10.58876/rbbd.2025.2112038

Melhores práticas de gestão do conhecimento nos processos organizacionais do serviço de referência das Bibliotecas da PUC-Rio

Best knowledge management practices in the organizational processes of the PUC-Rio Libraries reference service

Paloma Rodrigues Moreira
Mestra em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Bibliotecária da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).
E-mail: palomarodrigues.biblio@gmail.com

Jaqueline Santos Barradas
Doutora em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Docente do Departamento de Biblioteconomia e do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).
E-mail: jaqueline.barradas@unirio.br

RESUMO

Durante a pandemia do Coronavírus, as bibliotecas precisaram fechar suas dependências de forma imediata e temporária, impossibilitando o atendimento presencial aos usuários. A pesquisa teve por objetivo analisar e discutir as práticas da gestão do conhecimento nos produtos e serviços desenvolvidas pela Seção de Atendimento e Pesquisa da Divisão de Bibliotecas e Documentação PUC-Rio durante a pandemia. Trata-se de uma pesquisa com objetivos descritivos e exploratórios, de natureza aplicada, de caráter bibliográfico e documental, com abordagem qualitativa. Na elaboração do referencial teórico adotou-se a técnica de pesquisa e análise bibliográfica. Para a coleta de dados utilizou-se a análise dos relatórios e estatísticas dos serviços realizados no período de isolamento. Foram identificadas e analisadas práticas de gestão do conhecimento que permanecem atuantes no serviço de referência no pós-pandemia e registradas melhores práticas através da experiência adquirida. Cabe salientar que as melhores práticas apresentadas reforçam acertos, registram erros para que eles não sejam reproduzidos, em um processo contínuo de aprendizado, para que o ciclo de gerar e compartilhar conhecimentos se multiplique e gere resultados positivos na organização.

Palavras–chave: Gestão do conhecimento. Serviço de referência. Melhores Práticas. COVID-19. PUC-Rio.

ABSTRACT

During the Coronavirus pandemic, libraries had to close their facilities immediately and temporarily, making it impossible to provide in-person services to users. The research aims to analyze and discuss knowledge management practices in products and services developed by the Service and Research Section of the PUC-Rio Libraries and Documentation Division during the Pandemic. This is research with descriptive and exploratory objectives, of an applied nature, of a bibliographic and documentary nature, with a qualitative approach. In developing the theoretical framework, the technique of bibliographical research and analysis was adopted. To collect data, we used the analysis of reports and statistics of services carried out during the isolation period. Knowledge Management practices that remain active in the reference service post-pandemic were analyzed and identified and best practices were recorded through the experience gained. It is worth noting that the best practices presented reinforce successes, record errors so that they are not reproduced, in a continuous learning process, so that the cycle of generating and sharing knowledge multiplies and generates positive results in the organization.

Keywords: Knowledge management. Reference service. Best Practices. COVID-19. PUC-Rio.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da pandemia a rotina do mundo mudou rapidamente e houve necessidade de se adaptar às novas regras para segurança sanitária e sobrevivência. No Brasil, em março de 2020, as atividades presenciais não essenciais foram suspensas pelo Decreto Legislativo de n° 6, março de 2020 (BRASIL, 2020) e, a partir dessa data, os trabalhos remotos foram iniciados em diversas organizações.

Na Pontifícia Universidade Católica (PUC), instituição de Ensino Superior, filantrópica e sem fins lucrativos, instalada em vários países, não foi diferente. Fundada em 31 de outubro de 1940 e sediada na Gávea, Rio de Janeiro, a instituição visa produzir e propagar o saber com atividades de ensino, pesquisa e extensão, objetivando a reflexão, o crescimento e enriquecimento da sociedade (Missão e Marco Referencial, s.d.). A Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD) é a unidade coordenadora do Sistema de Bibliotecas da PUC-Rio, órgão vinculado à Vice-Reitoria Acadêmica.

A Biblioteca Universitária (BU), independente da instituição, está presente no cotidiano dos estudantes universitários e exerce papel de destaque na vida dos acadêmicos. Tem a função de armazenar e disseminar informação e conhecimento, além de nortear os usuários com suas necessidades informacionais, oferecendo recursos e serviços para atender a comunidade (Oliveira; Cranchi, 2017). De acordo com Valentim (2010, p. 20) “as bibliotecas universitárias apresentam relações internas e externas (equipe administrativa/técnica e clientes/usuários), essa troca de informações e conhecimentos, possibilita o aprendizado e agiliza o fluxo do conhecimento.”

O Serviço de Referência (SR) é o setor da biblioteca responsável pelo atendimento direto ao usuário, com intuito de oferecer acesso às informações. É conhecido como “cartão de visitas” de uma biblioteca, pois são por meio desse serviço que os usuários apresentam as suas questões e recebem orientações necessárias para resolução. Segundo Grogan (2001, p. 7), o serviço de referência “[...] consiste na assistência efetivamente prestada ao usuário, procurando fornecer acesso rápido e seguro à informação”. Para Accart (2012, p.13) trata-se do “espaço onde as pessoas são recebidas e onde lhes são fornecidas informações, em lugar de ou junto com um serviço a distância”. Segundo Santa Anna, Dias e Maculan (2020), acredita-se que o serviço de referência e a mediação da informação são processos inseparáveis, em vista de estar presente em todo trabalho dos bibliotecários.

Durante a pandemia, o atendimento presencial foi suspenso em todos os setores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e a Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD) atendeu os usuários remotamente, com os funcionários trabalhando no modelo *home office*.

Com inúmeros desafios e a incerteza sobre a data de retorno presencial, a DBD esteve presente no cotidiano dos usuários através das redes sociais, mensagens enviadas por mala direta pelo sistema da Biblioteca (Pergamum), de *lives* de treinamentos sobre uso de ferramentas de pesquisas disponíveis para comunidade acadêmica, atendimento por e-mail, *chat* e atualização semanal do Portal da Quarentena desenvolvido pela DBD para atender os usuários durante o período de suspensão das aulas.

