



Gestão de crise nas Bibliotecas da Ufra: lições aprendidas em tempo de pandemia

Crisis management at Ufra libraries: lessons learned during the pandemic

Danielly Oliveira Inomata 

Doutora em Ciência da Informação
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
dinomata@ufam.edu.br

Melissa Sobral Pinheiro 

Mestra em Ciência da Informação
Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil
melissa.sobral@ufra.edu.br

Raimundo Silva Júnior 

Mestre em Ciência da Informação
Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil
raimundo.junior@ufra.edu.br

Resumo

O estudo foca na gestão de crise e as lições aprendidas pela Rede de Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia durante a pandemia. Por meio de um estudo de caso e questionários, examina as práticas adotadas pelos bibliotecários para identificar atividades colaborativas implementadas durante a crise do COVID-19. Analisa o papel do gestor e do bibliotecário, explorando as práticas de gestão no sistema de bibliotecas da universidade e refletindo sobre as mudanças nos serviços bibliotecários durante esse período desafiador. Os resultados apontam (i) que a biblioteca tinha um plano de contingência, mas não estava adequando à crise da Pandemia da Covid-19; (ii) as lições aprendidas figuram a capacidade de inovar, da manutenção da educação continuada e rápida adaptação as mudanças; (iii) alto nível de concordância quanto a necessidade de adequar os serviços da biblioteca ao novo normal, capacitar a equipe e desenvolver e implementar novos serviços. Conclui que as ferramentas de gestão e tecnologias de informação e comunicação são essenciais para as bibliotecas em tempos de crise, para a manutenção dos processos, produtos e serviços.

Palavras-chave: biblioteca universitária; recurso de informação; tecnologia da informação.

Abstract

The study focuses on crisis management and the lessons learned by the Library Network of the Federal Rural University of the Amazon during the pandemic. Through a case study and questionnaires, it examines the practices adopted by librarians to identify collaborative activities implemented during the COVID-19 crisis. Analyzes the role of the manager and the librarian, exploring management practices in the university library system and reflecting on changes to library services during this challenging period. The results indicate (i) that the library had a contingency plan, but it was not adapting to the Covid-19 Pandemic crisis; (ii) lessons learned include the ability to innovate, maintain continuing education and quickly adapt to changes; (iii) high level of agreement regarding



doi: [10.28998/cirev.2024v11e18631](https://doi.org/10.28998/cirev.2024v11e18631)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 26/11/2022

Aceito em: 02/12/2024

Publicado em: 26/12/2024

the need to adapt library services to the new normal, train staff and develop and implement new services. It concludes that management tools and information and communication technologies are essential for libraries in times of crisis, to maintain processes, products and services.

Keywords: *university library; information resource; information technology.*

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas são organizações prestadoras de serviços, intensivas em conhecimentos, que ao longo dos anos passa por constantes mudanças para adaptar-se aos cenários turbulentos, às crises e manter-se competitiva. Para cumprir a sua função e missão é imperativo que suas ações estejam alinhadas com aspectos que lhes são constituintes, tais como a mediação da informação, a sustentabilidade e a interculturalidade.

Em notas iniciais, percebe-se a interculturalidade como “uma série de gestos, práticas, que supõem sempre uma situação” (Mendez, 2013 *apud* Weissmann, 2018, p. 27) que respeita o diálogo, a pluralidade, e neste aspecto é ausente de sobreposição ou uniformidade. Do exposto, apresentam-se reflexões acerca do funcionamento das bibliotecas universitárias em tempos de crise, como a pandemia do novo coronavírus (Sars-coV-2), causador da Covid-19, que nos impôs a necessidade de rápidas mudanças, adaptações e flexibilidades.

