



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 2 – Produtos e Serviços

Serviço de referência das bibliotecas PUC-Rio: uma análise dos modos de conversão do conhecimento à luz de Nonaka e Takeuchi

PUC-Rio library reference service: an analysis of the ways of converting knowledge in the light of Nonaka and Takeuchi

Paloma Rodrigues Moreira – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) – paloma.biblioteca@puc-rio.br

Jaqueline Santos Barradas – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) – jaqueline.barradas@unirio.br

Resumo: Durante a pandemia do Coronavírus, as bibliotecas universitárias precisaram fechar suas dependências de forma imediata e temporária, impossibilitando o atendimento presencial aos usuários, assim como remodelaram serviços e recursos para auxiliar a comunidade acadêmica. A comunicação tem por objetivo analisar os processos de trabalho desenvolvidos pelas Bibliotecas da PUC-Rio no período, face aos modos de conversão do conhecimento, à luz de Nonaka e Takeuchi. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter bibliográfico e descritivo. Foi identificado o uso da gestão do conhecimento nos processos executados, visto pelas experiências apresentadas através da espiral do conhecimento.

Palavras-chave: PUC-Rio. Biblioteca universitária. Gestão do conhecimento. Pandemia de COVID-19. Serviço de referência.

Abstract: During the Coronavirus pandemic, university libraries had to close their premises immediately and temporarily, making it impossible to provide in-person service to users, as well as remodeling services and resources to assist the academic community. The communication aims to analyze the work processes developed by the PUC-Rio Libraries in the period, in view of the ways of converting knowledge, in the light of Nonaka and Takeuchi. This is an exploratory research, with a bibliographic and descriptive character. The use of knowledge management in the executed processes was identified, seen by the experiences presented through the spiral of knowledge.

Keywords: PUC-Rio. University library. Knowledge management. COVID-19 pandemic. Referral service.



1 INTRODUÇÃO

Com o advento da pandemia, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020 (OPAS, 2020), houve necessidade de adaptação às novas regras para segurança sanitária e sobrevivência. No Brasil, as atividades presenciais não essenciais foram suspensas, os trabalhos remotos foram iniciados em diversas organizações. Em maio de 2023, a Organização Mundial da Saúde declarou o fim da emergência de saúde da pandemia de COVID-19 (OPAS, 2023).

Na Pontifícia Universidade Católica (PUC), instituição de Ensino Superior, filantrópica e sem fins lucrativos, instalada em vários países, o atendimento presencial foi suspenso em todos os setores e, a Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD), unidade coordenadora do Sistema de Bibliotecas da PUC-Rio, passou a atender os usuários remotamente, com os funcionários trabalhando no modelo *home office*.

Entre outras importantes finalidades, como a pesquisa e a extensão, a universidade é a responsável pela formação de profissionais de nível superior e, neste sentido, a biblioteca universitária, diretamente ligada à instituição de ensino, torna-se uma estrutura fundamental no processo de aprendizagem. A Biblioteca Universitária Vincula-se ao ensino, à pesquisa, à extensão, ao atendimento a estudantes universitários e à comunidade em geral. Seu papel é suprir as necessidades de informações técnicas, científicas e literárias (Silva; Conceição; Braga, 2004) e promover o conhecimento na comunidade acadêmica.

Os profissionais formados e pesquisadores atuantes na universidade, nas distintas áreas do conhecimento, “[...]devem ser capazes de produzir conhecimento e transferi-los em benefício da sociedade” (Dodebei, 1998, p.37). Neste sentido, cabe ressaltar as premissas defendidas por Nonaka e Takeuchi (2008), ao afirmarem que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, pois uma organização não pode criar conhecimento sozinha. Para os autores, a criação do conhecimento ocorre por meio da conversão do conhecimento, se iniciando pelo modo de socialização, posteriormente pela externalização, pela combinação e, por fim, pela internalização, formando uma espiral do conhecimento, chamada espiral SECI, formada pelos acronômico dos modos anunciados.

A presente comunicação tem por objetivo analisar os modos de conversão do conhecimento desenvolvidas pela Seção de Atendimento e Pesquisa (SAP) da Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD) PUC-Rio, à luz de Nonaka e Takeuchi (1997).

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter bibliográfico e descritivo. Busca descrever a realidade vivenciada na DBD da PUC-Rio e analisar os processos de trabalho no serviço de referência, analisando seus modos de conversão do conhecimento conforme apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Gil (1991, p. 47), “a pesquisa descritiva visa descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor aponta, ainda, que “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática” e assume, em geral, a forma de levantamento. No caso em questão, a observação sistemática foi uma realidade. No que se refere à natureza das fontes utilizadas para a análise do objeto da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica que teve como propósito aprofundar os conhecimentos na temática e fundamentar teoricamente a pesquisa. Dessa forma, foi possível conhecer o que já havia sido publicado sobre o serviço de referência em bibliotecas universitárias, assim como sua relação com a gestão do conhecimento.

