

Roberta Moraes de Bem

*Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas  
Universitárias (**GC@BU**):

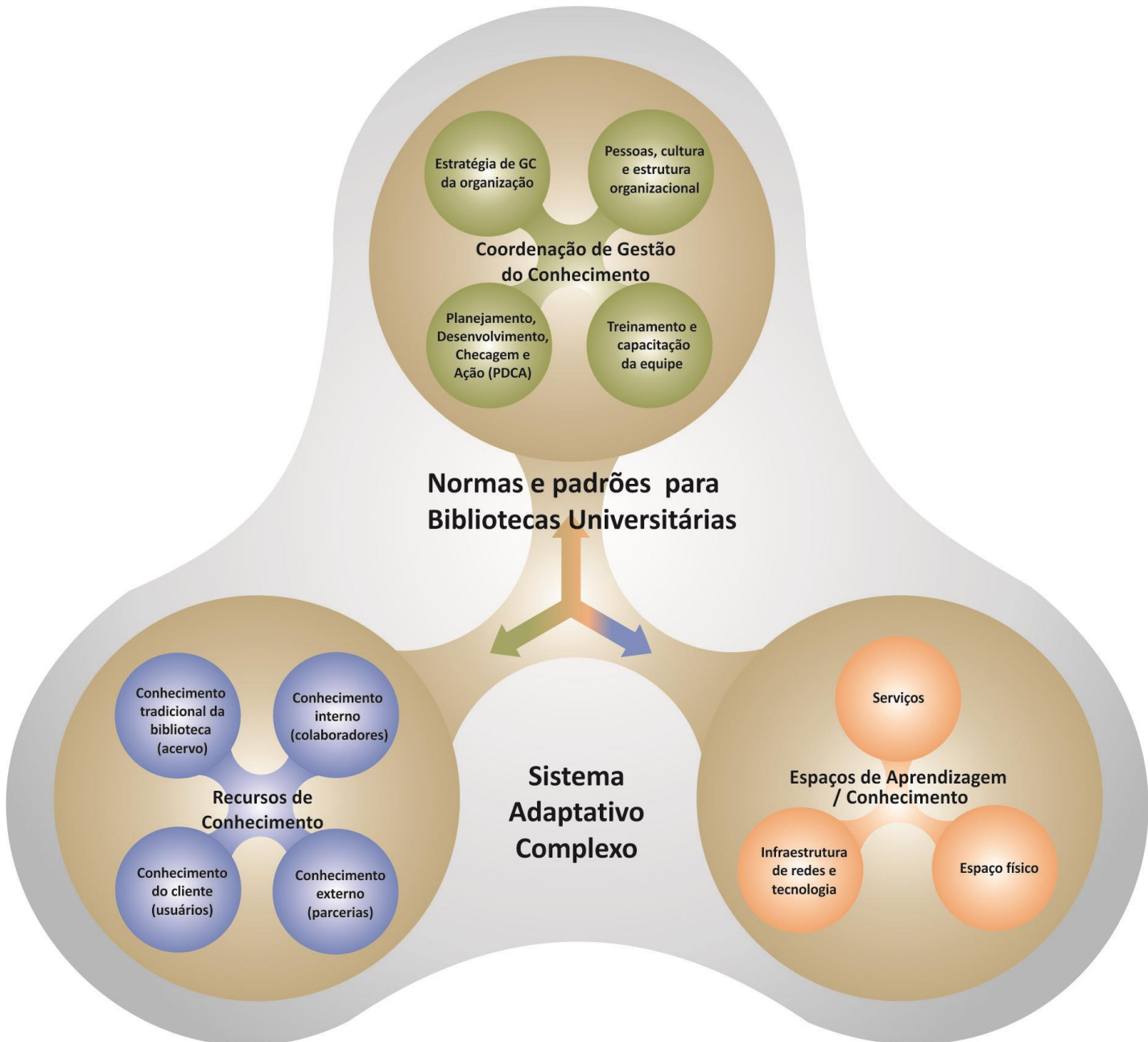
**implementação na Biblioteca Universitária da  
UFSC**

Florianópolis, 18 de maio de 2015

Este trabalho é resultado de uma tese de doutorado, defendida dia 2 de fev. de 2015, no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), sob a orientação da Profa. Gertrudes Dandolini e coorientação da Profa. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho

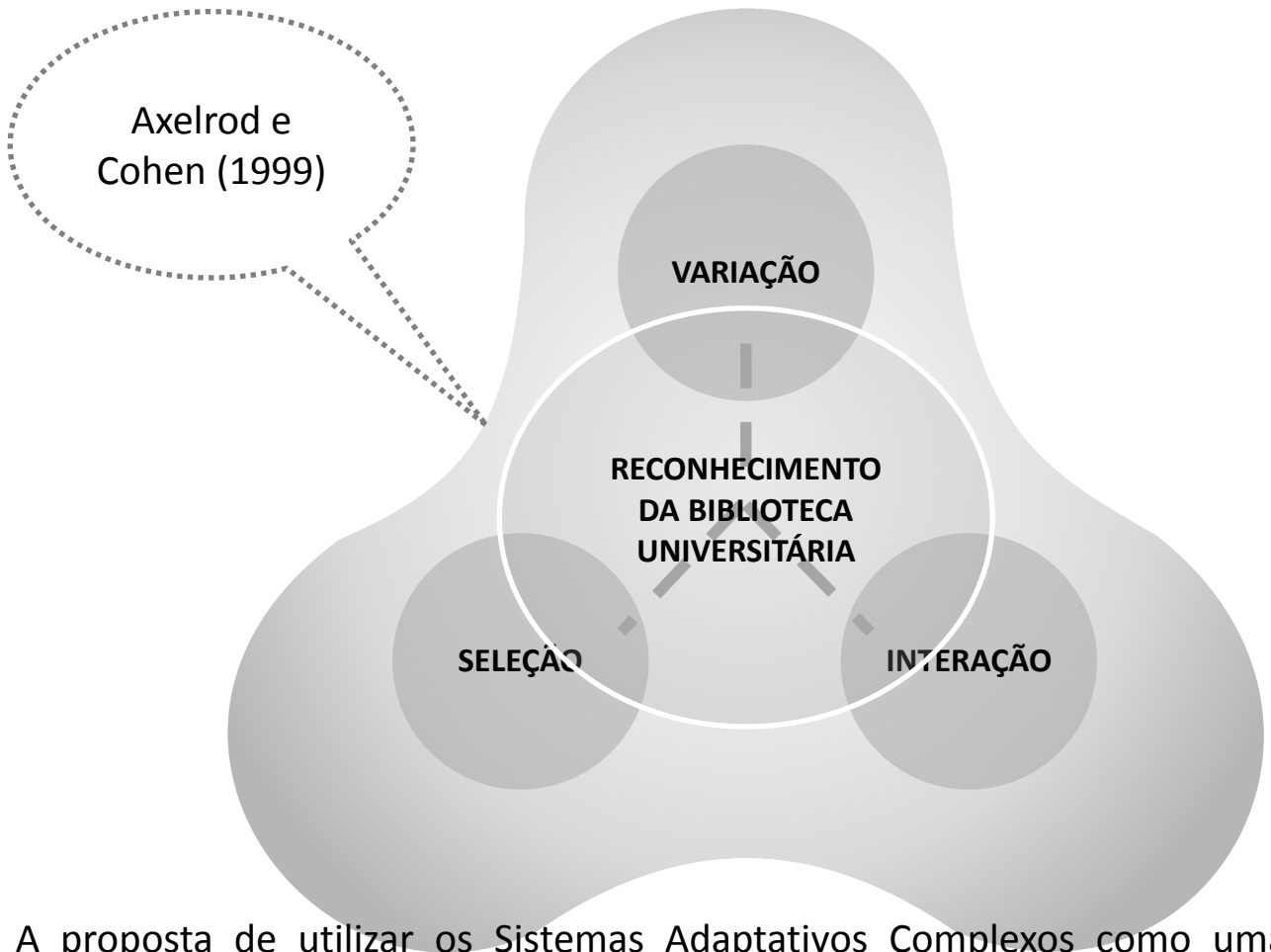


# Framework de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias: **GC@BU**





# A Visão dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC)



A proposta de utilizar os Sistemas Adaptativos Complexos como uma forma de olhar a Biblioteca Universitária significa que acreditamos em uma forma de gestão centrada nas pessoas, o que corrobora com os princípios da Gestão do Conhecimento, e que na visão da Complexidade são os chamados agentes. Significa que é necessário conhecer os relacionamentos desses agentes (interação) suas estratégias e ferramentas (artefatos) utilizadas para desenvolver seus trabalhos ocasionando modificações (variação) que levam a melhoria e adaptação (seleção). Representa ainda que, por considerarmos as Bibliotecas Universitárias instituição complexas, em virtude da natureza de seu trabalho e das mudanças que estão sujeitas, aceitar a existência da Complexidade nos torna mais conscientes para atuar nos diferentes espaços em que as Bibliotecas Universitárias se fazem presentes (conceitual, físico e digital).