Numa breve explanação do panorama das bibliotecas universitárias em tempos de crise no Brasil, destaca-se a reorganização das bibliotecas na oferta de serviços informacionais virtuais, as diversificações de ações remotas e trabalho híbrido mediadas pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Caldas; Silva, 2020; Sala *et al.*, 2020; Santos, 2020; Tanus; Sanchez-Tarragó, 2020; Souza; Carvalho, 2023), a oportunização da mediação e leitura (Rocha, 2022), o desenvolvimento da competência da informação para o combate à desinformação (Gasparin *et al.*, 2021; Souza; Mazzeto, 2023; Vidarte; Velasco, 2021), as lições aprendidas e gestão do conhecimento (Inomata; Barbalho, 2023).

De forma complementar aos estudos realizados no cenário nacional, este artigo tem como objetivo realizar um Diagnóstico da Gestão de crise nas bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e apresentar o panorama das lições aprendidas em tempos de crise.

2 GESTÃO DE CRISE E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A crise é um conceito utilizado por várias áreas do conhecimento, cuja denominação encontra as suas adequações dentro de cada campo, como crise econômica, crise social, crise política, dentre outras. As pandemias, guerras, catástrofes naturais são todos exemplos de crise. A gestão de riscos consiste em uma forma de identificar e monitorar os fatores que podem ser uma ameaça futura, e a gestão de crises é o processo que avalia os riscos potenciais e resolve os problemas caso a crise ocorra, ou seja, são processos sequenciais, porém distintos. Para mitigar esses efeitos e agir de forma proativa, é necessário inicialmente entender como agir diante de uma crise e, a partir desse entendimento, fornecer os meios para encontrar as melhores alternativas para enfrentá-la. (Inomata; Barbalho, 2023).

No contexto de crise em bibliotecas universitárias, o estudo de Tanús e Sánchez-Tarragó (2020) objetivou verificar o impacto causados pelas consequências da Covid-19 na

BU, para isso, recolheu dados junto à 64 instituições de ensino superior de todas as regiões brasileiras, com a participação de 188 pessoas. Os resultados apontam que algumas bibliotecas têm criado serviços que (i) ofertam apoio específico a respeito da Covid-19, (ii) apoiam na tomada de decisão sobre pesquisa relacionada a Covid-19. Para as autoras, os principais desafios estão relacionados com as alterações de forma abrupta no atendimento e trabalho presencial migrando para o trabalho remoto e atendimento virtual. Ademais, o processo de reabertura das bibliotecas tornou-se um grande desafio, tendo em vista a inclusão de mudança nas instalações físicas, equipamentos de proteção bem como a adoção de protocolos de higienização.

Esses desafios também foram levantados com a pesquisa de Kern (2020), fazendo uma reflexão do bibliotecário no que tange à impossibilidade de atuar presencialmente, haja vista que as universidades tiveram que migrar do ambiente físico para o ambiente virtual do ensino bem como a adesão do trabalho remoto nas BU.

Wellichan e Rocha (2020) trouxeram elementos referentes à atuação e ao planejamento para uma reabertura das bibliotecas. As autoras identificaram recomendações e refletiram sobre elas. Contudo, concorda-se com os apontamentos relacionadas às oportunidades que a pandemia trouxe para as bibliotecas aumentarem e aprimorarem suas atividades, a oferta de novos serviços e produtos informacionais, mas, sobretudo, que os bibliotecários sejam proativos e “não fique alheio ao momento vivido” (Wellichan; Rocha, 2020, p. 506).

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, o cumprimento dos protocolos de biossegurança. Em contrapartida, foi negativo para a equipe o acúmulo de funções e os ruídos na comunicação, 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. (Inomata; Barbalho, 2023).

2.1 Lições aprendidas um conceito aplicável em bibliotecas

Lições aprendidas são reconhecidamente práticas de Gestão do Conhecimento e, também, adquiridas com a execução de projetos, em que no gerenciamento dos projetos é possível extrair aprendizagem organizacional. Portanto, tratam de uma técnica de aprendizado usada por uma equipe de projetos, de apoio e individual durante processo do projeto (APO, 2020) e podem ser definidas como as experiências fundamentais que contém certa relevância de negócios para projetos futuros (Galhardo e Cunha, 2021), ou seja, a utilização das lições aprendidas permite às organizações estruturarem o futuro a partir do passado (Damasceno Júnior; Chaves, 2017; Eken *et al.*, 2020; McClory; Read; Labib, 2017).

