



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Ciência da Informação  
Curso de Graduação em Biblioteconomia

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA DA  
BCE**

Sabrina Silva de Macêdo  
Orientador: Prof. Dra Sofia Galvão Batista

Brasília  
2014

Sabrina Silva de Macedo

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA DA  
BCE**

Monografia apresentada como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília

Orientador: Prof. Dra. Sofia Galvão Batista

Brasília

2014



**Título: A gestão do conhecimento e o bibliotecário de referência da BCE.**

**Aluna:** Sabrina Silva de Macêdo.

Monografia apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Brasília, 10 de novembro de 2014.

**Sofia Galvão Baptista** - Orientadora  
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)  
Doutor em Ciência da Informação

**Márcio Bezerra da Silva** – Membro  
Professor da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)  
Mestre em Ciência da Informação

**Riquicelei Setubal Faria** – Membro externo  
Bibliotecário da Universidade Paulista - UNIP

M141g

MACEDO, Sabrina Silva.

A gestão do conhecimento e o bibliotecário de referência da BCE /  
Sabrina Silva de Macedo – Brasília, 2014.

52 f.: il.

Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade de  
Brasília, Faculdade de Ciência da Informação (FCI), Curso de  
Biblioteconomia, 2014.

Orientação: Prof. Dra. Sofia Galvão Batista

1. Gestão do Conhecimento. 2. Bibliotecário de Referência.  
3. Bibliotecário I. Título.

CDU 021

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais ao meu irmão e minha família.

Dedico também ao meu namorado por todo amor, apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades e por me dar força pra lutar e conquistar meus objetivos.

À professora Doutora Sofia Galvão Batista, pela ajuda, orientação e apoio.

Aos professores da Faculdade de Ciência da informação (FCI), sem os quais esse sonho não seria possível.

Aos meus pais, Antônio Macedo e Socorro Macedo por fazerem o possível e o impossível para que meus sonhos fossem realizados, por me apoiarem nas minhas decisões e por me ajudarem a ultrapassar as barreiras que surgiam pelo caminho.

Ao meu irmão, Eduardo Macedo, meu melhor amigo e parceiro.

À minha família, Antonio Macedo, Socorro Macedo, Eduardo Macedo e “Jamesinho”, por serem meu porto seguro e meu refúgio nos momentos difíceis.

Ao Jamerson Lemos por me apoiar, incentivar e me acompanhar nessa caminhada, por me mostrar que sou capaz de ir além.

Aos meus amigos pelos momentos de felicidade

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o serviço de referência da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília, a luz das práticas e processos da gestão do conhecimento. A revisão de literatura apresenta os principais procedimentos técnicos da GC e do setor de referência. A pesquisa é qualitativa, pois analisa o atendimento dos profissionais da informação com relação aos processos de GC. A pesquisa foi realizada através de um questionário aplicado aos bibliotecários da referência da BCE. Após análise e interpretação das respostas foi observado que não existe uma formalidade com relação à aplicação da GC, os bibliotecários utilizam os processos conforme o conhecimento e as experiências que eles têm do assunto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Bibliotecário de Referência. Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the referral service of the Central Library ( ECB ) at the University of Brasilia , the light of the practices and processes of knowledge management . The literature review presents the main technical procedures of GC and the reference sector. The research is qualitative, since analyzes treatment of information professionals in relation to KM processes. The research was conducted through a questionnaire administered to the reference librarians of the ECB . After analysis and interpretation of the responses was observed that there is no formality with respect to the application of GC , librarians use the processes as the knowledge and experiences they have in the matter .

**KEYWORDS:** Knowledge Management. Reference librarian. Central Library of the University of Brasilia.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de conhecimento.

Quadro 2 - Espiral do conhecimento.

Quadro 3 - Processos essenciais da gestão do conhecimento.

Quadro 4 - Modelo genérico de gestão do conhecimento: processos e etapas.

Quadro 5 - As sete dimensões das práticas gerenciais.

Quadro 6 - Estrutura de um atendimento de referência.

Quadro 7 - Processos de referência.

Quadro 8 - Competências do Bibliotecário de Referência.

Quadro 9 - Competências dos modernos profissionais da informação.

Quadro 10 - Conceitos de gestão do conhecimento em bibliotecas no período de 2000 a 2005.

Quadro 11 - Processos essenciais de gestão do conhecimento.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
3.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	13
3.1.1 CONHECIMENTO TÁCITO X EXPLÍCITO.....	15
3.1.2 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	16
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
3.2.1 PROCESSOS E PRÁTICAS .....	18
3.3 SERVIÇO DE REFERÊNCIA.....	25
3.3.1 O PROCESSO DE REFERÊNCIA.....	26
3.3.2 O BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA.....	29
3.3.3 APTIDÕES E COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA	
30	
4.1 CARACTERÍSTICA DE PESQUISA.....	34
4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS .....	39
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações do século XXI estão lidando com um insumo importante, capaz de levar empresas e organizações ao sucesso ou ao fracasso. Esse insumo chama-se conhecimento, combustível principal para a competitividade.

As bibliotecas, por exemplo, não fogem dessa realidade. Como uma organização gestora de informação e conhecimento, deve ser capaz de usar as melhores maneiras de capacitar seus funcionários e otimizar seus serviços para que, através do conhecimento adquirido e gerado pelos funcionários, possa ser capaz de se manter competitiva. Nesse sentido, os profissionais da informação, mas precisamente os bibliotecários que atuam nos setores de referência, lidam diretamente com informação e isso exige que esses profissionais incorporem a gestão do conhecimento como área de atuação.

De acordo com Carvalho e Tavares, (2001) “o conhecimento é uma interpretação, é o aprendizado a partir de um questionamento sobre uma realidade e a sua reprodução aos seus pares”. O bibliotecário de referência faz exatamente isso, ou seja, atende o usuário, interpreta suas necessidades e, a partir de suas experiências, torna-se capaz de informar a resposta adequada as necessidades do usuário. O serviço de referência, segundo Macedo (1990, p. 12) “Interface entre informação e usuário, tendo a frente o bibliotecário de referência, respondendo questões, auxiliando, por meio de conhecimentos profissionais, os usuários”.

Essa mediação, realizada pelo bibliotecário de referência, aumenta as possibilidades de aperfeiçoar, produzir e/ou produzir novos conhecimentos aos usuários.

Sendo assim, o profissional bibliotecário de referência faz uso dos processos de gestão do conhecimento? Diante do contexto apresentado o, trabalho avalia essa questão, através de uma pesquisa feita com os bibliotecários de referência da Biblioteca Central (BCE), da Universidade de Brasília (UnB)

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A pesquisa justifica-se pelo fato da gestão do conhecimento ser um tema amplo. A Gestão do Conhecimento é uma área que precisa ser mais aplicada pelos bibliotecários nas suas atuações, pois, mesmo indiretamente suas práticas estão presentes no dia a dia do bibliotecário. A autora observou a atuação do bibliotecário de referência durante seus estágios de graduação, e percebeu que a gestão do conhecimento faz parte da atuação do bibliotecário comprovando através desse trabalho.

Para que o profissional bibliotecário reconheça a Gestão do Conhecimento como uma área de atuação faz-se necessário que algumas questões, como a prática, suas definições, objetivos e processos, sejam esclarecidos. Esclarecê-las pode ajudar os bibliotecários que queiram implantar as práticas e processos, da gestão em questão em suas unidades de informação.

## **2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 Objetivo geral**

Investigar, preliminarmente, se o bibliotecário de referência faz uso das práticas de gestão do conhecimento no atendimento ao usuário.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Elencar significados e características da gestão do conhecimento;
- b) Citar as atividades realizadas pelo bibliotecário de referência;
- c) Verificar o papel (ou prática) da gestão do conhecimento conforme a visão dos bibliotecários de referência da BCE da UnB.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Em um primeiro contato dado, informação e conhecimento podem nos levar a pensar que dispõem do mesmo significado, e acabam gerando confusões conceituais. A literatura apresenta vários conceitos, mas nenhum pode ser apresentado como definitivo.