### Legenda




#### Nível:

- 1: Bom
- 2: Regular
- 3: Ruim

#### Prazo:






- 1: Curto
- 2: Médio
- 3: Longo

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<p>1. <u>Identifica e categoriza seus agentes em tipologias, populações.</u> As categorias agrupam os agentes por similaridade. Exemplos:</p> <p>  Agente usuário                Agente funcionário   Agente fornecedor                Agente Parceiro   Agente...         </p>	Pessoas, cultura e estrutura			
<p>2. <u>Conhece os principais agentes a serem focados na BU.</u> É preciso identificar os agentes mais importantes, com maior impacto sobre as atividades-fim da BU e mais necessários para compreender a complexidade do sistema, em seguida criar categorias para esses agentes, para futuramente entender como eles geram variedade no seu comportamento, como eles interagem uns com os outros, e como os agentes e suas estratégias são selecionados para conservação, expansão, ou extinção. Exemplos:</p> <p>  Agente usuário                Agente funcionário         </p>	Conhecimento interno			

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<p>3. <u>Identifica as principais estratégias, além de ideias, regras, rotinas e normas utilizadas pelos agentes ao agirem.</u> Lembrando que todos estes aspectos devem ser levantados juntamente com a equipe, ou seja, os próprios agentes. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Política de desenvolvimento de coleções</li> <li> Estratégia de atendimento</li> <li> Estratégia de passar conhecimento</li> </ul>				
<p>4. <u>Possui seus processos mapeados.</u> Caso a BU ainda não tenha o mapeamento de processos (conjunto de atividades realizadas para atingir um serviço) estabelecido de modo formal, será necessário desenvolvê-lo. A partir do mapeamento dos processos-chave da BU é possível identificar, entre outros elementos, os pontos fortes e fracos, os conhecimentos e agentes envolvidos, o nível de complexidade da operação. Exemplos de processos organizacionais chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver/atualizar a política de Desenvolvimento de Coleções;</li> <li>✓ Administrar Portal de Periódicos;</li> <li>✓ Realizar atendimento de Referência;</li> <li>✓ Fazer estudo de usuários;</li> <li>✓ Gerar relatórios estatísticos;</li> <li>✓ Promover aquisição (compra, permuta e doação);</li> <li>✓ Realizar descarte e remanejamento;</li> <li>✓ Efetuar empréstimos.</li> </ul>				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<p>5. <u>Conhece as classificações que os próprios agentes fazem para outros agentes em populações e tipos.</u> Algumas classificações são necessárias para compreendermos que há necessidades diferentes entre os agentes, no caso das BU os usuários são uma boa aplicação. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ usuário inconveniente (aquele que exige insistentemente da biblioteca uma demanda que ela não oferece, como estender horário de abertura para finalidades específicas ou normalizar trabalhos acadêmicos, por exemplo);</li> <li>✓ usuário calouro (demandas básicas como informações de empréstimo, cadastro);</li> <li>✓ usuário de infraestrutura (utiliza a biblioteca exclusivamente como espaço físico);</li> <li>✓ usuário de elite (dúvidas pontuais e difíceis de serem respondidas, exigindo um profissional extremamente qualificado e dispendendo bastante tempo deste).</li> </ul>				



CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<p>6. <u>Tem consciência dos artefatos, recursos e ferramentas utilizados pelos agentes na execução de suas estratégias.</u> Exemplos:</p> <p> Mobiliário (mesa, cadeira, estantes, arquivos,</p> <p> pastas, projetor etc.);</p> <p>Artefatos de informação (livros, periódicos,</p> <p> artigos, trabalhos acadêmicos etc.);</p> <p>Ferramentas da internet e computacionais (catálogos, bases de dados, gerenciadores bibliográficos, metabuscadores,</p> <p> ferramentas de descobrimento, <i>softwares</i> variados);</p> <p> Computadores e similares.</p> <p>Recursos de compartilhamento de conhecimento (catalogação, acervo etc.).</p>				
<p>7. <u>Define os espaços físico, conceitual e digital em que os agentes atuam.</u> Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espaço físico: inserir informações como metragem, plantas, localização, fotos etc.;</li> <li>✓ Espaço conceitual: inserir organograma, comunidades de prática, grupos de trabalho etc.;</li> <li>✓ Espaço virtual/digital: páginas na internet, portais, <i>e-mail</i>, <i>chat</i>, redes sociais etc.</li> </ul>				