No Brasil, o tema lições aprendidas em bibliotecas é recente, estando relacionado ao contexto pandêmico, quanto funcionamento das bibliotecas e prestação dos serviços (Inomata e Barbalho, 2023; Sanches e Melo, 2023), relatos de lições aprendidas em projetos envolvendo a biblioteca (Martins; Simões; Ferreira, 2021), assim como na identificação de comunidades de práticas e suas características (Melo; Almeida, 2015). Na literatura

internacional é possível localizar alguns estudos, como o de Sharp (2009) que relata as lições aprendidas com a circulação de laptops na biblioteca da *University of Houston*, no Texas. Além de estudos relacionados as lições aprendidas no contexto da pandemia em bibliotecas da área da saúde (Koos; Scheinfeld; Larson, 2021; Munip *et al.*, 2022; Shin *et al.*, 2021).

No caso da gestão de crises em bibliotecas, Inomata e Barbalho (2023) mostrou que as lições aprendidas estão relacionadas a capacidade de resiliências das bibliotecas em reagir a crise, na capacidade de adaptar-se ao novo e ser flexível. Ademais, ficou evidente que as tecnologias de informação e comunicação são as grandes aliadas à prestação de serviços, ao processo de gestão, no entanto, o fator humano ainda é um elemento essencial na atuação das bibliotecas.

O estudo de Koos, Scheinfeld e Larson (2021) realizado em uma biblioteca universitária da Ciências da Saúde da *Stony Brook University*, a fim de manter a continuidade dos serviços aos clientes, incluindo professores, funcionários do hospital, estudantes e médicos, principais mudanças que a biblioteca sofreu em resposta à pandemia incluíram a implementação de novos recursos de anatomia online, circulação sem contacto, serviços remotos de empréstimo entre bibliotecas e práticas operacionais modificadas.

Ainda no contexto das bibliotecas na área da saúde, na *Network of the National Library of Medicine in Seattle* (WA), Shin *et al.* (2021) fizeram perguntas para 244 participantes, entre bibliotecários e médicos, sobre vários aspectos de suas experiências no ensino principalmente presencial para o ensino on-line durante a pandemia de COVID-19, mediados pela biblioteca. Os resultados apontam que a transição foi bem sucedida, no entanto foi desafiadora. Os bibliotecários que atuaram como instrutores consideraram que o ensino online era mais eficaz do que o ensino presencial, portanto, tem intenção de continuar a fornecer opções de instrução on-line no futuro.

Contudo, evidencia-se que o mapeamento e registro de lições aprendidas contribuem para as organizações nos sucessos e fracassos, elencando os pontos a serem observados, apreciados e analisados a fim de que possam ser aproveitados ou melhorados (no caso de sucesso) e corrigidos evirando os erros durante o projeto e/ou momento de crise (no caso de fracasso).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, uma vez que adentra na estrutura de uma rede de bibliotecas para apresentar o panorama de atuação dos bibliotecários na oferta de serviços e o processo de aprendizagem mediante um período de crise, como o da Pandemia da Covid-19. O estudo se enquadrava na abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso único realizado na REDETECA-UFRA (REDETECA), tendo como fontes de evidências: dados coletados via questionário eletrônico, pesquisa bibliográfica e documental.