2 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA, SERVIÇO DE REFERÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A biblioteca universitária é considerada um espaço de aprendizagem que contribui com a mediação no acesso à informação. De acordo com Martins (2010, p. 12), “[...] temos assistido a uma proliferação crescente das bibliotecas como espaços de aprendizagem, como porta de acesso ao conhecimento, como força viva para a educação, cultura e informação”.

Dentre os diversos processos e funções existentes em uma biblioteca, o serviço de referência emerge da compreensão da necessidade de acompanhar os leitores no uso dos recursos da biblioteca (Figueiredo, 1996). Surgiu em meados do século XIX

com o avanço da alfabetização e o incremento editorial, o que possibilitou o aumento nas coleções das bibliotecas (Grogan, 1995).

O serviço de referência de uma biblioteca é sua porta de entrada, já que se trata de um momento que o usuário passa a ter contato direto com os bibliotecários e auxiliares e, assim, torna-se possível sanar suas dúvidas. Para Grogan (1995), o trabalho de referência é muito mais do que uma técnica especializada ou alguma habilidade profissional. Consiste em atividade em sua essência humana, que atende a uma das necessidades mais profundas do ser humano, pautada no desejo de conhecer e compreender.

Parte-se do pressuposto que o desenvolvimento do serviço de referência pode melhorar a partir da gestão do conhecimento, uma vez que cada ser humano possui características próprias, e as competências desenvolvidas com a gestão do conhecimento podem aumentar a capacidade dos colaboradores e estimular o desenvolvimento na organização, aperfeiçoando os processos. O fomento à criação e ao compartilhamento do conhecimento possibilita que a organização cresça e produza resultados mais assertivos.

A gestão do conhecimento atua em diversas frentes, consoante à cultura organizacional e se beneficiando da comunicação informacional nos ambientes de trabalho, com intuito de proporcionar um ambiente positivo para o compartilhamento de conhecimento (Valentin, 2008).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a transformação do conhecimento ocorre de quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização, compreendido como modos de conversão do conhecimento, formando a espiral SECI.

Socialização aborda a conversão do conhecimento tácito em tácito. Esse processo compreende o compartilhamento de vivências por meio do cotidiano, análise e prática; ocorre também pela interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, por meio da comunicação frente a frente (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Externalização trata do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) afirmam que “dentre os quatros 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”. Tal modo é compreendido quando há interação e diálogo no grupo, empregando os

métodos da indução e dedução.

Combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito. Acontece através da combinação de diferentes tipos de conhecimentos explícitos, como disseminação em registros formais, troca de e-mails, reuniões, documentos, entre outros (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Por fim, a internalização compreende o processo de transformação do conhecimento de explícito ao tácito. Ocorre a partir de experiências ou registros do conhecimento; esse processo se refere quando um indivíduo aprende algo novo. “É necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos. A documentação ajuda os indivíduos a internalizar suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito”. (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 78).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A DBD é um centro de recursos para a aprendizagem e tem como missão facilitar o acesso e a difusão de recursos de informação e colaborar com os processos de criação do conhecimento para benefício e crescimento intelectual dos usuários. De acordo com Moreira (2022, p. 266), a “[...] DBD disponibiliza espaços, recursos e serviços para melhor atender os usuários”.

Durante a pandemia, os atendimentos presenciais foram adaptados para o modo remoto, já que as bibliotecas ficaram fechadas ao público em março de 2020 e reabriram em outubro daquele ano com plantões internos que possibilitaram o retorno da circulação de materiais. Naquele período houve adaptações no atendimento à distância, e novos serviços foram implementados, a saber: capacitação por *web* conferência, orientações individuais on-line, empréstimo de materiais mediante agendamento, renovação automática das obras emprestadas, *drive-thru* para entrega de livros, *tour* virtual da Biblioteca Central inserido no site, *webinars*, *lives* e o portal da Quarentena, este criado na pandemia para disponibilizar diversos recursos em um só local.

Além dos serviços listados, durante o isolamento sanitário, os bibliotecários e auxiliares da SAP revisaram procedimentos da seção, emitiram relatórios sobre a rotina e registraram sugestões sobre o cotidiano no atendimento ao usuário. Os

usuários da DBD receberam atendimento on-line pelo serviço de referência virtual, e-mail, chat e redes sociais, eram orientados através dos meios de comunicação sobre os novos produtos, serviços e recursos.

As formas de agir foram direcionadas de acordo com a necessidade do usuário, criando estratégias para atuar e continuar presente com auxílio nas pesquisas. Ao desenvolver atividades, parte dos processos de trabalhos precisaram ser adaptados, evidenciando práticas de GC.

