi-bin/titel.cgi?katkey=9821468>. Acesso em: 18 ago. 2024.

WILLIAMS, T. How Do Organizations Learn Lessons From Projects—And Do They?, **IEEE Transactions Engineering Management**, v.55, n.2, 2008. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4456531>. Acesso em: 15 nov. 2023.

XANTHOPOYLOS, S. P. **Um estudo exploratório sobre os mecanismos que permitem a capilarização das lições aprendidas na organização**: estudo de caso de empresas industriais brasileiras competitivas. 2005. 477f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2474>. Acesso em: 03 nov. 2023.

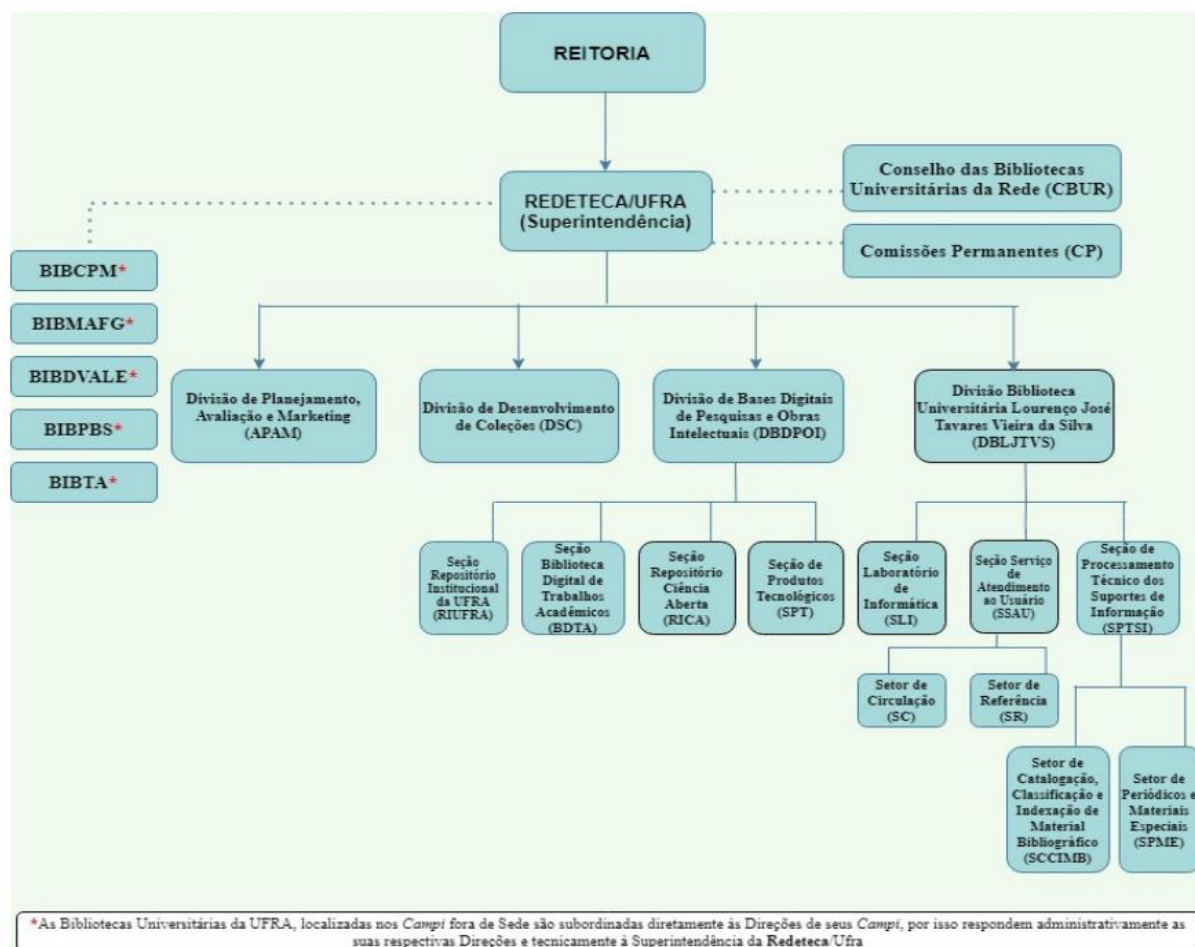
XIAO, L. Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. **IFLA Journal**, [s.l.], v. 46, n. 1, p. 15–24, mar. 2020. DOI: 10.1177/0340035219892289. Acesso em: 06 jul. 2024.