Dado é um elemento que compõem informação, que por sua vez compõe conhecimento. Dados são elementos brutos como números, palavras, fórmulas, procedimentos codificados e que sem um contexto não representam sentido para quem o lê. Segundo Angeloni (2008, p. 1), “dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização”. Dado é um fragmento, que ao ser observado e analisado, não leva à conclusão nenhuma, não serve como elemento máximo para a tomada de decisão. De acordo com (DAVERPONT; PRUSAK, p. 2) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

O dado inserido num contexto se transforma em informação, que vem do latim *information* que significa dar forma, moldar. Informação é aquilo que leva sentido ao seu destinatário, podendo mudar a forma de seu julgamento e comportamento. De acordo com (DAVERPONT; PRUSAK, 1999, p. 4), “a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva”. A informação para uma pessoa já foi o conhecimento de outra, enquanto algo extrínseco ao ser humano.

Na Ciência da Informação (CI), informação é aquilo que está registrado em um suporte. Podemos pensar a informação como uma mensagem, estando ela em qualquer suporte. De acordo com Le Coadic:

A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal, impresso, sinal elétrico, onda sonora etc.

É importante saber que a informação que serve às necessidades de uma pessoa, talvez não sirva para outra. Vai depender do que ela precisa para

tomar a melhor decisão. E nesse contexto que entra o profissional da área pois é ele quem deve pesquisar, analisar e oferecer ao usuário a informação mais segura e eficaz as questões propostas.

Já no contexto organizacional, Choo ( 2006) diz que a informação faz parte da organização e sem uma compreensão clara da transformação sofrida pela informação, através de processos humanos e organizacionais, a empresa perde a noção de suas fontes tecnológicas de informação. É por meio dessa compreensão que se dá uma organização do conhecimento em um ambiente organizacional.

A informação é um componente do conhecimento, mas esse último vai além. O conhecimento leva em conta a informação adquirida, experiências intrínsecas do individuo, conhecimento prévio, habilidades, competências, além da capacidade de interpretação e tradução. Segundo Setzer, (1999), “conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém”

O conhecimento é mutável, pois depende das indagações feitas pelo individuo a partir de novas informações. Assim de acordo com Davenport; Prusak:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informações contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O conhecimento nas organizações é formado a partir da criação, organização e processamento da informação decorrente de aprendizagem, Choo (2006). O conhecimento permite que a organização consiga ter visão de mercado, permite criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e agrega valor a tomada de decisão. De acordo com Le Coadic:

Conhecimento (um saber) é o resultado do ato de conhecer, ato pelo qual o espírito apreende um objeto. Conhecer é ser capaz de formar a ideia de alguma coisa; é tê-la presente no espírito. Isso pode ir da simples identificação (conhecimento comum) á compreensão exata e completa dos objetos (conhecimento científico).

Constata-se que os conceitos de dado e informação supracitadas direcionam para o consenso conceitual de conhecimento, ou seja, ato de conhecer, saber, e que será importante uma avaliação, tomada de decisão. Conhecimento é algo inerente ao ser humano, pois é capaz de absorver uma informação, moldá-la e/ou construir novas conforme experiências e capacidades intelectuais, para assim formar o que denominamos de conhecimento, classificado em tácito ou explícito.

### 3.1.1 CONHECIMENTO TÁCITO X EXPLÍCITO

Para um melhor entendimento sobre o que significa conhecimento e como é transmitido nas organizações, se faz necessário distingui-lo entre tácito e o explícito.

O conhecimento é inerente ao indivíduo, não se pode tê-lo a partir de um computador. O dado pode ser armazenado e recuperado através de uma base de dados, enquanto que a informação precisa estar registrada em um suporte. Por sua vez, o conhecimento é mais complexo. Para que o conhecimento exista o indivíduo precisa sentir-se instigado a compreender a informação e interpretá-la de acordo com suas experiências.

As organizações dependem do indivíduo e de seu conhecimento, pois não existindo conhecimento sem indivíduo. O papel da organização é apoiar e incentivar a criação do conhecimento em indivíduos proativos. Na citada criação temos o conhecimento tácito que segundo Nonaka e Takeuchi( 1997) “ [...] é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado”. O tácito é o tipo de conhecimento adquirido ao longo do tempo, através da análise do que é externo, de suas experiências e de informações coletadas ao longo da vida. Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi( 1997 p. 7), ” o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros”. É um conhecimento intrínseco e difícil de ser comunicado, normalmente utilizado para solução de problemas e realização de atividade no dia-a-dia.

Segundo (GROTTO, D, 2008, p. 170) “[...] o tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos”.

Daverpont; Prusak (2003) complementam afirmando que o conhecimento incorpora tanta aprendizagem, e que está tão enraizado, que é quase impossível separar-lo do seu modo de agir. O conhecimento é algo difícil de registrar, pois não

é só uma informação, o conhecimento vem acompanhado das peculiaridades inerentes aquele indivíduo que o possui. Neste sentido, Choo (2006) defende que:

[...] o conhecimento tácito, ilusório como pode ser, apresenta algumas características limitantes. É difícil de verbalizar ou de ser codificado em símbolos como fórmulas ou regras escrita. É difícil decompô-lo em elementos ou passos, porque o conhecimento tácito é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo.

O outro tipo de conhecimento transmitido é o explícito. “Este por sua vez é formal e ordenado, de fácil comunicação e compartilhado facilmente através de números brutos, fórmulas, procedimentos, ou seja, sob a forma de dados” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), geralmente exibido em manuais, relatórios, pesquisas e também transmitidos em conversas, debates e apresentações.

A seguir um quadro com os pontos principais de cada conhecimento: tácito e explícito.

Quadro – 1 Tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

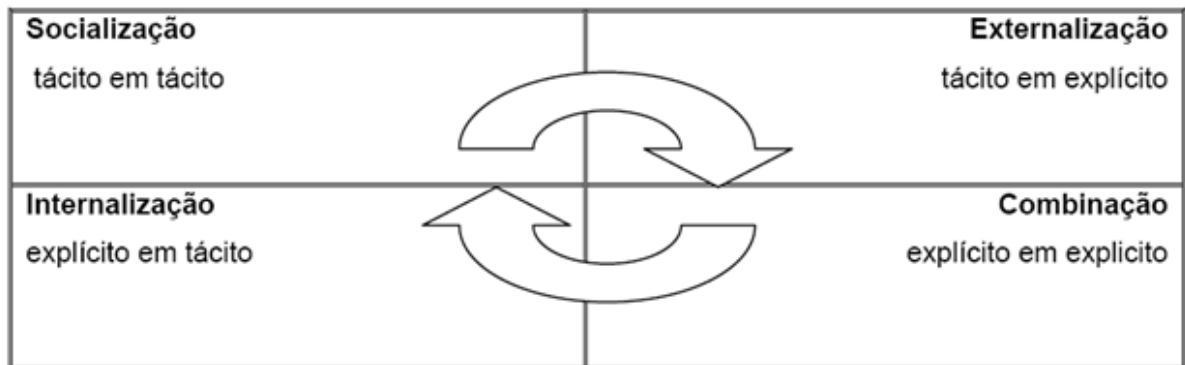
Fonte: Nonaka e Takeuchi 1997

### 3.1.2 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi(1997, p. 68) “o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.” São eles:

1 – Socialização; 2 – Externalização; 3 – Combinação e 4 – Internalização.