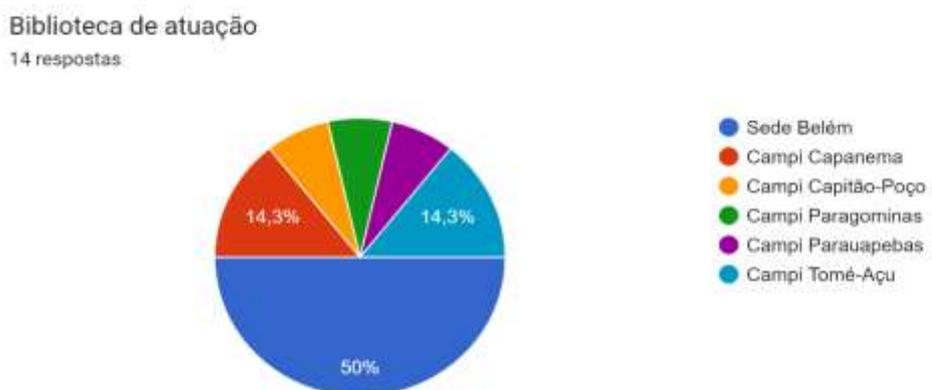
O questionário eletrônico, criado na plataforma *Google Forms*, foi aplicado junto aos gestores e as pessoas bibliotecárias lotadas na REDETECA. A REDETECA se caracteriza como uma rede de bibliotecas compostas por 6 Bibliotecas Universitárias da UFRA (sede e campi). O sistema de bibliotecas é composto por 17 bibliotecários e gestores, participaram da pesquisa 14 respondentes. Os dados foram recolhidos no período de 25 de maio a 06 de junho de 2022.

Quanto a análise e interpretação dos dados, o levantamento apresentou dados que foram analisados a partir da frequência das respostas no que se refere às perguntas fechadas, cujos resultados são representados por meio de gráficos simples do Software de planilha Microsoft Excel, explorando o percentual de respostas em cada categoria investigada (Pessoas, Instrumentos de Gestão de Crise, Práticas internas e externas da biblioteca e avaliação da percepção da gestão de crise). As perguntas abertas foram apresentadas na íntegra, conforme sinalizadas pelos participantes da pesquisa, agrupadas conforme o seu conteúdo.

4 RESULTADOS

Participaram da pesquisa 2 gestores, 5 bibliotecários de referência, três bibliotecários do processamento técnico e 7 bibliotecários em funções diversas. A maioria dos respondentes já estavam na instituição a mais de 5 anos (= 9) e com tempo de experiência, também, a mais de 5 anos (= 13). Os participantes da pesquisa atuam nas bibliotecas da REDECA, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Biblioteca de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Sendo a maioria atuante no campus Sede Belém, que de fato conta com um quadro maior de pessoal para dar suporte nas atividades técnicas, bem como na Gestão da REDETECA, que recebe o nome de Superintendência.

Por se tratar de uma pesquisa sobre a Gestão de Crise, buscou-se saber se a instituição tem um plano de contingência da biblioteca e se a gestão tinha conhecimento acerca disso. Os dados mostram que 71% (= 10) dos participantes afirmaram que sim, foi aprovado pela instituição, para 21% (= 3) o plano ainda estava em fase de elaboração, e um (7%) respondente sinalizou que a instituição não tinha plano de crise.

Adentrando aos dados da pesquisa, foi importante conhecer o papel dos gestores em tempo de crise, o comportamento da equipe e as práticas de gestão do conhecimento adotadas de forma interna e externa. Quanto ao papel dos gestores, foi citado a proatividade, a criatividade, a dinamicidade, ter o domínio das TIC. Também, chamou-se atenção para:

O gestor tem um papel de gerenciar e preservar a equipe bem como manter os serviços essenciais por meio de ações direcionadas por um Plano de Contingência (Respondente 13).