YEUNG, C. L. *et al.* Computational narrative mapping for the acquisition and representation of lessons learned knowledge. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, New York, v. 71, p. 190-209, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0952197618300320?via%3Dihub>. Acesso em: 15 nov. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Tradução de Christian Matheus Herrera. Porto Alegre; Bookman, 2015.

YOUNG, R. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010. Disponível em: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2014/07/ind-43-km_tt-2010.pdf . Acesso em: 04 nov. 2023

ANEXO A - ORGANOGRAMA DA REDETECA/UFRA



APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Gestor(a),

Este instrumento visa coletar dados para a pesquisa de Mestrado em Ciência da Informação, desenvolvido pelo discente Raimundo Silva Júnior, sob orientação da professora Dra. Danielly Oliveira Inomata, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI/UFPA. A pesquisa tem como objetivo estudar as lições aprendidas pelos bibliotecários e gestores da REDETECA/UFRA durante a pandemia da COVID-19 quanto à contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional. Por isso, para responder às questões seguintes é necessário considerar o período pandêmico.

A sua participação é extremamente relevante para nos auxiliar a conhecer as Lições Aprendidas, tanto positivas quanto negativas. Ao responder as perguntas, declara-se que autoriza a participação na pesquisa, atendendo ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A qualquer momento pode entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa:

Raimundo Silva Júnior E-mail: silvajuniorraimundo617@gmail.com

Danielly Oliveira Inomata. E-mail: dinomata@ufam.edu.br

I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome:

E-mail:

Gênero:

Função:

Tempo de atuação:

Tempo de formação:

Nível de escolaridade:

() Graduação: _____

() Especialização: _____

() Mestrado: _____

() Doutorado: _____

II – GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES LABORAIS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.

1) Na sua experiência, como foi o processo de tomada de decisão na Superintendência quanto ao funcionamento das bibliotecas da REDETECA?

2) Considerando as atividades laborais (referentes à prestação de serviços) pela REDETECA, pensando no ciclo da Gestão do Conhecimento, na sua concepção como ocorreram os processos de:

- a) Socialização do conhecimento
- b) Externalização do conhecimento
- c) Combinação do conhecimento
- d) Internacionalização do conhecimento

3) Considerando a pergunta anterior, quais foram as práticas e ferramentas de GC utilizadas para:

- a) Criar conhecimento
- b) Compartilhar conhecimento
- c) Usar conhecimento

4) A Superintendência da REDETECA promoveu um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos e de aprendizagem?

5) Com relação às lições aprendidas durante a pandemia da COVID-19, comente o que foi positivo e negativo:

ÁREA	LIÇÕES POSITIVAS	LIÇÕES NEGATIVAS
RH – Equipe		
Seleção e Aquisição		
Serviço de referencia		
Processamento técnico		

Comunicação (usuário)		
Comunicação (equipe)		
Gestão de Crise (Plano de Biossegurança)		

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Bibliotecário(a),

Este instrumento visa coletar dados para a pesquisa de Mestrado em Ciência da Informação, desenvolvido pelo discente Raimundo Silva Júnior, sob orientação da professora Dra. Danielly Oliveira Inomata, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI/UFPA. A pesquisa tem como objetivo estudar as lições aprendidas pelos bibliotecários e gestores da REDETECA/UFRA durante a pandemia da COVID-19 quanto à contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional. Por isso, para responder as questões seguintes é necessário considerar o período pandêmico.