Quadro 2: Espiral do conhecimento  
Nonaka e Takeuchi (1997)

#### 1 – Socialização: Conhecimento tácito em Conhecimento tácito

É um processo de compartilhamento, onde o indivíduo troca seu conhecimento tácito através de experiências com outros, por meio de imitação, observação, prática e linguagem.

#### 2 – Externalização: Conhecimento tácito em Conhecimento explícito

É o processo pelo qual o conhecimento tácito vai sendo tornando explícito através de articulação, diálogo e pela reflexão coletiva. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) “Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

#### 3 – Combinação: Conhecimento explícito em Conhecimento explícito

É o processo de compartilhamento de conhecimento explícito de uma forma explícita. É a troca, compartilhamento e combinação de conhecimentos em vários meios como documentos, atas, reuniões, conversas formais ou informais.

#### 4 – Internalização: Conhecimento explícito em Conhecimento tácito

É quando ocorre a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está relacionado ao ato de aprender fazendo.

A espiral do conhecimento é um movimento sem fim, devido a processos de aprendizagem, compreensão, prática e experiências estarem acontecendo o tempo todo, e pelo fato do conhecimento tácito acumulado precisar ser transmitido aos outros indivíduos de uma organização.

## 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As discussões sobre gerenciar o conhecimento começaram no fim da década de 1980. A literatura principal era da área de administração e tinha como finalidade o conhecimento como recurso organizacional para obtenção de vantagens competitivas a partir da problemática das organizações na época, que era transformar o conhecimento individual em organizacional.

Os primeiros registros do termo gestão do conhecimento foram encontrados em publicações das áreas de administração e sistemas de informação. As organizações começaram a perceber a importância da gestão do conhecimento e o valor do capital intelectual como fonte de recurso. A partir daí o número de pesquisas e publicações cresceram demasiadamente e as organizações começaram a perceber o real valor da gestão do recurso “conhecimento”.

Os tópicos seguintes abordaram conceitos e objetivos, processos, práticas e ferramentas da gestão do conhecimento.

### 3.2.1 PROCESSOS E PRÁTICAS

A gestão do conhecimento surge com o objetivo de gerenciar o capital intelectual das organizações, já que o objeto da gestão em questão é tido por muitos autores como o recurso mais valioso das empresas.

Segundo Sveiby (2002), “a gestão do conhecimento pode ser entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” Almeida, Leal, Pinho et al. (2005) definem gestão do conhecimento como “[...] o conhecimento coletivo de uma organização, e não apenas estoque de dados ou informações”.

Barroso e Gomes (1999) dizem que:

Na prática, gestão do conhecimento inclui: identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso [...].

A gestão é vista como uma mudança de paradigmas e não como procedimentos formais Sveiby (2001), gerencia e compartilha experiências e

especializações dos funcionários agregando valor às informações desenvolvendo um perfil pessoal para levar os funcionários a ação (Santiago Junior, 2004).

Segundo Lima e Amaral (2008), gestão do conhecimento pode ser assim

[...] como um programa, um conjunto de ações, que visa aumentar continuamente a competência dos funcionários e a eficiência dos processos de negócio organizacionais, por meio de ações que fomentem um ambiente de estímulo á aprendizagem organizacional e á criação de comunidades de prática.

A GC apresenta inúmeros conceitos, cada autor apresenta sua, mas a ideia central é a mesma apoiar, ou seja, gerir e compartilhar o conhecimento interno de uma organização.

Não existe uma padronização ou fórmula para a aplicação da gestão do conhecimento. A aplicação depende do contexto e da estrutura da organização devendo deve ser pensada para que seus processos sejam trabalhados com fins de alcançar os objetivos da instituição. A literatura da área é muito rica, sendo que vários autores apresentam processos ainda mais complexos, julgando eles mais adequados. Os processos essenciais para a gestão do conhecimento elaborados por Probst, Raub e Romhardt (2001), são identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento.

- Identificação do conhecimento: esse processo é responsável por analisar e identificar as competências que são essenciais para a organização. É nesse momento que será feito um estudo do ambiente da organização, assim identificando os pontos fortes do conhecimento, habilidades e competências. Através da identificação o conhecimento será posto em destaque e os especialistas serão reconhecidos por seu nível de conhecimento em sua área de atuação.
- Aquisição do conhecimento: a aquisição é o processo onde o conhecimento é trazido para a organização, esse conhecimento pode ser adquirido de duas maneiras: interna e externa. A literatura afirma que é mais importante trazer o conhecimento interno a tona, pois são conhecimentos que fazem parte da instituição, de sua historia,

contexto. O conhecimento interno é inerente aos especialistas e profissionais experientes que conhecem bem a rotina, as políticas, práticas e procedimentos institucionais. Já o conhecimento externo pode ser absorvido e adquirido através de tudo o que venha de fora da instituição como o contato de clientes, parceiros, fornecedores e até mesmo concorrentes.

- **Desenvolvimento do conhecimento:** o desenvolvimento do conhecimento é o processo que trabalha o conhecimento já existente para a criação de novas ideias, produtos, habilidades para tornar a instituição mais eficiente. Também nesse processo são criados conhecimentos inexistentes, porém necessários para organização.
- **Disseminação/ compartilhamento/ transferência do conhecimento:** esse é o processo que talvez seja o mais difícil de ser trabalhado pois existe uma cultura onde o conhecimento está ligado ao poder, e por isso às pessoas que obtêm o conhecimento se sentem inseguras em dividi-lo com os colegas e com a organização. A organização precisa criar um clima de confiança para que seus colaboradores se sintam a vontade para compartilhar o que sabem.
- **Utilização/ aplicação do conhecimento:** os autores identificam barreiras que atrapalham a utilização do conhecimento e das novas habilidades trazidas por ele. É comum em organizações que os trabalhadores sintam-se acomodados em seus cargos e relutem em aceitar novas ideias e novas práticas. A gestão do conhecimento deve fazer partes de todas as áreas da instituição, pois só trará resultados quando todos compreenderem e aceitarem seus propósitos.
- **Retenção e armazenamento do conhecimento:** Esse é o processo que antecede a recuperação do conhecimento através de uma análise de quais conhecimentos a instituição deseja que sejam formalmente organizados e armazenados. Probst, Raub e Romhardt (2001) acreditam que a perda de um funcionário antigo, por exemplo, pode custar caro para a organização, pois não é só o funcionário que se foi mais sim competências, conhecimento e habilidades que não foram disseminadas e tão pouco aprimoradas.

- Metas do conhecimento: As metas são criadas para dar direção a um objetivo. As metas na gestão do conhecimento servem para direção às atividades que serão desenvolvidas e quais habilidades necessitam se aprimoradas e em quais níveis. Probst, Raub e Romhardt (2001) sugerem três de metas que são:  
Metas normativas: cujos objetivos são criar uma cultura empresarial ciente do conhecimento que deve ser desenvolvido facilitando o compartilhamento e construção de habilidades;  
Metas estratégicas: Definir os conhecimentos essenciais e as habilidades necessárias ao futuro da organização;  
Metas operacionais: programar a gestão do conhecimento e todos seus processos para que suas metas se tornem objetivos concretos.
- Avaliação/seleção do conhecimento: A avaliação é sempre necessária, pois nesse processo que serão identificados os conhecimentos e habilidades que se tornaram obsoletas para a instituição. A avaliação leva em conta os primeiros processos citados aqui, pois deve haver um novo levantamento do capital intelectual da organização.

Os processos citados acima orientam na gestão do conhecimento interno da organização e na criação de quadros que agilizam a busca e disseminação da informação. A seguir são apresentados quadros explicativos desses processos.