A partir da análise desses processos, foi possível observar e descrever algumas formas de aprendizado na transformação do conhecimento vivenciado pelas Bibliotecas da PUC-Rio durante o período da pandemia de COVID-19, e exposto por meio da espiral SECI. São elas:

- a) **Socialização** - Reuniões entre o analista de sistema da Seção de Automação, bibliotecários da Seção de Atendimento e Pesquisa, Coordenação e Direção, com intuito de trocar conhecimento e traçar rumos para o novo período que estava iniciando nas bibliotecas da PUC-Rio, bem como o compartilhamento de experiências, *insights* e *brainstorming*, práticas de GC essenciais para o planejamento das atividades que estavam por vir.
- b) **Externalização** – Criação de relatórios pelos auxiliares da Seção de Atendimento e Pesquisa, com instruções para atendimento, melhorias no ambiente de trabalho e sugestões nos processos de serviço, de forma a externalizar conhecimentos que foram adquiridos nos anos de experiência, com intuito de otimizar os processos e ter um documento com procedimentos da seção. Os bibliotecários da SAP, além de revisar os relatórios criados pelos auxiliares, também realizaram atualizações no conteúdo do site da biblioteca sobre os serviços, ferramentas e recursos.
- c) **Combinação** - Conhecimentos foram disseminados e registrados pelos colaboradores, onde é possível citar a criação de documento sobre pautas de reuniões, e-mails enviados com orientações, registros formais inseridos no site da biblioteca e no Portal da Quarentena, *posts* programados nas redes sociais da biblioteca e criação de tutoriais em vídeo e guias rápidos em pdf para auxiliar no uso dos recursos.
- d) **Internalização** - Novos conhecimentos foram adquiridos pelos colaboradores, pois constantemente haviam treinamentos para equipe, instruindo sobre serviços e recursos que poderiam ser benéficos para o ambiente de trabalho; é possível citar os

treinamentos sobre o Canva, treinamento para acesso a bases de dados e *lives* sobre uso das funcionalidades do Google.

A figura a seguir ilustra a espiral do conhecimento no contexto analisado na Seção de Atendimento e Pesquisa das Bibliotecas da PUC-Rio.

Figura 1 - Espiral do conhecimento na SAP PUC-Rio

Espiral do conhecimento - Experiência PUC-Rio



Fonte: Elaboração Própria (2023)

Descrição: Figura dividida em quatro espaços, ilustrando a espiral do conhecimento no contexto analisado na Seção de Atendimento e Pesquisa das Bibliotecas da PUC-Rio: Socialização: insights, brainstorming; Externalização: criação de relatórios, revisão dos relatórios, atualizações dos conteúdos; Internalização: treinamentos para equipe; Combinação: criação de documentos em reuniões, e-mails enviados com orientações, registros formais no site da biblioteca, posts nas redes sociais, tutoriais em vídeos, guias rápidos em pdfs, informações no portal da quarentena.

Cabe ressaltar que a gestão do conhecimento facilita os processos decisórios, entretanto muitas organizações utilizam suas práticas naturalmente, inclusive sem saber do que se trata, por ser um processo simples e fácil, se bem aplicado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade foi mudada abruptamente no mundo inteiro e um desafio se instalou nas organizações por conta da pandemia. O que antes era feito de forma presencial precisou ser adaptado para o remoto, para manter as atividades.

Com diversos desafios e a incerteza sobre o retorno presencial, a DBD esteve presente no cotidiano dos usuários através dos recursos, serviços e atendimento durante o período de suspensão das aulas.

Os resultados mostram o uso da gestão do conhecimento nos processos executados, as experiências apresentadas através da espiral do conhecimento identificam os modos de conversão. Houve aprendizado com os processos de trabalho revistos, os quais permanecem atuantes no momento de “pós-pandemia”.

REFERÊNCIAS

- DODEBEI, Vera Lúcia *et al.* Bibliotecas universitárias brasileiras: uma reflexão sobre seus modelos. In: CICLO DE ESTUDOS EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 1998. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CECI, 1998.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Textos avançados em referência e informação.** São Paulo: Polis, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GROGAN, Denis. **A prática do serviço de referência.** Brasília: Briquet de Lemos, 1995.
- MARTINS, Maria de Fátima Castanheira. **Representações das crianças em relação às bibliotecas como espaços de aprendizagem.** Lisboa: Universidade de Lisboa, 2010.
- MOREIRA, Paloma Rodrigues. Acessibilidade nas Bibliotecas PUC-Rio: inclusão e autonomia. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 21., 2020, Goiânia. **Anais [...].** Goiânia: SIBI/UFG, 2022. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/20307>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS. **História da pandemia de COVID-19.** Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-Pandemia-COVID-19>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS. **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19.** Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>. Acesso em: 09 maio 2023.

SILVA, Chirley C. M.; CONCEIÇÃO, Márcio R.; BRAGA, Roberto C. Serviço de coleções especiais da biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina: estágio curricular. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 9, p. 134-140, 2004. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/403>. Acesso em: 30 abr. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 10 maio. 2023.