A sua participação é extremamente relevante para nos auxiliar a conhecer as Lições Aprendidas, tanto positivas quanto negativas. Ao responder as perguntas, declara-se que autoriza a participação na pesquisa, atendendo ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A qualquer momento pode entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa:

Raimundo Silva Júnior E-mail: silvajuniorraimundo617@gmail.com

Danielly Oliveira Inomata. E-mail: dinomata@ufam.edu.br

I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome:

E-mail:

Gênero:

Função:

Biblioteca de atuação:

- () Sede Belém
- () Campi Capanema
- () Campi Capitão-Poço
- () Campi Paragominas
- () Campi Parauapebas
- () Campi Tomé Açu

Tempo de atuação como bibliotecário na REDETECA:

Tempo de formação:

- ☐ Até 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Mais de 31 anos

Nível de escolaridade:

- ☐ Graduação: _____
- ☐ Especialização: _____
- ☐ Mestrado: _____
- ☐ Doutorado: _____

II – GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES LABORAIS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.

1) A cultura da organização promoveu a simplicidade e facilidade na comunicação interna?

- ☐ Não
- ☐ Sim. De que forma? _____

2) Durante a pandemia, quais as práticas adotadas para executar as atividades internas da biblioteca?

- ☐ Brainstorming (é uma atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras)
- ☐ Capacitação da equipe
- ☐ Consulta à especialistas para saber como proceder
- ☐ Consulta à manuais e protocolos de biossegurança
- ☐ Mensagens por correio eletrônico (e-mail)
- ☐ Mentoring (é uma relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado)
- ☐ Reuniões para avaliar e compartilhar as ações aprendidas

- () Reuniões virtuais com a direção (superior à biblioteca)
- () Reuniões virtuais com a equipe para alinhamento das atividades
- () Outras. Quais? _____

3) Os novos conhecimentos foram documentados (ex.: procedimentos) e disponibilizados de forma rápida a toda a organização?

- () Não
- () Sim. Quais? _____

4) De que forma ocorreu o compartilhamento de informação sobre o seu trabalho?

- () Quando questionado/solicitado
- () Espontaneamente quando termino uma tarefa/atividade/projeto
- () Quando considero que a informação é importante e pode interessar a outros colegas
- () Outras. Quais? _____

5) Existiu barreiras para a utilização e compartilhamento do conhecimento na organização?

- () Não
- () Sim. Quais? _____

6) Mais detalhadamente, assinale e priorize as seguintes dificuldades em termos de Gestão de Conhecimento. Ordene por importância os seguintes fatores: 1 para o mais importante e 8 para o menos importante.

- ___ Cultura de Compartilhamento e Valorização do Conhecimento
- ___ Liderança a todos os níveis que estimule o compartilhamento ativo de conhecimento
- ___ Clima de confiança
- ___ Meios para acesso à informação e para a comunicação
- ___ Incentivos objetivos para o compartilhamento de conhecimento
- ___ “Rede Humana”: funcionamento de equipes e relações informais;
- ___ Formalização dos processos de gestão
- ___ Sensibilização para o compartilhamento de conhecimento

7) Que formas de trabalho colaborativo existiu na organização no período de pandemia:

- ☐ Equipes de trabalho
- ☐ Grupos informais
- ☐ Equipes de projetos
- ☐ Outras. Quais? _____

8) Que tipos de tecnologias de informação e comunicação facilitaram o compartilhamento de conhecimentos:

- ☐ Internet
- ☐ Intranet
- ☐ Compartilhamento de documento
- ☐ Bases de dados
- ☐ Aplicativos de mensagens
- ☐ Outras. Quais? _____

9) No período da pandemia, no que se refere às atividades laborais, havia o compartilhamento de experiências?

- ☐ Não
- ☐ Sim. De que forma? _____

10) No período da pandemia, você considera que houve lições aprendidas?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Quais? _____

11) Assinale os seguintes métodos que considera boas fontes de Lições Aprendidas?

- ☐ Discussões formais com colaboradores da equipe
- ☐ Discussões informais com colaboradores da equipe
- ☐ Repositório de dados da organização através da internet
- ☐ Reuniões de conhecimento/experiência compartilhada
- ☐ Práticas falhadas em tarefas/atividades/projetos
- ☐ Boas práticas em tarefas/atividades/projetos

12) Em relação ao período da pandemia de COVID-19), avalie 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 sua equipe estava preparada					
A estrutura da instituição estava preparada					
As tecnologias de informação e comunicação eram suficientes					
Os processos eram facilmente executáveis					
Os processos deveriam se adequar ao novo normal					
Era necessário capacitar a equipe					
Era necessário desenvolver e implementar novos serviços					