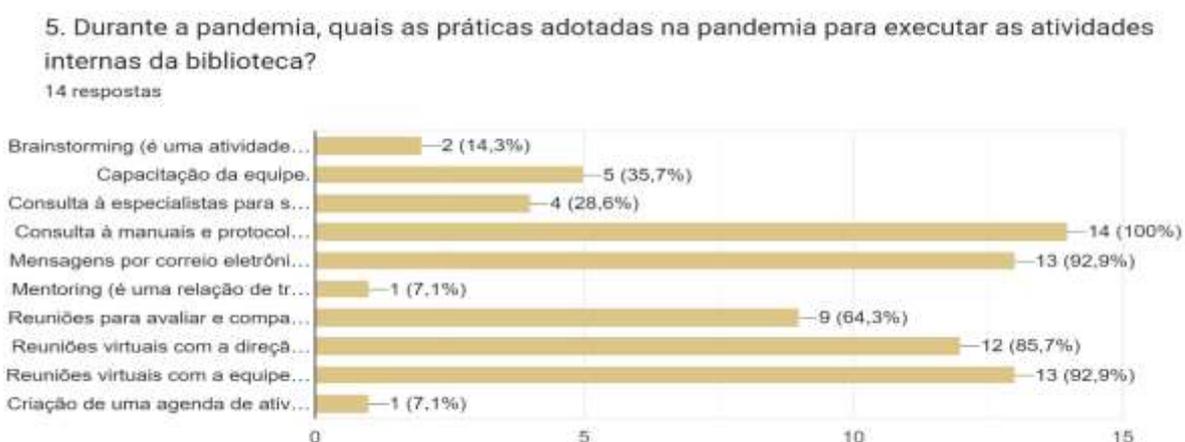
Acolher os problemas dos diversos campi, como falei anteriormente, com uma postura mais política de defesa de um serviço de informação com melhor qualidade, de defesa maior e melhor da salvaguarda da saúde dos bibliotecários da Redeteca no sentido de providenciar junto a gestão superior a aquisição do serviço de higienização dos acervos tanto da biblioteca da UFRA sede quanto dos outros campi [...] (Respondente 3).

Quanto ao comportamento da equipe, o sentimento foi de readaptação à nova rotina de trabalho e oferta dos serviços na biblioteca. Como apontou o Respondente 14:

A equipe agiu positivamente ao procurar formas de continuar prestando os serviços ainda que a distância; foram ofertados muitos treinamentos para a utilização de bases de dados online, muitos levantamentos e indicações de livros digitais de acesso aberto; processamento técnico do acervo realizado em homeoffice; trabalho em equipe para elaborar o documento com orientações com orientações sobre os serviços e quais profissionais os realizariam e etc.

No que se refere às práticas de gestão do conhecimento adotadas na pandemia, buscou-se extrair tais práticas quanto às atividades internas como externas (Gráficos 2 e 3). Quanto as práticas internas, todos os participantes da pesquisa (100% = 14) afirmaram que consultam aos manuais e protocolos sanitários. Também foi evidente o uso e acesso as mensagens por correio eletrônico e a ocorrência de Reuniões virtuais com a equipe (92,9% = 13), reuniões virtuais com a direção apresentaram (85,7% = 12).

Gráfico 2 – Práticas adotadas na pandemia para execução das atividades internas da Biblioteca

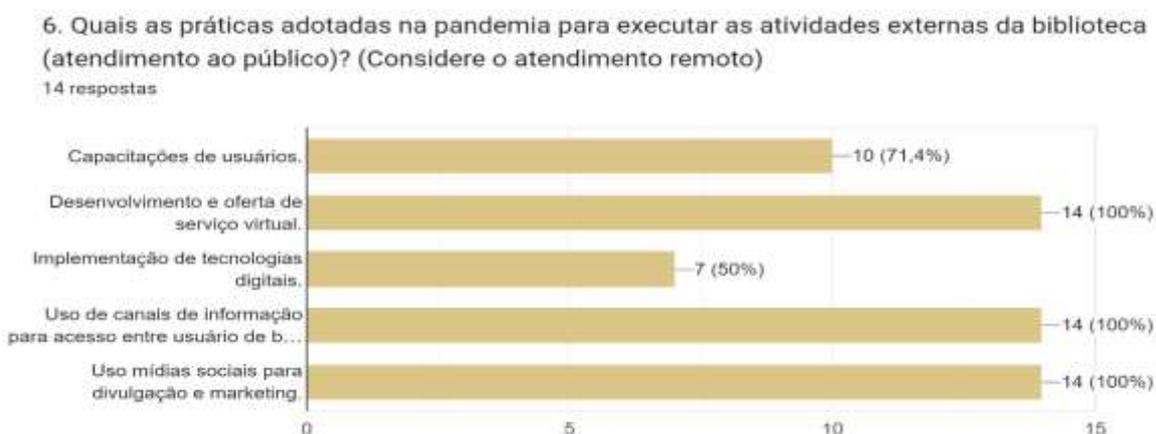


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É interessante notar que as capacitações aparecem tanto como atividade interna e externa, porém, com mais evidência na capacitação dos usuários (Gráfico 3). Ainda neste aspecto, os bibliotecários precisaram se preparar para a oferta das capacitações, isso se relaciona ao que aponta a literatura: “As competências informacionais dos profissionais envolvidos também repercutem diretamente no perfil de atuação adotado pelas BUs