O artigo tem por objetivo analisar e discutir as práticas da gestão do conhecimento nos produtos e serviços desenvolvidos pela Seção de Atendimento e Pesquisa da Divisão de Bibliotecas e Documentação PUC-Rio durante a pandemia. As ações realizadas geraram aprendizado e conhecimento para os profissionais atuantes com aplicação da gestão do conhecimento (GC) nos diversos processos.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento é uma palavra presente na linguagem comum do dia a dia, e refere-se a uma condição do saber obtida por meio de uma experiência ou vivência. Este saber pode ser guardado na mente das pessoas, ou então ser armazenado em uma organização, através dos processos, produtos, serviços, sistemas ou documentos. De forma geral, o conhecimento pode ser abordado como saber ou compreensão que uma determinada entidade possui e utiliza para tomar decisões e alcançar os seus objetivos (Pereira, 2007).

A gestão do conhecimento surgiu no final do século XX, como uma prática gerencial universal, e com a possibilidade de ser trabalhada em qualquer organização. Cumpre o objetivo de aplicar e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional, viabilizando a inovação de produtos e serviços para obter vantagem competitiva (Sousa; Gouveia, 2019).

Nonaka (1994) foi o primeiro a propor um modelo de criação do conhecimento, antes mesmo de escrever qualquer documento com Takeuchi, pesquisador com quem protagoniza o tema. O autor destacou sobre essa questão no artigo que

escreveu individualmente, Nonaka (1994, p. 19) "*he four modes of knowledge conversion.Three of the four types of knowledge conversionsocialization, combination, and internalization, have partial analogs with aspects of organizational theory*", demonstrando o processo de transformação entre conhecimento tácito e explícito em uma organização e sobre a criação e conversão do conhecimento.

Os autores pioneiros ao abordar sobre a gestão do conhecimento são Nonaka e Takeuchi, ambos de origem japonesa. Hirotaka Takeuchi é professor da Universidade de Hitotsubashi, antes de se juntar à Hitotsubashi, lecionou na Harvard Business School (Harvard, 2023); Ikujiro Nonaka foi professor da Universidade Waseda e professor emérito de Hitotsubashi, em Tóquio, no Japão (Nonaka, 2023). Faleceu recentemente, em 25 de janeiro de 2025, aos 89 anos (Lima, 2025).

Conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que se tem consciência, possível de documentar e compartilhar através de imagens e textos, já que seu conteúdo pode ser armazenado. Pode ser transmitido de forma fácil, sistematizado e disseminado em linguagem formal, permitindo sua divulgação de forma ágil, por meio de livros, gravações, sites, e outros meios (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Já o conhecimento tácito é composto por elementos técnicos (*know-how* e habilidades) e cognitivos (modelo mental, paradigmas e crenças), caracterizando-se o oposto do conhecimento explícito. Esse conhecimento é adquirido na vivência, através das experiências diárias; gerado dos acertos e dos erros. É difícil de ser formalizado e transmitido, não se pode documentar, e está relacionado às práticas, às experiências e a visão de mundo de cada um. Trata-se de um conhecimento mais difícil de ser produzido e compartilhado (Takeuchi; Nonaka, 2008). O Quadro 1 sistematiza as diferenças:

Quadro 1 - Tipos de Conhecimento

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observável em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simples
Não documentado	Documentado

Fonte: Davenport e Prusak (1999)

Compreendida a distinção entre conhecimentos tácito e explícito, cabe ainda ressaltar a diferenciação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento. A

gestão da informação no ambiente organizacional atua como um conjunto de atividades que visa obter diagnóstico da necessidade informacional e mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (Valentim, 2004, p.1). Já a gestão do conhecimento no ambiente organizacional permite a criação e utilização dos novos conhecimentos, conforme assevera Valentim:

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

Diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito é fundamental para o profissional que tem interesse em implementar a gestão do conhecimento, pois esses conceitos apresentam a forma como as informações são criadas e disseminadas dentro das instituições, "Percebe-se que o coletivo atua intensivamente sobre o indivíduo, persuadindo-o, influenciando-o, haja vista que as interações e relações entre as pessoas implica no compartilhamento de conhecimentos, cumplicidade e mudanças comportamentais" (Damian; Valentim; Oliveira, 2022, p.100). Para Bem (2015), a biblioteca além de disseminar e organizar conhecimento, tendo em vista atender seus usuários, é uma organização que necessita de conhecimento para executar suas tarefas e gerar valor dos serviços para benefício da sociedade.

Sobre a aplicação nas organizações no campo da Biblioteconomia, Souza e Silva (2018, p. 203) destacam que a disseminação do conhecimento é útil "[...] na identificação e resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades, tomadas de decisões, enfim, na geração da competitividade, sustentabilidade e inovação necessárias para os negócios." No que se refere às bibliotecas ao usar esse recurso promoverão práticas úteis para o compartilhamento do conhecimento conforme referendado por Oliveira, Costa e Nunes (2020), ao afirmarem que existe uma necessidade permanente de atualização de novos conhecimentos e competências, para que os serviços

informacionais tenham crescimento diante do aparecimento de novos recursos.

2.1 CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES

As competências desenvolvidas com a gestão do conhecimento aumentam as capacidades dos colaboradores e estimulam o desenvolvimento na organização, aperfeiçoando os processos.

O estímulo na criação e compartilhamento do conhecimento possibilita que a organização cresça e produza mais resultados. Os obstáculos para desenvolvimento nas organizações são apresentados no quadro 2, descrito a seguir.

Quadro 2 – Obstáculos para desenvolvimento nas organizações

Obstáculos	Percentual
Inexistência de indicadores	57%
Dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado	55%
Deficiências de capacitação do pessoal	53%
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização	48%
Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	47%
Falhas de comunicação	43%
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	39%
Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças	35%
Tendência organizacional de concentrar esforços nas TIC, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas	26%
Receio de que outros órgãos - públicos em geral - possam ter acesso a informações sigilosas /confidenciais	22%
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	22%
Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	22%

Fonte: Adaptado por Prado, a partir de Batista (2005).

Para além dos obstáculos citados, a fim de garantir a eficácia da gestão do conhecimento, os passos para mudança precisam sair do papel e tornar-se parte do cotidiano. É um processo que precisa ser estimulado. Segundo Strauhs (2012, p.98), o problema para implementação não está na falta de tecnologias. No entanto, são necessárias pessoas habilitadas a tratar e converter informação em conhecimento; estruturas organizacionais que permitem e estimulam os fluxos de informação; processos organizacionais claros voltados à gestão do conhecimento; e uma cultura e ambiente propícios ao compartilhamento.