PROCESSOS ESSENCIAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	ETAPAS
Identificação do conhecimento	a) identificar, analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização; b) definir um quadro das habilidades, informações e dados internos e externos; c) assegurar transparência dos conhecimentos e lacunas de conhecimento da organização; d) facilitar a localização dos conhecimentos dentro e fora da organização.
Aquisição do conhecimento	a) definir os conhecimentos que podem ser desenvolvidos internamente e os que podem ser adquiridos externamente; b) adquirir conhecimento nos mercados de conhecimento através de especialistas externos, como consultores, de outras firmas, parceiros e clientes; e através dos produtos do conhecimento, como plantas industriais, <i>softwares</i> ou CD-ROMs, equipamentos de alta tecnologia, os quais contêm 'conhecimento congelado'.
Desenvolvimento do conhecimento	a) facilitar o desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes, b) direcionar esforços para que o conhecimento seja desenvolvido, a partir dos recursos de conhecimento presentes na organização ou fora dela.
Compartilhamento do conhecimento (partilha e distribuição do conhecimento)	a) propiciar o compartilhamento do conhecimento já adquirido e desenvolvido com todos os membros da organização para que seja utilizável. b) aumentar a utilização do conhecimento através de adequados ambientes de trabalho em grupo e individuais; c) compartilhar conhecimentos através de conversas, reuniões, bem como imitando a maneira de outra pessoa trabalhar.
Utilização do conhecimento	a) garantir que o conhecimento presente na organização seja utilizado produtivamente e em seu benefício b) transformar o conhecimento em resultados visíveis para a organização (em ação); c) garantir que habilidades e ativos de conhecimento valioso, como patentes ou licenças, sejam totalmente utilizados.
Retenção do conhecimento	a) selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos que valem a pena ser retidos; b) armazenar as experiências de forma adequada; c) transferir dados, informações e habilidades valiosos para os sistemas organizacionais em que eles podem ser úteis a toda a empresa; d) garantir que a memória organizacional esteja atualizada; e) transferir o conhecimento do funcionário que está saindo para seu sucessor; f) registrar cuidadosamente o conhecimento adquirido e desenvolvido para torná-lo acessível e recuperável 'para sempre'.

Quadro 3: Processos essenciais da gestão do conhecimento  
 Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002)

PROCESSOS BÁSICOS	ETAPAS
1) Identificação	a) criação de uma agenda de competências essenciais voltadas tanto para negócios existentes como para novos negócios; b) identificação do <i>gap</i> entre competências existentes e competências necessárias; c) desdobramento das competências essenciais e áreas de conhecimento que as sustentam (mapeamento de conhecimentos ou <i>Knowledge mapping</i> ); d) identificação das fontes internas e externas associadas às áreas de conhecimento mapeadas (páginas amarelas, diretório de especialistas internos e externos, acervo bibliográfico, memória técnica, procedimentos e normas, entre outras); e) proposição de soluções para eliminar ou reduzir o <i>gap</i> entre as competências existentes e as necessárias.
2) Captura	a) identificação das fontes internas e externas; b) seleção das estratégias de aquisição; c) aquisição, formalização e recuperação do conhecimento.
3) Seleção e validação	a) determinação da relevância e do valor do conhecimento ou da informação; b) determinação do grau de confiabilidade desse conhecimento; c) identificação e consolidação do conhecimento útil e descarte de conhecimento redundante; d) contratação (assinaturas de serviços), desenvolvimento e a criação dos conhecimentos não disponíveis; e) redução do grau de incerteza do conhecimento não comprovado; f) identificação e proposição de soluções de problemas relacionados a conhecimentos conflitantes; g) estabelecimento de visões múltiplas para casos de conhecimentos conflitantes não solucionados.
4) Organização e armazenagem	a) classificação do conhecimento já validado, segundo critérios predefinidos; b) definição da arquitetura de Tecnologia da Informação (TI) e seleção de ferramentas de gestão da informação; c) criação e gerenciamento de bancos de dados relacionais a serem utilizados como repositório de conhecimentos, informações e dados.
5) Compartilhamento (acesso e distribuição)	a) identificação das necessidades de informação e conhecimento da organização (redes de inteligência, decisores e especialistas); b) criação de mecanismos eficazes de recuperação e disseminação do conhecimento; c) capacitação dos usuários potenciais em ferramentas de recuperação da informação e do conhecimento; d) disseminação automática do conhecimento em tempo hábil para as pessoas certas.
6) Aplicação	a) aplicação do conhecimento relevante, confiável e de alto valor agregado em processos decisórios, em soluções de problemas operacionais, em processos de inovação e de aprendizagem; b) registro das lições aprendidas e dos ganhos obtidos com a utilização.
7) Criação de conhecimento	a) auto-aprendizagem; b) aprendizagem por meio de especialistas; c) relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes; d) aprendizagem por meio da experimentação; e) a adoção do pensamento sistêmico e criativo.  <b>Obs.:</b> O processo de criação do conhecimento é descrito com base em Nonaka e Takeuchi (1997), caracterizado por cinco fases: a) compartilhamento do conhecimento tácito, b) criação de conceitos, c) justificação de conceitos, d) construção de um arquétipo, e) difusão interativa do conhecimento ( <i>cross-leveling knowledge</i> ).

Quadro 4: Modelo genérico de gestão do conhecimento: processos e etapas  
Fonte: Rostirolla (2006)

Terra (2000) apresenta um modelo de gestão do conhecimento baseado em sete dimensões das práticas gerenciais, conforme quadro abaixo:

DIMENSÕES	PRÁTICA GERENCIAL
1) Fatores estratégicos e o papel da Alta Administração	a) priorizar o co-estabelecimento de visões; b) desenvolver <i>frameworks</i> estratégicos que facilitem a tomada de decisões por todas as pessoas da organização; c) inspirar, motivar e focar a organização; d) livrar-se da necessidade de saber tudo (tanto do ponto de vista individual como organizacional); e) deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes, pontos de controle.
2) Cultura e valores organizacionais	a) características de ambientes e culturas criativas; b) a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas ideias; c) o uso do recurso tempo; d) a questão dos espaços de trabalho.
3) Estrutura organizacional	a) apóiam-se no trabalho em equipe; b) flexibilidade organizacional para adaptação às demandas do ambiente competitivo; c) mínimo de hierarquia - decisões tomadas no nível mais baixo possível; d) competências múltiplas devem ser perseguidas; e) valorização do conhecimento acumulado pela empresa; f) informação e treinamento <i>just-in-time</i> ; g) equipes multidisciplinares; h) os sistemas de avaliação dos funcionários levam em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais cada indivíduo trabalhou
4) Administração de Recursos Humanos	a) estratégias de recrutamento e seleção; b) treinamento e políticas de recursos humanos associados às atividades de conhecimento - estímulo ao aprendizado; c) planos de recompensa e reconhecimento de funcionários.
5) Sistemas de Informação	a) comunicação eficiente em todos os sentidos; b) espaços colaborativos; c) usabilidade de sistemas e tecnologia da informação; d) acesso ao conhecimento organizacional.
6) Mensuração de resultados	a) avaliações de competências individuais e organizacionais; b) esforços na mensuração de resultados e comunicação para toda a organização.
7) Aprendizado com o ambiente	a) aprendizado com o cliente; fornecedores e parceiros; b) <i>benchmarking</i> c) mapeamento de <i>expertise</i> externa

Quadro 5: As sete dimensões das práticas gerenciais

Fonte: Rostirolla (2006; apud Terra, 2000)



### 3.3 SERVIÇO DE REFERÊNCIA

Há séculos atrás era comum os estudiosos dominarem todo saber existente. A produção do conhecimento e a sua disseminação eram lentos, o que facilitava o domínio da informação pelos pesquisadores e estudiosos. Segundo Grogan 1995 “uma única mente humana podia abarcar todo saber: contam-nos que isso seria possível na Antiguidade, porém, no fim da idade Média já estava além da nossa capacidade”.