durante a pandemia” (Souza; Carvalho, 2022, p. 141), colocando este profissional na busca por adaptação as novas rotinas da biblioteca, que inclui o trabalho remoto e oferta do serviço virtual e digital. Como apontando por Tanus e Sánches-Tarragó (2020), os profissionais da informação atuantes nas bibliotecas desenvolveram novas competências para lidar com as ferramentas digitais. No ambiente das bibliotecas universitárias, os bibliotecários vêm se empenhando para manter seu apoio às atividades e demandas acadêmicas (Tanus; Sánches-Tarragó, 2020).

Gráfico 3 – Práticas adotadas na execução de atividades externas (atendimento ao público)



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como mostra no Gráfico 3, os dados coadunam com o exposto por Tanus e Sánches-Tarragó (2020), pois as práticas externas citadas por todos os respondentes apontam para o desenvolvimento e oferta de serviço virtual, uso de canais de informação para acesso entre usuário e biblioteca, uso de mídias sociais para divulgação e marketing. Sob este último aspecto citado, foi constatado pela literatura que as redes sociais tem um notório impacto na dinâmica de comunicação, no processo de disseminação da informação, na divulgação de fontes de conteúdo, na interação e acolhimento entre bibliotecário e usuário, bem como no combate à desinformação (Souza; Carvalho, 2022; Vidarte; Velasco, 2021).

Também buscou-se conhecer quais as lições aprendidas durante a pandemia, sendo:

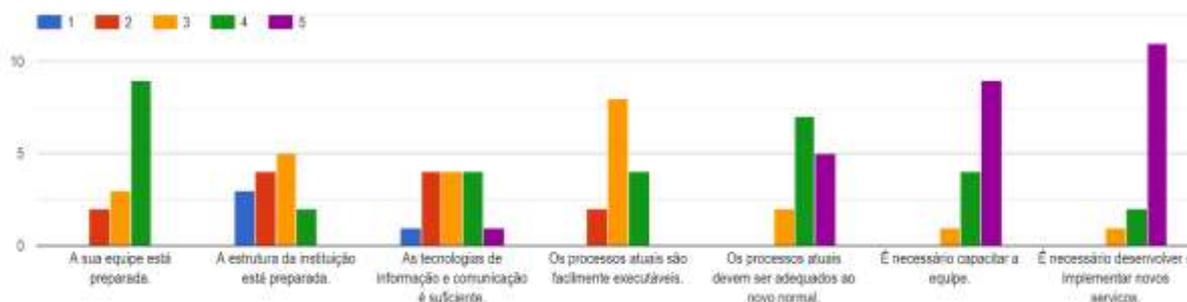
Aprendi que é necessário estarmos sempre inovando, em busca de novas possibilidades de satisfazer nossos usuários, e que não devemos ficar na inércia, devemos constantemente nos reinventar e acompanhar o tempo presente. (Respondente 7).

Fez-se referência ao aprender a aprender, ao “[...] manter a educação continuada e melhorar a empatia (Respondente 10), ampliação da visão, pois “a biblioteca tem muito mais a oferecer para além do espaço físico e que podemos atender de forma híbrida sem perder a qualidade de nossos serviços” (Respondente 11), para isso é relevante também: “buscar nos atualizar em relação as novas tecnologias” (Respondente 13).

Por fim, solicitou-se que os respondes avaliassem o nível de concordância em relação a percepção deles em relação ao período da pandemia de Covid-19, numa escala de 1 a 5, onde 1 é Nível Baixo de concordância e 5 é Nível Alto.