Para se beneficiar da gestão do conhecimento é preciso compreender os

processos organizacionais. As organizações lidam frequentemente com diversas mudanças em sua estrutura na procura de melhorias para serem mais eficientes. Neste sentido, a gestão pela busca de aperfeiçoamento dos processos é de suma importância.

Segundo Manganote (2001, p.21), processos são um "conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado." Para Alves Filho, (2011, p.14) "Para entender o que vem a ser um processo, precisa estar claro que ele transforma uma situação, um produto, um dado, manipulando ou adicionando insumos que vão gerar resultados."

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, BPM CBOK7, "processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados" (BPM CBOK, 2013, p. 36).

De acordo com Michael (2013), os processos "são os meios pelos quais as estratégias empresariais são concretizadas, como também podem ser determinantes para essas estratégias". A importância dos processos para as organizações se faz imprescindível, portanto a atividade de mapeamento e modelagem de processos pode ser considerada uma poderosa ferramenta de transformação organizacional.

A Gestão de Processos busca reconhecer a existência de processos em uma organização e fazer seu gerenciamento de forma adequada (BPM CBOK, 2013). Quando uma organização idealiza gerenciar seus processos, ela inicialmente deverá (BPM CBOK, 2013, p. 61): "–Modelar os processos (mapeamento que consiste no seu estado atual);– Analisar como são executados no momento; – Procurar oportunidades de melhoria; – Modelar os processos para serem operados com essas melhorias; –Executá-los segundo essa nova modelagem."

Gerir os processos propondo atividades de forma clara e bem identificada, otimiza o tempo e elimina a necessidade de refazer o trabalho, gerando valor para entrega do produto final e, automaticamente, vantagem para organização.

Segundo Gonçalves (2000, p. 7), "Não há um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um processo empresarial, de igual modo, não faz sentido existir um processo empresarial sem o oferecimento de um produto ou um serviço". A ideia é reforçada pelo entendimento que todo trabalho de grande valia realizado nas empresas pertence a algum processo (Graham; Lebaron; 1994). Para o autor (Gonçalves, 2000, p. 13) "O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos." Para execução

e desenvolvimento de atividades, existe um processo a ser realizado, extrair o melhor nas fases de execução é gerar vantagem competitiva para organização.

Compreendido o conceito e a importância dos processos organizacionais, cabe a seguir, evidenciar as práticas de gestão do conhecimento, meio pelo qual os processos vão ocorrer, a fim de garantir maior produtividade e disseminação do conhecimento entre os colaboradores, com resultados refletindo no produto final.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento está pautada em práticas que possibilitam sua implantação, representando diversas atividades que podem ser replicadas dentro da organização, levando em consideração a organização e as pessoas que atuam nela.

> Para que as aplicações práticas e ferramentas contribuam para a efetiva gestão do conhecimento, elas precisam de uma estreita conexão [...] Portanto, precisam: criar, reter, disseminar, transferir e aplicar o conhecimento; contribuir, de forma equilibrada, para o alcance da eficiência operacional; da inovação constante; da manutenção da vantagem competitiva da organização (Rodriguez, 2017, p. 76).

Para tanto, serão destacadas algumas práticas para gestão do conhecimento em organizações, relacionadas às pessoas e aos processos. As práticas ligadas a pessoas são:

a) *Coaching* – normalmente é exercido pelo chefe, com objetivo de potencializar o desempenho profissional do subordinado, ajudando a analisar as situações e a encontrar saídas para os problemas diários (Silva, 2010).

b) Boas ou melhores práticas – reconhecimento e disseminação das práticas como procedimento autorizado para executar uma tarefa ou solucionar um problema. Normalmente registradas por manuais, normas, banco de dados e diretrizes. (Batista, 2012).

c) Lições aprendidas busca registrar o aprendizado obtido em projetos ou em atividades diárias, para que outras equipes possam reutilizá-lo e posteriormente tornar padrões ou procedimentos a serem utilizados no futuro (Almeida, 2016).

d) Revisão após ação ou *debriefing* - técnica para avaliar as lições aprendidas após a finalização de um projeto, realizada entre seus membros, identificando pontos fortes e fracos (Almeida, 2016; Batista, 2012).

e) *Brainstorm* um grupo busca, a partir da troca de ideias e conhecimentos, uma forma de resolver determinado problema (Batista, 2012).

f) Fóruns de discussão realizados em espaços, presenciais ou virtuais, para discutir e compartilhar informações, com intuito de contribuir para o desenvolvimento de competências, para o aperfeiçoamento de processos ou atividades das organizações (Batista, 2012).

g) Memória organizacional - permite à organização o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização (Batista, 2012).

h) Narrativas ou storytelling relatos retrospectivos de colaboradores envolvidos em projetos e eventos passados. É uma forma de transferir conhecimento prático para novos colaboradores (Almeida, 2016; Batista, 2012).

i) Páginas amarelas - repositório digital, alimentado pelo colaborador, com informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural. Utilizadas para identificar e expor o conhecimento individual para a organização (Almeida, 2016; Batista, 2012).

j) Comunidade de prática ou comunidades de conhecimento - grupos informais e de pessoas unidas em torno de um mesmo interesse. As comunidades são auto-organizadas, com o intuito de permitir a colaboração de profissionais (Almeida, 2016; Batista, 2012). De acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002) três componentes caracterizam as Comunidades de Prática: domínio, comunidade e prática.

Na subseção seguinte serão destacadas melhores práticas que extraem da organização aprendizado em procedimentos para serem utilizados posteriormente.

2.3.1 Melhores práticas

Segundo Araújo e Scafuto (2021) “A transferência de conhecimento e melhores práticas entre os membros da organização têm atraído considerações da academia e das organizações, porque a competitividade da empresa está diretamente ligada ao conhecimento adquirido e seu compartilhamento”. A definição pode ser considerada como, boas ou melhores práticas são aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação. (Batista, 2004). Os registros de melhores práticas são realizados a partir de relatos de experiências de sucesso ou insucesso, a fim de disseminar a experiência de situações que poderão vir a ser analisadas em situações futuras (Martire, 2010).