Em 1440 Gutemberg desenvolve o mais completo sistema de impressão. Com esse novo sistema, o processo de cópia de livros fica mais ágil, tornando a informação produzida mais acessível, pois já não é necessário que cada exemplar seja manuscrito, custando pouco e facilitado seu acesso.

A partir da Segunda Guerra, com a explosão da informação e o aumento da produção e difusão da informação, foi necessário que houvesse um espaço na biblioteca para auxiliar os usuários na busca das informações. Assim surge o serviço de referência, de acordo com ROSTIROLLA (2006) “*é o local onde o usuário busca orientações e auxílio dos bibliotecários para as suas necessidades de informação*”.

O serviço de referência vem sendo discutido desde XVIII. Um rápido histórico de acordo com Almeida Júnior:

1876: Na primeira conferência ALA - American Library Association - Samuel Sweet Green apresenta a primeira proposta para o estabelecimento de um “serviço de referência” formalizado nas bibliotecas ( embora não use o termo Serviço de Referência).

1883: Acontece a primeira posição de um bibliotecário em tempo integral para atender o Serviço de Referência (SR) da Boston Public Library.

1891: Aparece, pela primeira vez, o termo “reference work” (serviço de referência, como traduzido na área da biblioteconomia, publicada até hoje). Nessa época, surge o SR com a ideia que dele temos hoje.

A partir do século XX começa ser empregada a denominação “Bibliotecário de Referência”, sendo que neste momento é percebida a necessidade de assistência aos leitores. Macedo citado por Rostirolla (1990, p. 12), propõe dois sentidos para a conceituação do serviço de referência.

### 1. Conceito com sentido restrito

A essência do conceito de referência é o atendimento pessoal do bibliotecário - profissional preparado para esse fim - ao usuário que, em momento determinado, procura para obter uma publicação ou informação, ou por ter alguma dificuldade, ou para usar a biblioteca e seus recursos e precisar de orientação; ou, ainda, não encontrar a informação na biblioteca e precisar ser encaminhado para outra instituição.

### 2. Conceito com sentido amplo, em dois segmentos:

#### a) serviço de referência.

Interface entre informação e usuário, tendo a frente o bibliotecário de referência, respondendo questões, auxiliando, por meio de conhecimentos profissionais, os usuários. Momento de interação bibliotecário/usuário é tipicamente o processo de referência.

#### b) serviço de referência e informação.

Um recorte de um todo da biblioteca, com pessoal, arquivo, equipamento, metodologia própria para melhor canalizar o fluxo final da informação e otimizar o seu uso, por meio de linhas de atividades. Momento em que o acervo de documentos existente na biblioteca vai transformar-se em acervo informacional, tendo o bibliotecário de referência como o principal interpretador. Enfim, é o esforço organizado da biblioteca toda, no seu momento fim, quando o SRI representa a biblioteca funcionando na sua plenitude para o público.

Complementando, para Silvia ( 2006, apud Ranganathan, 1961):

O serviço de referência é o processo de estabelecimento de contato entre o leitor e os documentos. Este autor enfatiza a necessidade do usuário em relação à informação e destaca a importância da proximidade entre ele e o bibliotecário, numa relação que define como pessoal.

### 3.3.1 O PROCESSO DE REFERÊNCIA

O processo de referência parte do contato inicial entre usuário e bibliotecário, que se dá quando o primeiro citado se inquieta com uma questão, passa a traduzir

essa inquietação com a formulação de um problema, se estende a entrega da resposta, e por fim, teoricamente, tem seu problema solucionado.

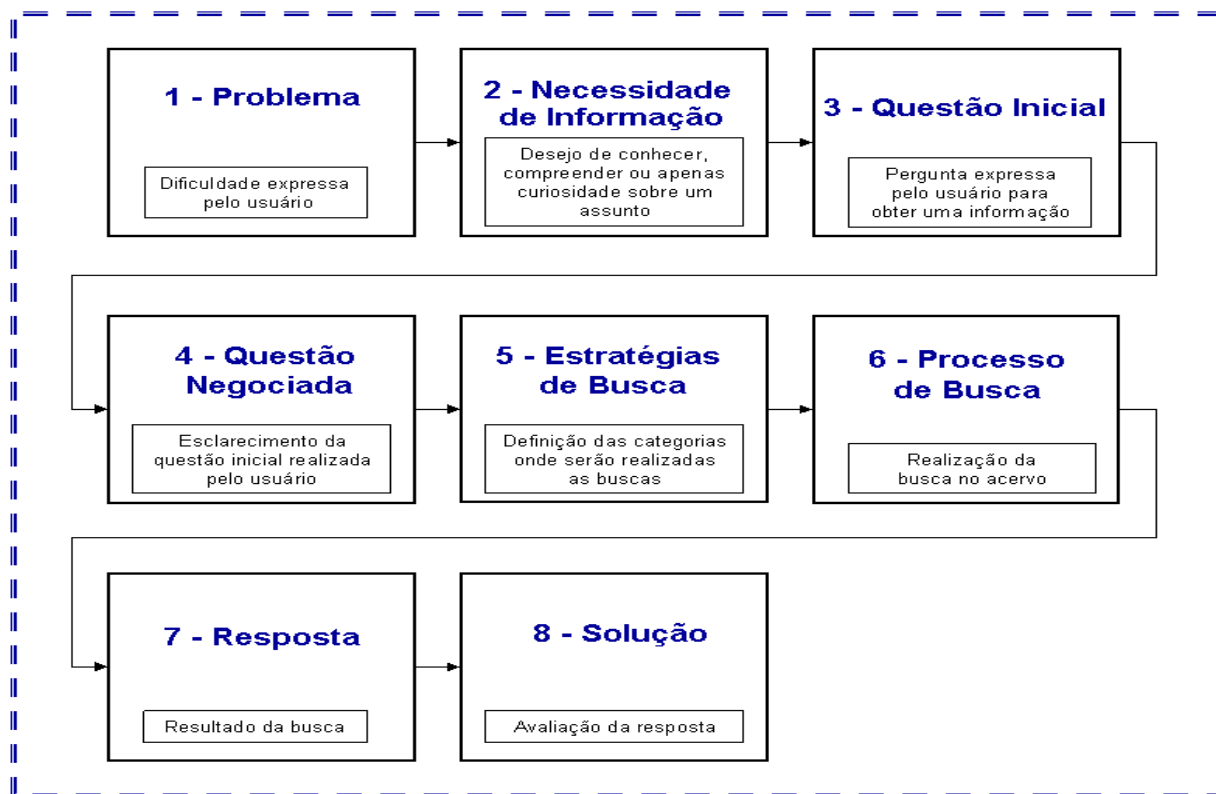
Segundo Figueiredo (1992) o processo de referência envolve seis fases: a análise da mensagem, a negociação, desenvolvimento de estratégias de busca, busca da informação, a seleção da resposta, e a renegociação, conforme apresentado no quadro 6.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1. Análise da mensagem	Fase de recebimento e identificação da questão formulada pelo usuário. O profissional analisa a questão, determina o assunto e identifica o tipo de informação necessária. É nesta etapa que ocorre a transformação da linguagem natural em linguagem documental.
2. Negociação da questão de referência	Consiste na identificação da real necessidade de informação do usuário.
3. Estratégia de busca	Fase intelectual, que envolve raciocínio e o bibliotecário formula um plano de busca, a estratégia de busca. Define-se que instrumentos de recuperação serão utilizados, que categorias de fontes de informação, e que títulos prováveis.
4. Busca	Nesta etapa executa-se a estratégia de busca, caracterizada por ser uma fase mais física e seu resultado é a identificação e fornecimento das fontes prováveis para a resposta.
5. Análise da resposta	É a etapa que envolve a decisão quanto à relevância e pertinência do material recuperado e fornecido. Esta decisão é dividida entre bibliotecário e usuário, sendo que a decisão final é do usuário.
6. Renegociação	Se a resposta for insatisfatória, a questão deve ser renegociada e as fases do processo devem ser retomadas. É uma etapa que pode, inclusive, ocorrer em conexão com qualquer outra, para refinar aspectos particulares da questão e da resposta.