Gráfico 4 – Níveis de concordância

8. (Em relação ao período da pandemia de COVID-19) Considerando a questão (coluna) anterior, avalie numa escala de 1 à 5, seu nível de concordância, onde 1 é Nível Baixo de concordância e 5 é Nível Alto:



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar os dados, é possível verificar que as concordâncias de nível alto aparecem apenas nas adequações que a biblioteca ainda precisa fazer: adequar ao novo normal, capacitar a equipe e desenvolver e implementar novos serviços. Os níveis mais baixos foram sinalizados na estrutura da biblioteca e nas tecnologias de informação. Estes resultados são esperados, haja vista que as bibliotecas, assim como os demais setores da sociedade, foram pegar de surpresa quanto ao fechamento de suas portas físicas e adaptação ao trabalho remoto. No caso da REDETECA, foi importante a equipe está preparada (índice 4 para 9 respondentes) e a adequação dos serviços para o novo normal (índice 4 para 7 respondentes).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Diagnóstico da Gestão de Crise nas bibliotecas da UFRA mostrou que muitos foram os desafios no decorrer do período pandêmico, mas, tanto seus gestores quanto os bibliotecários se empenharam e esforçaram em desenvolver suas atividades de forma remota, se adaptando a nova realidade e disponibilizando serviços virtuais.

Constatou-se que os bibliotecários tinham um plano de contingência aprovado e utilizado, mas, que não contemplava uma crise pandêmica, passando por uma revisão e atualização para inclusão de medidas a serem adotadas nesses casos.

Verificou-se a ampla comunicação virtual pelos bibliotecários da REDETECA por meio de trocas de mensagens eletrônicas e reuniões virtuais para tratativas de agendas de atividades e a manutenção dos seus serviços.

Destacou-se que o maior enfoque para os serviços desempenhados foi no setor do serviço de referência virtual, no processamento técnico do acervo digital, bem como atualização do repositório institucional, o uso dos canais de comunicação e mídias sociais para divulgação e marketing das atividades e serviços disponibilizados no período da Pandemia da Covid-19.

Diante das dificuldades impostas por uma nova rotina de trabalho virtual, ficou evidente que as ferramentas de gestão e tecnologias de informação e comunicação são essenciais para as bibliotecas. Com base no estudo em questão, infere-se que é fator primordial para as bibliotecas mapear as lições aprendidas e destacar os seus pontos fortes e

fracos, os quais podem ser melhorados e assim auxiliar no plano de capacitação de sua equipe e/ou no aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas, bem como para a manutenção dos processos, produtos e serviços das bibliotecas.

REFERÊNCIAS

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: 29 mar. 2024.

CALDAS, R. F.; SILVA, R. C. Híbridez em tempos de pandemia: como as tecnologias aproximam as bibliotecas da tecnologia, **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, dez. 2020. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5352/5107>. Acesso em: 3 dez. 2023.

DAMASCENO JÚNIOR, José Benedito; CHAVES, Marcirio Silveira. 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.

EKEN, Gorkem; BILGIN, Gozde; DIKMEN, Irem; BIRGONUL, M Talat. A lessons-learned tool for organizational learning in construction. **Automation in Construction**, New York, v. 110, n. September 2019, p. 102977, 2020.

GALHARDO, Gabriela Dias Bonadirman; CUNHA, Pedro Henrique Braz. Um panorama da atual situação do gerenciamento de lições aprendidas. **Revista Boletim do Gerenciamento**, São Paulo, n.3, 2021, p.11-24.

GASPARINI, Z. A.; CASONI, C. L.; ALCARÁ, A. R.; CASONI, C. L.; ALCARÁ, A. R. Ações das bibliotecas universitárias de londrina na pandemia covid-19 e sua contribuição para a competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**; v. 17 n. 2, 2021. Dossiê V Seminário de Competência em Informação, p. 1-20. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/216600>. Acesso em: 12 dez. 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 Crises in the Academic Library Past, Present, and Future**. 1. ed. Chicago: ALA, 2023, v. 1, p. 199-212.