Segundo Loss (s.d) para desenvolver melhores práticas é necessário identificar os usuários, selecionar práticas que merecem ser compartilhadas, documentá-las, validar a prática e posteriormente disseminá-la, desenvolvendo uma infraestrutura de suporte. Lopez e Eldridge (2010) sinalizam a carência de literatura relacionada à implementação e divulgação de melhores práticas no processo de criação do conhecimento.

Batista (2012) aborda que a prática faz parte de uma iniciativa organizacional que identifica e dissemina as melhores práticas internas, que podem ser descobertas a partir de um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, abrangendo o contexto no qual pode ser aplicado. Ressalta-se que as melhores práticas são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. Entretanto, cabe destacar que através do uso do *benchmarking,* podem ser encontradas boas práticas de outras instituições.

Vale salientar que o processo de melhores práticas nas organizações desenvolve e acompanha a maneira de realizar a atividade, tornando flexível o aprendizado para melhoria constante e contínua (APO, 2009).

Um conjunto de melhores práticas são definidas como lições aprendidas, que registram experiências vivenciadas em projetos passados para que os erros não sejam reproduzidos no futuro, gerando aprimoramentos no conhecimento organizacional (BATISTA, 2012).

3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritas as etapas da pesquisa e apresenta como o trabalho foi desenvolvido. Pesquisa com objetivos descritivos e exploratórios, de natureza aplicada; quanto às fontes de informação caracteriza-se como bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, ou seja, "interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)" (Knechtel, 2014, p. 106). Busca descrever a realidade vivenciada na Divisão de Bibliotecas e Documentação da PUC-Rio, campo empírico da pesquisa, durante a pandemia de COVID-19.

A pesquisa desenvolvida é descritiva, que para Gil (2010, p. 47):

> Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados:

> questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Neste sentido, utilizou-se da observação sistemática pelo fato da autora atuar como colaboradora na referida Divisão.

Ainda segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito:

> [...]proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. [...] torna-se difícil, na maioria dos casos, "rotular" os estudos exploratórios, mas é possível identificar pesquisas bibliográficas, estudos de caso e mesmo levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios (Gil, 2010, p. 27).

No que se refere à natureza das fontes utilizadas para a análise do objeto da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que tem como propósito aprofundar os conhecimentos na temática e fundamentar teoricamente a pesquisa. Dessa forma, foi possível conhecer o que já havia sido publicado sobre o serviço de referência em bibliotecas universitárias, assim como sua relação com a gestão do conhecimento.

Para Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

> [...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

A pesquisa documental foi utilizada através de consultas aos documentos produzidos pela biblioteca, entre eles as estatísticas. Segundo Pádua (1997, p.62), a pesquisa documental:

> [...]é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências [...].

A pesquisa foi planejada para ocorrer em três etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e análise dos resultados, todas com intuito de

responder aos objetivos específicos. A primeira etapa (pesquisa bibliográfica) foi realizada, com os seguintes termos para busca: biblioteca universitária, gestão do conhecimento e pandemia, isoladamente, e depois com indicador booleano AND na combinação das palavras-chave. O recorte temporal entre 2021 a 2023, sem restrição de idiomas. Foram pesquisados na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e dissertações.

A Tabela 1 apresenta os termos usados e os respectivos resultados, indicando os quantitativos de documentos recuperados e selecionados.

Tabela 1 - Termos utilizados e resultados da pesquisa bibliográfica - Bases

	BRAPCI		BDTD	
Termos	**Documentos Recuperados**	**Documentos Selecionados**	**Documentos Recuperados**	**Documentos Selecionados**
Biblioteca Universitária	218	12	292	22
"Gestão do Conhecimento"	268	36	183	15
Pandemia	255	19	274	24
Biblioteca universitária AND Gestão do Conhecimento ANDPandemia	3	2	2	2
Total	744	69	751	63

Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

A seleção dos itens foi feita a partir da leitura dos resumos, com isso reduziu-se o universo para documentos entre artigos, dissertações e teses. Destes, foram considerados os que tratavam especificamente sobre a relação entre as bibliotecas universitárias, gestão do conhecimento e pandemia de COVID-19.

No decorrer da investigação foi refeita a busca da literatura, incluindo XXI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e 29ª Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBD) para ampliar as fontes de pesquisa, que corresponde ao recorte temporal da pesquisa, exposta na Tabela 2.

Tabela 2 - Termos utilizados e resultados da pesquisa bibliográfica – Eventos

	XXI SNBU		29º CBBD	
Termo	**Documentos Recuperados**	**Documentos Selecionados**	**Documentos Recuperados**	**Documentos Selecionados**
Biblioteca Universitária	11	1	7	3
Gestão do Conhecimento	1	1	0	0
Pandemia	15	11	5	4
Total	27	13	12	7

Fonte: Elaborada pelas autoras (2023).

O referido levantamento bibliográfico teve como propósito aprofundar os conhecimentos na temática e fundamentar teoricamente o trabalho (GIL, 2016). Dessa forma, foi possível conhecer o que já havia sido publicado a respeito de bibliotecas universitárias, gestão do conhecimento e pandemia, e analisar os textos encontrados.

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa envolve coleta de dados através dos relatórios e estatísticas extraídas do sistema de gerenciamento de bibliotecas Pergamum, no período da pandemia de COVID-19, com intuito de verificar os dados de atendimento.

A segunda etapa, a pesquisa documental foi realizada em janeiro de 2023, a partir dos relatórios de estatísticas e sobre a circulação de itens bibliográficos da Seção de Atendimento e Pesquisa. Tais relatórios evidenciaram os seguintes dados: usuários capacitados através das *lives* e treinamentos, empréstimos, renovações, materiais depositados na caixa de devolução, solicitações de documentos, atendimentos via *chat*, acessos ao *WebSite* da biblioteca, acessos à pesquisa integrada, e acessos ao Portal da Quarentena. Os relatórios foram emitidos pelo sistema, e a apresentação dos resultados está exposta em gráficos, ao final das análises.