Quadro 6 : Estrutura de um atendimento de referência

Fonte: Rostirolla (2006)

O processo sugerido por Grogan (2001) segue uma sequência de oito passos:



Quadro 7: Processos de referência  
 Fonte: Grogan citado por Silva (2006)

Chamada de problema a primeira etapa e surge a partir de uma questão que atrai a atenção do usuário que pode ser de cunho social a partir do seu contexto, ou psicológico que surge da mente da pessoa.

A necessidade de informação segundo Figueiredo (1996), apresenta três níveis: existe uma necessidade consciente expressa que se torna um pedido de informação; existe uma necessidade não expressa que não será transmitida adequadamente; e existe uma necessidade que seja interna do indivíduo.

Os usuários apresentam inúmeras necessidades de informação, que faz com que o trabalho de referência se torne dinâmico e complexo e cabe ao bibliotecário saciar as necessidades dos usuários.

A questão inicial, segundo Grogan (2001) afirma que o conhecimento é adquirido através de indagações descritas com palavras. A questão expressa pelo usuário às vezes pode ser clara, ou não. A questão negociada surge nesse ocasião. Talvez seja a parte mais difícil porque é nesse momento que o usuário transmite ao bibliotecário sua necessidade e muitas vezes essa necessidade não está bem formulada em sua mente.

As estratégias de busca necessitam de duas decisões: uma leva em consideração a consulta ao acervo; e a segunda leva em conta a relevância do documento a ser consultado, oferecendo o melhor caminho ao usuário.

Já o processo de busca diz respeito à atividade do bibliotecário que consiste na busca da informação nos mais diferentes meios e suportes.

A resposta pode ser a solução do problema se estiver de acordo com o que foi solicitado, ou pode ser necessária uma nova entrevista para assim chegar à solução. Para Grogan (2001) a resposta só tem uma solução quando não há dúvidas na mente do bibliotecário quanto a sua adequação ao usuário.

Essas etapas serão as mesmas em todo atendimento, porém nem sempre será simples solucionar a problemática do usuário. O atendimento de referência está em constante mudança devido às necessidades dos usuários serem diferentes e estarem em constante mudança.

### 3.3.2 O BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA

Segundo Placer (1968), “o êxito do Serviço de Referência depende de dois fatores: a) do material (elemento estático); b) do bibliotecário (o elemento dinâmico)”.

De acordo com Grogan (2001), foi em 1883 que surgiu o serviço de referência como função do bibliotecário e foi por volta de 1888 que Dewey começou a utilizar a denominação de “bibliotecário de referência”, mas essa função só foi começar a ser aceita nos primeiros anos do século XX nas bibliotecas públicas.

Segundo Morigi e Souto (2005, p. 7) “O bibliotecário deixou de ser um Erudito, guardião dos livros para se tornar um profissional mediador no processo de busca da informação”. Soares (2000, p. 103, apud Martucci,) afirma que o papel do profissional de referência:

[...] é aquele, cuja atribuição no espaço informacional, especialmente nas bibliotecas, é o atendimento ao público [...] Sua prática profissional é educativa, ao vivenciar com os usuários situações de troca, ao informar e ser informado, ao orientar o uso do espaço, dos instrumentos de recuperação e das fontes e recursos de informação, ao formar habilidades, valores e atitudes para acesso, obtenção e uso da informação.

O bibliotecário de referência passou a ser um mediador entre as necessidades do usuário e as várias fontes de informação. O trabalho do profissional

da informação tem como característica a comunicação, seja ela formal ou informal de forma direta ou indireta, pessoalmente ou através dos mecanismos tecnológicos.

O aumento demasiado de informação e o surgimento de tecnologias exigem que o profissional de referência seja comunicativo, atento, atualizado, conhecedor das tecnologias.

Segundo Silva (2006, apud Bertholino e Curty, 1997), as funções deste profissional são:

- a) responder chamadas dos usuários;
- b) dar assistência no monitoramento da busca/pesquisa dos usuários;
- c) interpretar os meios de acesso da network;
- d) interpretar a informação;
- e) aplicar o sense-making (filtrar, achar o significado, compreender) para o usuário;
- f) prover assistência de referência para usuários;
- g) tornar-se um professor, instruindo pessoas em como explorar recursos informacionais;
- h) instruir no uso da biblioteca eletrônica.

É importante e necessário que o bibliotecário de referência apresente uma postura ativa, tenha compromisso com o usuário, com a informação e com sua profissão (Silvia et al).

### 3.3.3 APTIDÕES E COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO DE REFERÊNCIA

Em um estudo realizado pela ALA foram apresentados 27 itens referentes a aptidões dos bibliotecários de referência. Esse não é um número fixo podendo ser maiores ou menores de acordo com o perfil de cada profissional (MARTINS, 1972). Aptidões que o bibliotecário de referência deve possuir segundo Martins (1972, p. 81):

- 1 – Inteligência;
- 2 – Precisão;

- 3 – Critério;
- 4 – Conhecimento profissional;
- 5 – Fidedignidade;
- 6 – Cortesia;
- 7 – Iniciativa;
- 8 – Tato;
- 9 – Vigilância;
- 10 – Interesse no trabalho;
- 11 – Memória;
- 12 - Curiosidade;
- 13 – Interesse nas pessoas;
- 14 – Imaginação;
- 15 – Adaptabilidade;
- 16 – Perseverança;
- 17 – Amabilidade;
- 18 – Cooperação;
- 19 – Sistema;
- 20 – Saúde ;
- 21 – Iniciativa;
- 22 – Diligência;
- 23 – Presteza;
- 24 – Equilíbrio;
- 25 – Paciência;
- 26 – Eficácia. (MARTINS, 1972, p. 81)

Alguns autores colocam a referência como o coração da biblioteca, porque é ali que o usuário tem seu primeiro contato com o universo da unidade informação. A biblioteca por ser um espaço democrático, que recebe pessoas com características distintas e cabe ao bibliotecário se adaptar as características de cada usuário, analisar e interpretar suas necessidades.

De acordo com Soares (1997, p. 55, apud DESAULNIERS) competência refere-se a:

[...] um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em esquemas operatórios que permitem a identificação de em a ação eficaz [...] competência é a capacidade de resolver um problema em uma dada situação[...]

Competência é a junção de saberes, formais, informais, sócias, práticos e teóricos aliados a experiências e aplicados de maneira eficaz e eficiente na resolução de problemas e desafios.