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, jul.dez. 2020. P. 1-21. Disponível Em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/30>. Acesso em: 15 nov. 2023.

KOOS, Jessica A.; SCHEINFELD, Laurel; LARSON, Christopher. Pandemic-proofing your library: disaster response and lessons learned from COVID-19. **Medical reference services quarterly**, v. 40, n. 1, p. 67-78, 2021.

MARTINS, Robson Dias; SIMÕES, Kátia de Oliveira; FERREIRA, Camila Belo Tavares. Captação de recursos para projetos desenvolvidos pelo Núcleo de Sistema Integrado de Bibliotecas–NSIB do INCA: Lições aprendidas. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS Y REPOSITARIOS DIGITALES, 10., 2021, [S. l.]. **Anais [...]** [S. l.], BIREDIAL-ISTEC, 2021.

McClory, Sue; READ, Martin, LABIB. Ashraf. 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.

MELO, Elisete de Souza; ALMEIDA, Mariza Costa. Comunidades de prática e suas características: um estudo na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais [...]** João Pessoa: PPGCI/UFPB, 2015.

MUNIP, Lana *et al.* Lessons learned: a meta-synthesis examining library spaces, services and resources during COVID-19. **Library management**, v. 43, n. 1/2, p. 80-92, 2022.

ROCHA, C. F. D. S. Mediação de leitura em tempos de pandemia: relato de experiência do projeto resiliência literária na biblioteca da UTFPR. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Brasília, n. 2, v. 18, p. 1-15, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/202610>. Acesso em: 12 dez. 2023.

SALA, Fabiana *et al.* Bibliotecas universitárias em um cenário de crise: mediação da informação nas redes sociais durante a pandemia de Covid-19. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 10-32, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/43933/161680>. Acesso em: 12 dez. 2023.

SANCHES, Tatiana; MELO, Luiza Baptista. Serviços à distância nas bibliotecas do ensino superior: lições aprendidas no contexto pandêmico. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 14., 2023, Lisboa. **Atas [...]** Lisboa, 2023. p. 1-10.

SHARPE, Paul A. Circulating laptops: Lessons learned in an academic library. **Journal of Access Services**, v. 6, n. 3, p. 337-345, 2009.

SHIN, Nancy *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.

SOUSA, R. G.; CARVALHO, A. C. G. Ações remotas dos bibliotecários do sistema integrado de bibliotecas da ufpi (sibi-ufpi) em tempos de distanciamento social decorrente da pandemia de covid-19. **Revista Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, n. 3, v. 8, p. 132-154, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/218648>. Acesso em: 12 dez. 2023.

SOUZA, E. G.; MAZZETO, A. C. E. Covid-19: ações de competência em informação. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 8, n. esp., p. 160-180. Disponível em:

<https://doi.org/10.36517/2525-3468.ip.v8iesp.2023.90920.160-180>. Acesso em: 12 dez. 2023.

TANUS, G. F. de S.C.; SANCHEZ-TARRAGÓ, N. Atuação e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de Covid-19, **Revista Cubana de Información em Ciencias de la Salud**, Havana, v. 31, n. 3, 2020. p.1-21. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000300009&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 12 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Plano de retomada gradual do serviço de referência presencial**. Belém: REDETECA/UFRA, 2021. Disponível em: https://capanema.ufra.edu.br/biblioteca/images/pdfs/Plano_de_retomada_-_Refer%C3%Aancia_-_REDETECA.pdf. Acesso em: 02 dez. 2023.

VIDARTE, V. C. D.; VELASCO, S. C. D. V. Bibliotecas universitárias: uso de estratégias comunicacionais de combate à desinformação no contexto da pandemia covid-19. **Biblioteca Escolar em Revista**, n. 2, v. 7, p. 163-175, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/berev/article/view/184172>. Acesso em: 12 dez. 2023.

WEISSMANN, L. Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade. **Construção psicopedagógica**, v. 26, n. 27, p. 21-36, 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cp/v26n27/04.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

WELLICHAN, D. da 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>. Acesso em: 12 dez. 2023.