A terceira etapa, de análises de resultados, apresenta os dados de forma descritiva e comparativa, destacado através de gráficos para sintetizar os resultados obtidos na pesquisa. No primeiro momento serão apresentados os dados emitidos através dos relatórios e estatísticas, no período da pandemia (março de 2020 a dezembro de 2021), como forma de descrição do resultado.

Em paralelo, realizou-se um estudo comparativo, com o intuito de apresentar os resultados referentes à utilização dos serviços e recursos, antes da pandemia de COVID-19 (2019) e após esse período (2022).

Para além de tudo já descrito anteriormente, houve ainda assinatura de uma autorização para realização do estudo pela diretora da DBD.

4 MELHORES PRÁTICAS NA APLICAÇÃO DOS SERVIÇOS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

A descrição e registros dos processos foram fundamentais para nortear os processos e os procedimentos seguidos, buscar informações sobre outras bibliotecas universitárias e a forma que elas estavam enfrentando a situação, além da leitura de artigos e orientações sobre posicionamento de bibliotecas, os quais auxiliaram a biblioteca a tomar decisões e traçar as frentes de atuação.

No que se refere à gestão de processos em biblioteca universitária, Paula e Valls (2014) acreditam que:

> [...] as metodologias encontradas na literatura podem perfeitamente ser aplicadas e, até mesmo, adaptadas à realidade de cada instituição, chegando-se em metodologias próprias e de fácil aplicação para o mapeamento dos processos e, consequentemente, para o aprimoramento das atividades desenvolvidas como, por exemplo: identificação das pessoas envolvidas em cada uma das atividades, fazendo com que as atribuições de responsabilidades sejam feitas de forma clara; identificação das interfaces dos processos internos com os processos da mantenedora da biblioteca; simplificação das rotinas e redução de custos, através da eliminação de retrabalhos e de atividades que não agregam valor ao resultado final.

A descrição dos processos é exposta no Quadro 3, referente ao procedimento adotado para execução das atividades na Seção de Atendimento e Pesquisa da DBD. São apresentados os processos administrativos, circulação de materiais e referência.

Quadro 3 - Descrição dos Processos

PROCESSO	**ADMINISTRATIVO**
Obras e reformas na Infraestrutura	Levantamentos de melhorias necessárias, como pintura e criação de novos ambientes. Solicitado pela secretaria da DBD via protocolo interno PUC-Rio, para que a equipe de infraestrutura da Universidade executasse os serviços.
Jornada de trabalho dos colaboradores	Cumprimento da carga horária dos colaboradores dentro do estabelecido no contrato de trabalho.

PROCESSO	CIRCULAÇÃO DE MATERIAIS
Devolução	As devoluções de materiais não eram obrigatórias. Aconteciam na caixa de metal que era disponibilizada na entrada da biblioteca. Após o recebimento dos livros, os mesmos entraram em quarentena por 14 dias. A quarentena dos livros acontecia no salão de estudo em grupo, com a informação em uma folha de ofício da data que o material entrou na quarentena e data para ser guardado na estante.
Empréstimo	Página do site da Biblioteca indicando orientação de consulta ao catálogo para anotar dados do livro, incluindo número de chamado, e formulário criado no google drive para solicitação do agendamento das obras, informando data e horário para retirada. No dia agendado, o material era separado da estante e emprestado, o usuário recebia uma mensagem de confirmação do empréstimo por whatsapp; Drive Trhu, criado após identificar o crescente número de organizações que adquirem o serviço durante a pandemia. Usuário realizava o agendamento de empréstimo via formulário no Google Forms, no dia agendado o material era separado da estante e emprestado, o usuário recebia uma mensagem de confirmação do empréstimo por whatsapp e quando o mesmo estava no local indicado para entrega, solicitava que o colaborador da biblioteca fosse para o ponto de encontro - entrada do estacionamento da PUC-Rio.
Recebimento de Multas ou Pagamento de Taxas	Não houve cobrança de multas durante o período do isolamento sanitário. Para pagamento de dívidas passadas, quando solicitado pelo usuário, era gerado boleto, o Boleto era enviado por e-mail e após recebimento do comprovante de pagamento, o bibliotecário realizava a atualização no sistema.
Renovações	Renovações das obras emprestadas foram programadas no pergamum para acontecer de forma automática.
PROCESSO	**REFERÊNCIA**
Atendimento por chat	Utilização da plataforma Pure Chat. Atendimento ao usuário de forma síncrona no horário de funcionamento da Biblioteca e assíncrona quando os bibliotecários estão off-line.
Atendimento por e-mail	Os e-mails da seção foram direcionados para o Gmail e todos os bibliotecários acessavam simultaneamente e respondiam à medida que a mensagem aparecia como não lida.
Capacitações	As capacitações eram agendadas sob demanda e os dados do agendamento e do acesso registrados em uma planilha do excel disponível no drive Gmail, assim todos os bibliotecários acessavam os dados referente aos treinamentos. Acesso realizado via Zoom ou Meet.
Formulário de Solicitações	Formulário de solicitação disponível no site da Biblioteca, para solicitações de documentos não disponíveis na biblioteca ou que estavam na biblioteca para escaneamento. Bibliotecários recebiam a solicitação, atendiam a solicitação ou encaminhavam para auxiliar executar as buscas nas bibliotecas parceiras e bases de dados. Após localização do material, o mesmo era enviado para o e-mail do usuário.