Existem competências que são inerentes ao bibliotecário e que são necessárias ao atendimento, seja ele de qualquer tipo de biblioteca – acadêmicas, escolares, públicas, especializadas e outras. São elas 1) Conhecimento das ferramentas bibliográficas; 2) Seleção e avaliação dos materiais usados na biblioteca; 3) Condução de entrevista de referência; e 4) Assistência aos leitores. Soares ( 2006 apud Katz,1982)

1984	1985
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação com os outros;</li> <li>- Capacidade de analisar necessidades de informação;</li> <li>- Capacidade de encontrar informação;</li> <li>- Capacidade de ensinar utilizadores;</li> <li>- Supervisão de equipes;</li> <li>- Conhecimento dos principais materiais de referência;</li> <li>- Capacidade de relacionamento interpessoal;</li> <li>- Conhecimento de bibliografias gerais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade para conduzir uma entrevista de referência;</li> <li>- Conhecimento dos materiais de referência;</li> <li>- Capacidade de conduzir uma entrevista em base de dados;</li> <li>- Capacidade de encontrar materiais de informação;</li> <li>- Orientação para outras fontes de informação;</li> <li>- Demonstrar interação c/ políticas de biblioteca.</li> </ul>
1989	1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de instrumentos bibliográficos;</li> <li>- Relações interpessoais;</li> <li>- Seleção e avaliação de fontes de informação;</li> <li>- Condução de entrevistas de referência;</li> <li>- Orientação do utilizador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de entrevista de referência;</li> <li>- Uso de tecnologia;</li> <li>- Gestão do setor de referência;</li> <li>- Interesse e habilidade para trabalhar com pessoas;</li> <li>- Conhecimento de fontes de referência;</li> <li>- Competência para ouvir;</li> <li>- Competência para ensinar;</li> <li>- Dominar técnicas documentais inovadoras;</li> <li>- Dominar instrumentos de estratégia de pesquisa.</li> </ul>
1991	1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de técnicas e fontes de informação informatizadas e tradicionais;</li> <li>- Capacidade de encontrar informação;</li> <li>- Conhecimentos tecnológicos vastos;</li> <li>- Capacidade de ensinar;</li> <li>- Conhecimentos de gestão;</li> <li>- Análise de necessidades de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de desempenho e técnicas de gestão da qualidade;</li> <li>- Conhecimentos tecnológicos vastos;</li> <li>- Capacidade de ensinar;</li> <li>- Capacidade de motivar;</li> <li>- Técnicas de pesquisa;</li> <li>- Gestão de equipes.</li> </ul>
2000 – Competências do MERCOSUL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitar e orientar os usuários para um melhor uso das unidades de informação e seus recursos;<sup>5</sup></li> <li>- elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, DSI, etc);</li> <li>- planificar e executar estudos de usuários/clientes de informação e formação de usuários/clientes de informação;</li> <li>- buscar, registrar, armazenar, recuperar e disseminar a informação gravada em qualquer meio para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação;</li> <li>- utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes;</li> <li>- buscar, registrar, avaliar e disseminar a informação com fins acadêmicos e profissionais;</li> <li>- planificar, criar e utilizar redes globais de informação;</li> <li>- identificar novas demandas sociais de informação.</li> </ul>	

Quadro 8: Competências do Bibliotecário de Referência  
Fonte: Silva. 2006



Segundo Soares (apud Silva, 2005) as competências dos bibliotecários de referência são: 1) Leitura constante; 2) Busca de informação em diversas mídias; 3) Conhecimento do acervo e das fontes de pesquisa; 4) Boa comunicação; 5) Agente cultura. Essas competências são importantes, mas existem outras necessárias para um bom atendimento, e mesmo que falte alguma competência, pode ser suprida por um colega de profissão, já que essa é uma área multidisciplinar.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade.</li> <li>- Visão gerencial.</li> <li>- Capacidade de análise.</li> <li>- Criatividade.</li> <li>- Liderança.</li> <li>- Dinamismo.</li> <li>- Responsabilidade.</li> <li>- Visão interdisciplinar.</li> <li>- Atuação interdisciplinar.</li> <li>- Profissionalismo.</li> <li>- Ética.</li> <li>- Conhecimentos sobre organização do conhecimento.</li> <li>- Visão política na área de informação.</li> <li>- Uso da informação para vantagem competitiva.</li> <li>- Uso da informação para o desenvolvimento social e humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento em recursos informacionais.</li> <li>- Espírito investigativo.</li> <li>- Ação investigativa.</li> <li>- Compromisso com a abertura de novos mercados de trabalho</li> <li>- Objetividade e crítica: clareza, precisão e concisão.</li> <li>- Agilidade mental.</li> <li>- Motivação interna para desfrutar do trabalho como recompensa pessoal</li> <li>- Habilidade para a solução de problemas.</li> <li>- Coragem para enfrentar os riscos, pois sua iminência é cada vez maior em tempos de competitividade.</li> </ul>
--	---

Quadro 9 : Competências dos modernos profissionais da informação  
Fonte: Batista e Walter ( 2008)

O bibliotecário de referência deve ter uma postura proativa, se antecipando as necessidades de informação do usuário. O serviço de referência está cada vez mais complexo, pois as tecnologias estão presentes e são parte fundamental do processo de atendimento, bem como as necessidades de informação dos usuários estão cada vez mais específicas e requerem um bibliotecário qualificado para oferecer a informação adequada em tem hábil.

#### 4 METODOLOGIA

O universo de estudo foram os bibliotecários do setor de referência da BCE da UnB. Foram enviados sete (7) questionários e apenas um (1) não foi respondido, correspondendo a amostragem de seis (6) pessoas. Neste capítulo será apresentada a metodologia que foi aplicada.

#### 4.1 CARACTERÍSTICA DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo, pois se fundamenta na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos (MICHEL, 2009)

A pesquisa é um estudo de caso, pois foi feito um levantamento da bibliografia necessária ao entendimento dos temas principais (gestão do conhecimento e o bibliotecário de referência), pelo fato da amostra ser pequena de apenas 6 entrevistados. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados (Cervo, 1975).

A pesquisa é dividida em duas etapas, a primeira consistiu no levantamento da bibliografia e análise do material mais relevante para a formação da contextualização teórica que serviu de base para a segunda etapa que foi a pesquisa de campo e análise e crítica dos dados coletados.

#### 4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa usado para a coleta dos dados foi o questionário com perguntas fechadas. O questionário é, para Michel (2009, p. 72), “[...] o questionário é um formulário, previamente construído, constituído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados, que devem ser respondidos por escrito se a presença do entrevistador”. [...]

As perguntas utilizadas no questionário foram as do tipo fechado, onde o entrevistado escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não e de múltipla escolha, onde o arguido escolhe suas respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto. A escolha do questionário se deu pelo fato dos entrevistados trabalharem em turnos diferentes e por vantagens como economia de tempo, liberdade do público em responder conforme sua conveniência, no prazo de 15 dias.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de interpretação. De acordo com MARCONI E LAKATOS (2008) através da interpretação é possível extrair significados mais amplos às respostas e relacionar os conhecimentos.

Um aspecto importante na interpretação é a constante relação das respostas com a teoria abordada na revisão de literatura. Os dados foram analisados por sujeito e, já que a quantidade de amostra é bem pequena, a análise e interpretação dos dados foram feitos de acordo com as respostas e a teoria.

A primeira questão do questionário foi:

### **Você sabe o que é a gestão do conhecimento?**

Os 6 bibliotecários responderam que sim.

O setor de referência é um dos melhores lugares para fazer uso das práticas de gestão do conhecimento, pois nesse ambiente existe uma grande troca de informação e conhecimento. Segundo ROSTIRROLA (apud Von Krogh, Ichijo e Nonaka ) afirma que “[...] o objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produto.”

A segunda pergunta foi:

### **A biblioteca central faz uso dos processos de gestão do conhecimento?**

5 bibliotecários disseram que sim e 1 disse não.

Rostirolla ( 2006) afirma que “ a aquisição de conhecimento sobre o processo de referência, ocorre por meio de prática e experiência, e através de conversas informais com colegas de trabalho. Mesmo que informalmente as práticas da gestão

do conhecimento são utilizadas no dia-a-dia pois o setor de referência é um setor dinâmico e exige que o bibliotecário esteja pronto para transferir conhecimento.

A terceira pergunta é a seguinte:

**No atendimento ao usuário quais as ações são adotadas por você para responder as questões dos usuários?**

Os 6 bibliotecários dizem fazer uso de todas as ações listadas.