Guias Rápidos	Guias Rápidos elaborados no Programa de design Canva, com informações previamente criadas por um roteiro validado pelos Bibliotecários da SAP, junto com coordenação e Direção da DBD.
Plano de Ação – Retorno Gradual	Criado pela Coordenação, Direção e Bibliotecários SAP, as informações inseridas foram baseadas nas instruções da Universidade e com base nas normativas para Bibliotecas, utilizando normas de segurança emitidas pelos órgãos competentes.
Portal da Quarentena	Criado no WIX site pelo setor de automação da biblioteca e alimentado com informações produzidas pelos bibliotecários da SAP, Coordenação e Direção. As informações que deviam ser inseridas ou retiradas eram adicionadas em um doc no drive do gmail para atualização da equipe do TI, após inserir a informação no doc denominado pendencias, era necessário enviar uma mensagem no grupo da equipe pelo whatsapp informando que no doc havia nova informação. O portal da Quarentena e os materiais disponíveis eram revisados semanalmente, quando havia algum link quebrado, base que finalizou o *trial* ou data de treinamento que havia passado, era solicitado a atualização.
Posts em Redes Sociais	Posts realizados diariamente, programados pela plataforma Etus.
Reuniões com colaboradores	Aconteciam via Zoom ou Meet, posteriormente eram criados documentos para execução de atividades.
Revisão de Procedimentos	As revisões de procedimentos realizadas pelos 15 auxiliares de biblioteca e pelos quatro bibliotecários da SAP foram criadas via word e enviadas por e-mail para o e-mail da seção.
Trial de Editoras	Editoras enviavam os trials para testes, com a data de início e do final da utilização, as bases eram inseridas no portal da quarentena. E-mail enviado para os usuários cadastrados na biblioteca, informando sobre a base disponibilizada. As revisões no Portal da Quarentena pelos bibliotecários aconteciam para verificar também sobre o término dos trials, após o término do período, era solicitado a retirada da informação para seção de automação, através de um doc no drive do gmail.
Vídeos Tutoriais	Vídeos tutoriais gravados por bibliotecários através do software apowersoft online, que captura tela e grava o som. Nos primeiros vídeos não foram criados roteiros, o que demandou tempo, pois a cada gravação era percebido falta de uma informação ou uma fala que não cabia. Como os vídeos foram criados em residências, barulhos externos eram barreiras que ocasionaram regravações constantes. Após algumas tentativas de gravação, foi criado um roteiro com informações relevantes para o tutorial. Após a finalização, a seção de automação realizou a edição e inseriu no Portal da Quarentena. A capa dos vídeos e as considerações finais foram criadas no programa de design Canva.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Toda experiência gera aprendizado, assim registrar e compartilhar as melhores práticas através de realidades vivenciadas é uma forma de disseminar o conhecimento, otimizar o tempo das organizações que utilizarão as coordenadas, diminuem erros nos processos que serão colocados em prática e criar vantagem competitiva em relação a outros ambientes que iniciam projetos sem instruções.

Diante da experiência vivenciada pelas Bibliotecas da PUC-Rio na Seção de Atendimento e Pesquisa durante a pandemia de COVID-19, foram registradas melhores práticas, ilustradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Melhores Práticas

MELHORES PRÁTICAS	
PROCESSO	**ADMINISTRATIVO**
Obras e reformas na Infraestrutura	Na medida do possível, antecipar-se aos fatos e criar uma rotina para os padrões a serem seguidos no retorno presencial, no caso de estar em lockdown, lembrar sobre compras de equipamentos de proteção para colaboradores, suporte para álcool em gel nas dependências da biblioteca, suporte de acrílico para separar o usuário do colaborador etc; Pontuar melhorias que podem ser realizadas de acordo com o momento e aproveitar oportunidades, por exemplo: se a biblioteca está fechada sem usuários e os colaboradores estão trabalhando por plantão, é o momento de realizar manutenções como pinturas no espaço e pequenos reparos.
Jornada de trabalho dos colaboradores	Contactar os recursos humanos da empresa antes de decidir sobre mudanças no horário de trabalho ou dias de folga do colaborador; Criar uma rotina para as atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores no trabalho de *home office*; Solicitar as atividades dentro do horário estipulado no trabalho, respeitando os intervalos de almoço ou jantar; Estabelecer tempo de descanso para os colaboradores, evitando contactá-los neste momento; Evitar realizar ligações do telefone pessoal para usuários da biblioteca, a fim de que os mesmos não utilizem o número para realizar ligações futuras em horários e momentos inoportunos.
PROCESSO	**CIRCULAÇÃO DE MATERIAIS**
Devolução	Em situações emergenciais, como isolamento sanitário, colocar a devolução de obras emprestadas como facultativa.

Empréstimo	Disponibilizar formulário on-line para solicitação de obras, de forma a registrar e organizar os pedidos a serem, posteriormente, separados para empréstimo. Em situações em que o contato físico precisa ser limitado, oferecer o serviço por meio do Drive-thru.
Recebimento de Multas ou Pagamento de Taxas	Suspender cobranças de multas e evitar realizar cobranças de débitos passados durante esse período; Somente enviar boleto para pagamento de taxas, quando solicitado pelo usuário; Impedir que multa seja impeditivo para utilização dos serviços da biblioteca.
Renovações	Renovar automaticamente obras emprestadas em caso de emergências sanitárias.
PROCESSO	**REFERÊNCIA**
Atendimento por chat	Manter atendimento do serviço de referência virtual pelo chat em horário ampliado; durante o funcionamento da biblioteca chat síncrono, após o expediente, assíncrono.
Atendimento por e- mail	Ao receber e-mail de usuários solicitando atendimento, utilizar os dados informados para atualizar o cadastro no sistema, com intuito que os comunicados oficiais por meio de malas diretas cheguem até eles.
Capacitações	Oferecer capacitações e treinamentos on-line na impossibilidade de atendimento presencial; Ao oferecer capacitação on-line sobre recursos disponíveis na biblioteca, realizar a gravação e disponibilizar em um canal da instituição, para que posteriormente seja utilizado ou visto por outro usuário que possa necessitar do mesmo serviço.
Formulário de Solicitações	Na impossibilidade de realizar empréstimo de obras de forma presencial, oferecer serviço de digitalização de materiais, com pedidos realizados através de um formulário de solicitações.
Guias Rápidos	Criar orientações no formato PDF ou PNG, com dicas de pesquisa e orientações de busca, a fim de instruir os usuários com documentos escritos. Após a criação de guias rápidos, disponibilizá-los em local para consulta.

Plano de Ação – Retorno Gradual	Criar um protocolo para as atividades a serem desenvolvidas no retorno presencial, com a descrição dos equipamentos a serem utilizados e procedimentos a serem seguidos; Seguir as orientações da Reitoria sobre como proceder; Verificar padrões adotados em instituições que trabalham na mesma áreade atuação, a fim de nortear o caminho a seguir e criar protocolos de atendimento (*benchmarking*).
Portal da Quarentena	Em período emergencial, reunir em um portal on-line, diversos conteúdos que possam ser úteis aos usuários em suas pesquisas, contendo agenda de treinamentos, tutoriais para uso dos recursos, ebooks liberados, exposições on-line em bibliotecas e museus de forma gratuita, entre outros meios; Após o período emergencial, quando possível, reaproveitar as informações disponíveis no Portal criado e realimentá-lo para ações futuras.
Posts em Redes Sociais	Analisar quais meios de comunicação o público-alvo da instituição está presente e tem acesso, a fim de fazer o marketing através dos recursos e serviços, com intuito de atrair a comunidade e divulgar sobre suportes, ferramentas e atendimentos. Redes sociais são meios de comunicação presentes no cotidiano de muitos usuários, avaliar qual está em alta e se fazer presente é uma estratégia; Em caso de fechamento emergencial do ambiente de trabalho, divulgar nos meios de comunicação as informações sobre a nova forma de atendimento e os canais como Fale Conosco. Bons locais para esse comunicado são:jornal da instituição, departamentos da organização, site e redes sociais da biblioteca, e cartazes no espaço físico.
Reuniões com colaboradores	Realizar reuniões por webconferência com todos os colaboradores de forma simultânea, semanalmente ou a cada 15 dias, para que haja interação e troca de ideias; Ao perceber que o colaborador demonstra problemas psicológicos, emocionais, na saúde física, mental ou questões na família, indicar que omesmo procure ajuda de um profissional da saúde.
Revisão de Procedimentos	Registrar os procedimentos de trabalho e revisar as práticas seguidas no dia a dia, bem como sugestão de melhorias; Ao solicitar atividades aos colaboradores, garantir o prosseguimento e finalização, de forma a concluir as demandas e criar um processo cíclico, com início, meio e fim, para que não ocorra retrabalho no futuro; Definir prazo para entrega de atividades, tendo em vista acompanhar o andamento do serviço.
Trial de Editoras	Realizar com periodicidade a revisão dos recursos disponíveis no formato trial, com intuito de saber se continuam funcionando ou se perderam a validade.

Videos Tutoriais	Criar roteiro para criação de vídeos tutoriais, a fim de otimizar o tempo e evitar que o vídeo seja gravado e regravado, por diversas vezes, ocasionando retrabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Os tópicos destacados ilustram os aprendizados absorvidos na Seção de Referência das Bibliotecas da PUC-Rio durante e após a pandemia de COVID-19.

Cada organização ao passar por uma situação inesperada, terá suas experiências de forma individual, em vista da cultura organizacional e da vivência de cada colaborador. Tentar amenizar os impactos em uma situação de calamidade, utilizando aprendizados de outra organização, favorece para diminuição de erros, aumenta a vantagem para transpor obstáculos e ajuda o conhecimento organizacional evoluir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conhecimentos são criados a todo tempo, no decorrer das diversas atividades aperfeiçoadas através de experiências adquiridas com o conhecimento tácito e explícito. Aprender como agir, em relação ao caminho que direciona a melhores práticas otimiza os processos e reduz erros.

Desenvolver qualquer atividade produz frutos, e através deles é possível extrair lições positivas ou negativas, ambos os resultados são importantes para o crescimento, visto que as lições positivas são disseminadas e as negativas servem de aprendizado para o futuro.

O objetivo de analisar e discutir as práticas da gestão do conhecimento nos produtos e serviços desenvolvidas pela Seção de Atendimento e Pesquisa da Divisão de Bibliotecas e Documentação PUC-Rio durante a pandemia foi alcançado. Essa pesquisa foi pensada para agregar conhecimentos para as Bibliotecas da PUC-Rio e para outras organizações, direcionando sobre experiências vivenciadas no Serviço de Referência da Divisão de Bibliotecas e Documentação durante a pandemia de COVID-19.

Na DBD durante a pandemia foram realizados atendimentos on-line de forma síncrona (em horário amplo), criação de guias rápidos e tutoriais sobre os recursos, disponibilização de listagem on-line de obras das bibliografias dos cursos de graduação e da pós-graduação, capacitações para usuários, criação/revisão de relatórios internos da Seção de Atendimento e Pesquisa e execução de outras atividades. O Portal da Quarentena foi criado nas primeiras semanas de isolamento com diversos recursos

disponíveis em um só local, oferecendo conteúdo para comunidade PUC-Rio e comunidade externa, a fim de disseminar conhecimento para o maior número de estudantes em um período em que muitos estavam carentes de informações confiáveis.

O que antes era feito de forma presencial, precisou ser adaptado para o remoto para manter as atividades, o isolamento criou a oportunidade de potencializar alguns serviços que migraram para a fase remota e os aprendizados identificados foram registrados como melhores práticas para potencializar os acertos e minimizar erros.

As melhores práticas apresentadas reforçam acertos, registram erros para que eles não sejam reproduzidos, em um processo contínuo de aprendizado, para que o ciclo de gerar e compartilhar conhecimentos se multiplique e gere resultados positivos na organização. Aprendem as pessoas, a organização cresce, os processos amadurecem e os usuários recebem serviços mais consolidados e completos. Por fim, é possível afirmar que todos ganham.

REFERÊNCIAS

ACCART, Jean-Philippe. **Serviço de referência**: do presencial ao virtual. Brasília: Briquet de Lemos, 2012.

ALMEIDA, Alivinio et al. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos organizacionais**: simplificação e racionalização. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 183p.

ARAUJO, VALDEMILSON ASSIS ALVES DE; SCAFUTO, ISABEL CRISTINA O Que Sabemos Sobre as Barreiras À Transferência De Conhecimento? Um Estudo Bibliométrico Sobre Internal Stickiness. **International Journal of Professional Business Review (JPBReview)**, *[s. l.]*, v. 6, n. 1, p. 1–19, 2021. Disponível em: https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d57b0399-9b9c-3a34-ba1d-fbb860da98b1. Acesso em: 26 mar. 2025.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management**: facilitators' guide. Tokyo: Asian ProductivityOrganization,2009. Disponível em: Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00ebooks/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 10 maio 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende**: Gestão do conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para Discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em:<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.PDF. Acesso em: 29 jan. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20

do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf. Acesso em: 02 maio 2024.