O bibliotecário de referência é um mediador entre as necessidades do usuário e as várias fontes de informação. O trabalho do profissional da informação tem como característica a comunicação, seja ela formal ou informal de forma direta ou indireta, pessoalmente ou através dos mecanismos tecnológicos. As ações listadas foram citadas por Grogan e acaba se identificando com conceitos de gestão do conhecimento. A prática da Gestão do conhecimento envolve a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais da organização para a divulgação e geração de novos conhecimentos para a vantagem competitiva, aproveitando o conhecimento das pessoas. Rostirolla (apud Rezende, 2006).

A quarta pergunta é:

**Através do atendimento, o bibliotecário tem acesso ao conhecimento explícito do usuário. Você aproveita esse contato para aprimorar seus conhecimentos?**

Todos disseram que sim.

A gestão do conhecimento é um assunto que apresenta vários conceitos por se tratar de algo flexível. A gestão do conhecimento são práticas, processos, comportamentos, técnicas. O bibliotecário de referência mesmo inconscientemente faz usos dos processos de gestão do conhecimento por se tratar de algo natural, principalmente no setor de referência.

A quinta e última questão:

**A partir de sua experiência quais os processos de gestão do conhecimento listados abaixo você utiliza para adquirir e ampliar seu conhecimento no atendimento ao usuário.**

- Identificação do conhecimento existente no setor
- Desenvolvimento do conhecimento adquirido
- Compartilhamento do conhecimento aprimorado
- Criar maneiras de utilizar o conhecimento aprimorado
- Armazenar o conhecimento para conhecimento de todos
- Estabelecer metas para torna o setor mais eficiente a partir do conhecimento
- Criar formas de avaliação do conhecimento

6 bibliotecários afirmaram que Identificam o conhecimento existente no setor;

4 disseram que desenvolvem o conhecimento adquirido ;

6 disseram compartilhar conhecimento aprimorado;

3 disseram criar maneiras de utilizar o conhecimento aprimorado;

3 armazenam o conhecimento para conhecimento de todos;

2 Estabelecer metas para torna o setor mais eficiente a partir do conhecimento;

4 Criam formas de avaliação do conhecimento.

Segundo ROSTIROLLA (2006):

Competências relacionadas com o tratamento e a gestão da informação, como elaborar produtos informacionais, processar documentos em distintos suportes, selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação gravada em qualquer meio, são importantes para a prática da Gestão do conhecimento, pois necessita que o seu produto seja processado, organizado, armazenado e compartilhado. O tratamento e gestão da informação trabalham com o conhecimento explícito e formalmente registrado – a informação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu analisar a atuação do bibliotecário de referência na gestão do conhecimento. O resultado foi obtido em função de seus objetivos específicos, onde as revisões de literatura sobre a gestão do conhecimento e suas práticas, e também sobre o bibliotecário de referência, bem como o questionário aplicado aos bibliotecários do setor de referência, tornou possível analisar as práticas de gestão do conhecimento presentes nas atividades desempenhadas no setor.

O estudo mostra que as práticas de gestão do conhecimento se fazem presentes no atendimento ao usuário, mesmo que não exista uma formalidade na aplicação das práticas na BCE. A pesquisa mostrou que os bibliotecários sabem o que significa a gestão do conhecimento e que fazem uso de processos em seus atendimentos, tomando o cuidado de interpretar a informação desejada, compreender o que o usuário deseja e oferecer a resposta adequada a sua necessidade. Além disso, os bibliotecários, conforme a pesquisa usam o conhecimento adquirido para aprimorar seu conhecimento e assim poder transmiti-lo aos outros usuários e melhorar suas atividades.

Para complementar o trabalho, é recomendado um estudo com profissionais bibliotecários envolvidos em projetos de gestão do conhecimento, para que setores como a referência possa tomar como modelo e utilizar os processos de maneira pontual. A gestão do conhecimento é uma área muito rica e que agrega valor ao trabalho do bibliotecário.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Dagoberto Alves de et al. Gestão na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistemas e informação. **Produção**, v. 16, n.1, jan./abr. 2006.

Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n1/a14v16n1>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. **Biblioteca Pública**: avaliação de serviços Londrina, PR: Universidade Estadual de Maringá, 2003. 288 p.

ANGELONI, Maria Terezinha; MÜLBERT, Ana Luísa (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. xii, 363 p.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, mar./ abr. 1999.

Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>>.

Acesso em: 24 jun. 2014

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002. 399 p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2006. 425p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1999. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, Atlas, 2001.

GROGAN, Denis Joseph. **A prática do serviço de referência**. Brasília: Briquet De Lemos, 1995. 196 p.

Marconi M.de A., Lakatos E.M. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas; 2008.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet De Lemos, 1996. 119 p.

MARTINS, Myriam Gusmão de; RIBEIRO, Maria de Lourdes Guimarães. **Serviço de referência e assistência aos leitores**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1972. 257 p.

MCGARRY, K. D. **O Contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999. 206 p.

MORIGI, Valdir José; SOUTO, Luzane Rischer. Entre o passado e o presente: As visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Rev. ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, v.10, n. 2, p. 189-206, Jan./dez., 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c1997. 358 p.

PLACER, Xavier. **Técnica do serviço de referência**. Rio de Janeiro: Assoc Bras Bibl, 1968. 117 p.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. vii, 286 p.



ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise em foco no processo de referência. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTIAGO JUNIOR, Jose Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação; dez / 99

SILVA, Chirley Cristiane Mineiro da. **O perfil do bibliotecário de referência das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOARES, Maria das Graças. **Serviços de referência digital em bibliotecas universitárias**: o caso do serviço de referência da divisão de biblioteca e documentação da PUC-Rio. 2009. xv, 285 f.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro, Campus. 2002.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo, Negócio Editora, 2000.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles; BAPTISTA, Sofia Galvão. Formação profissional do bibliotecário. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. 25, 2008.

## Apêndice A - Questionário

Monografia do Curso de Biblioteconomia da Universidade Brasília  
Sabrina Silva de Macedo  
Orientadora: Dra Sofia Galvão

### Questionário

Este questionário tem como finalidade coletar dados para análise do processo de referência da biblioteca central – UnB na perspectiva da gestão do conhecimento.

1) Você sabe o que é a gestão do conhecimento?

Sim  Não

2) A biblioteca central faz uso dos processos de gestão do conhecimento?

Sim  Não

3) No atendimento ao usuário, quais as ações são adotadas por você para responder as questões dos usuários?

- ( ) Entrevista com o usuário para identificação de sua necessidade de informação.
- ( ) conversão das palavras-chaves utilizadas pelo usuário na linguagem utilizada pelo sistema da biblioteca.
- ( ) Indicação das melhores fontes de informação para pesquisa.
- ( ) Avaliação para saber se resposta dada pelo bibliotecário foi satisfatória.
- ( ) Ajudar o usuário no direcionamento do seu tema de pesquisa.
- ( ) identificação da necessidade de informação.

4) Através do atendimento, o bibliotecário tem acesso ao conhecimento explícito do usuário. Você aproveita esse contato para aprimorar seus conhecimentos?

Sim  Não

5) A partir de sua experiência quais os processos de gestão do conhecimento listados abaixo você utiliza para adquirir e ampliar seu conhecimento no atendimento ao usuário.

- Identificação do conhecimento existente no setor

Sim  Não

- Desenvolvimento do conhecimento adquirido

Sim  Não

- Compartilhamento do conhecimento aprimorado

Sim  Não

- Criar maneiras de utilizar o conhecimento aprimorado

Sim  Não

- Armazenar o conhecimento para conhecimento de todos

Sim  Não

- Estabelecer metas para torna o setor mais eficiente a partir do conhecimento

Sim  Não

- Criar formas de avaliação do conhecimento

Sim  Não

Obrigada!