BEM, Roberta Moraes de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias.** 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0364-T.pdf. Acesso em: 26 jan. 2025

BRASIL. Decreto n° 6, de 20 de março de 2020. Dispõe sobre o reconhecimento para devidos fins da ocorrência do estado de calamidade pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: 22 de jun. 2024.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (BRASIL). **BPM CBOK**: guia para gerenciamento de processos denegócios. Corpo comum de conhecimentos. 1. ed. ABPMP. Brasil. BPM CBOK versão 3.0. 2013. 453p. Disponível em http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf . Acesso em: 15 maio 2024.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. ; VALENTIM, Marta. Ligia. Pomim. ; OLIVEIRA, Marcos Leandro de. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, p. 97-116, 2022.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6- 19, jan./mar. 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GROGAN, Denis. **A prática do serviço de referência**. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

HARVARD Business School. **Faculty & Research**, 2023. Disponível em: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6563. Acesso em: 03 jul. 2024.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014. 193 p.

LIMA, Mariana. **Ikujiro Nonaka**: Seu legado para a Gestão do Conhecimento. SBGC, 2025. Disponível em: https://sbgc.org.br/ikujiro-nonaka-seu-legado-para-a-gestao-do-conhecimento/. Acesso em 26 de fev. 2025.

LOPEZ, Gabriela.; ELDRIDGE, Steve. A working prototype to promote the creation and control of knowledge in supply chains. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 7, n. 2-3, p. 150-162, 2010.

LOSS, Leandro. **Práticas de GC versão SBGC**. São Paulo, s.d. Disponível em: http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/praticas_de_gc_versao_sbgc.pdf. Acesso em: 26 de jun. 2024.

MANGANOTE, Edmilson. J. T. **Organização, sistemas e métodos**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2001.

MARTIRE, Tayane Cristina. **As práticas de Gestão do conhecimento**: estudo de caso na Petrobras. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, Dissertação. Salvador, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/7945/1/Dissertacao_MARTIRE%20Taya%20ne.pdf. Acesso em: 26 jun. 2024.

MICHAEL, Rosemann; BROCKE, Jan vom. **Manual de BPM**. São Paulo: Grupo A, 2013.

MISSÃO E MARCO REFERENCIAL. Sobre a PUC-Rio história. s.d. Disponível em: https://www.puc-rio.br/sobrepuc/historia/. Acesso em: 10 jun.2024.

NONAKA Institute of Knowledge. Employment, 2023. Disponível em: http://nonaka-ik.org/en/nonaka. Acesso em: 03 jul. 2024.

NONAKA, Ikujiro. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization Science, United States, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/Organization_Science_Nonaka94.pdf. Acesso em: 11 nov. 2024.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, United States, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf. Acesso em 26 fev. 2025.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica dainovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Thiago Pinheiro Ramos de; COSTA, Maria de Fátima Oliveira; NUNES, Jefferson Veras. As competências do bibliotecário de referência frente ao paradigma pós-custodial. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 38-55, jan./abr. 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/24073/25335. Acesso em: 25 fev. 2025

OLIVEIRA, Antonio Jose Barbosa de; CRANCHI, Daniela Carvalho. O papel da biblioteca universitária como espaço de afiliação estudantil e o bibliotecário como educador e agente inclusivo. **Informação & Sociedade:** Estudos, v. 27, n. 2, 2017. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/32654. Acesso em: 28 mar. 2024.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. De. O processo de pesquisa. In: **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997. p. 29 – 89. (Coleção Práxis).

PAULA, Marciléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin; Mapeamento de Processos em Bibliotecas: Revisão de Literatura e Apresentaç ão de Metodologias. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf**., Campinas, SP, v.12, n.3, p.136-156, set/dez. 2014. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598. Acesso em: 21 maio.2024.

PEREIRA, l. F. **Project Management Learning System**: um modelo para a gestão de conhecimento na gestão de projectos alinhado com o PMBoK. Doutoramento no Programa de Sociedade da Informação e do Conhecimento na Universidade Pontifícia de Salamanca CAMPUSde Madrid, 2007. Disponível em http://kmol.online.pt/teses/per04.pdf. Acesso em: 23 mai. 2024.

PRADO, Maria de Lourdes et al. **Desafios à Implantação da Gestão do Conhecimento**: a Questão Cultural nas Organizações Públicos Federais Brasileiras. Santa Catarina.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional**. 2. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: GrupoIbmec Educacional, 2017.

SANTA ANNA, Jorge; DIAS, Célia da Consolação; MACULAN, Benildes Coura Moreira Santos. Mediação e serviço de referência: uma revisão integrativa em teses e dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação. In: SANTOS NETO, João Arlindo; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco; BORTOLIN, Sueli. (orgs.). **Perspectivas em Mediação no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Abecin Editora, 2020. p. 412-447.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 299-309, dez. 2010.

SOUSA, Carlos Henrique Silva; GOUVEIA, Luís Manuel Borges. Modelos de gestão do conhecimento em bibliotecas acadêmicas do Brasil: uma análise sistemática. Folha de Rosto: **Revista de Biblioteconomia e Ciência da informação**, [S. l.], 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 19 maio 2024.

SOUZA, Liliane Braga Rolim Holanda de; SILVA, Alzira Karla Araújo da. **Práticas decompartilhamento da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias**. In: DUARTE, Emeide Nóbrega;LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (org.). Gestão do conhecimento & fluxo informacional: reconfigurações de comunicações emeventos. João Pessoa: Ed. da UFPB, 2018. p. 203-228. Disponível em: http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/318. Acesso em: 04 fev. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Aymará Educação, 2012. 128 p.

TAKEUCHI, Hirotaka.; NONAKA, Ikujiro. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. 3p.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizaciona is: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521. Acesso em: 28 mar. 2024.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. In: **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT. Richard; SNYDER, William M. **Cultivating communities of practice**: a guide to managing knowledge. Boston, Mass: Harvard Biblioteca Universitária siness School, 2002.

Recebido em: 05 de fevereiro de 2024
Aprovado em: 19 de abril de 2025
Publicado em: 19 de abril de 2025