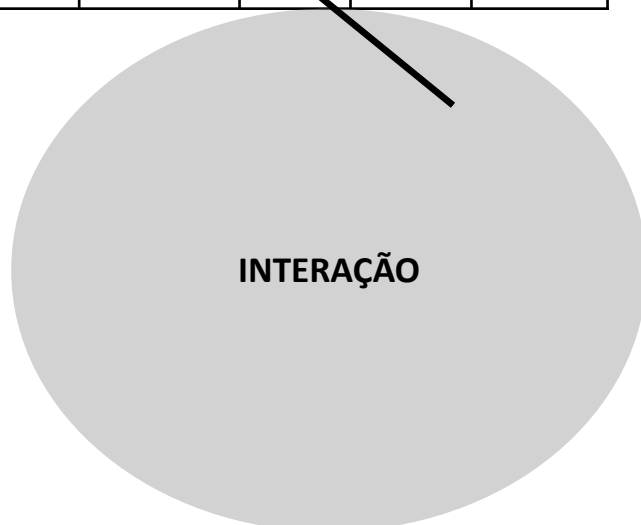


**VARIAÇÃO**

<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
1. <u>Tem consciência das modificações que acontecerem nos últimos tempos.</u> Especialmente com relação à: equipe; usuário (perfil, quantidade); espaço físico; tecnologias.				
2. <u>Sabe em que basearam-se as modificações identificadas.</u> Exemplos: ✓ Outras instituições; ✓ Normas/legislação; ✓ Usuários; ✓ Fornecedores; ✓ Demandas internas.				
3. <u>Tem consciência de novas tecnologias que ofereçam novas possibilidades na geração de variedade.</u> Exemplo: criação de novos serviços utilizando <i>QR Code</i> .				
4. <u>Identifica como erros ocorrem em processos correntes.</u>				
5. <u>Consegue perceber se as modificações ocorridas estão gerando benefícios ou não.</u>				
6. <u>Tem consciência de qual é o equilíbrio correto entre variedade e uniformidade (serviços padrão x serviços inovadores) dentro do sistema.</u> Exemplo: empréstimos de físicos x <i>downloads</i> de <i>e-books</i> .				
7. <u>Sabe se a exploração é especialmente valiosa</u> porque melhorias podem ser amplamente aplicadas e/ou utilizadas por um longo período. <u>Inversamente sabe se há um risco de desastre por tentar uma estratégia ruim.</u> Ex.: abrir a BU 24 horas por dia.				

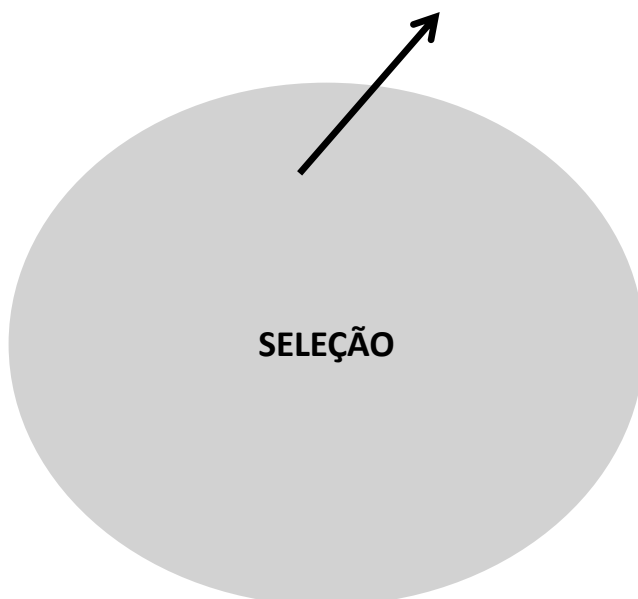
<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
<u>1. Tem mapeadas as principais formas de interações entre os agentes (Como? Onde? Com quem?).</u>	Pessoas, cultura e estrutura			
2. <u>Sabe o que influencia tais interações.</u> Exemplos: relações hierárquicas, vínculos de amizade, proximidade física.				
3. <u>Identifica que intervenções poderiam mudar os padrões de interação (de forma que pudessem ser proveitosas para o sistema como um todo).</u> Conhecer possíveis vizinhanças físicas ou conceituais de interação que necessitam auxílio para se formar, ou que mereçam ser interrompidas. Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabelecimento de barreiras físicas (biombos) para quebrar o fluxo de interações;</li> <li>✓ Criação de comunidades de prática (espaço conceitual) para proporcionar a interação entre determinados agentes;</li> <li>✓ Sistemas de rodízio de função e estação de trabalho em determinado dia da semana ou mês, para que os colegas possam perceber de que forma suas atividades impactam no trabalho dos demais.</li> </ul>	Conhecimento Interno			

Fonte: Bem (2015, p. 214-215).



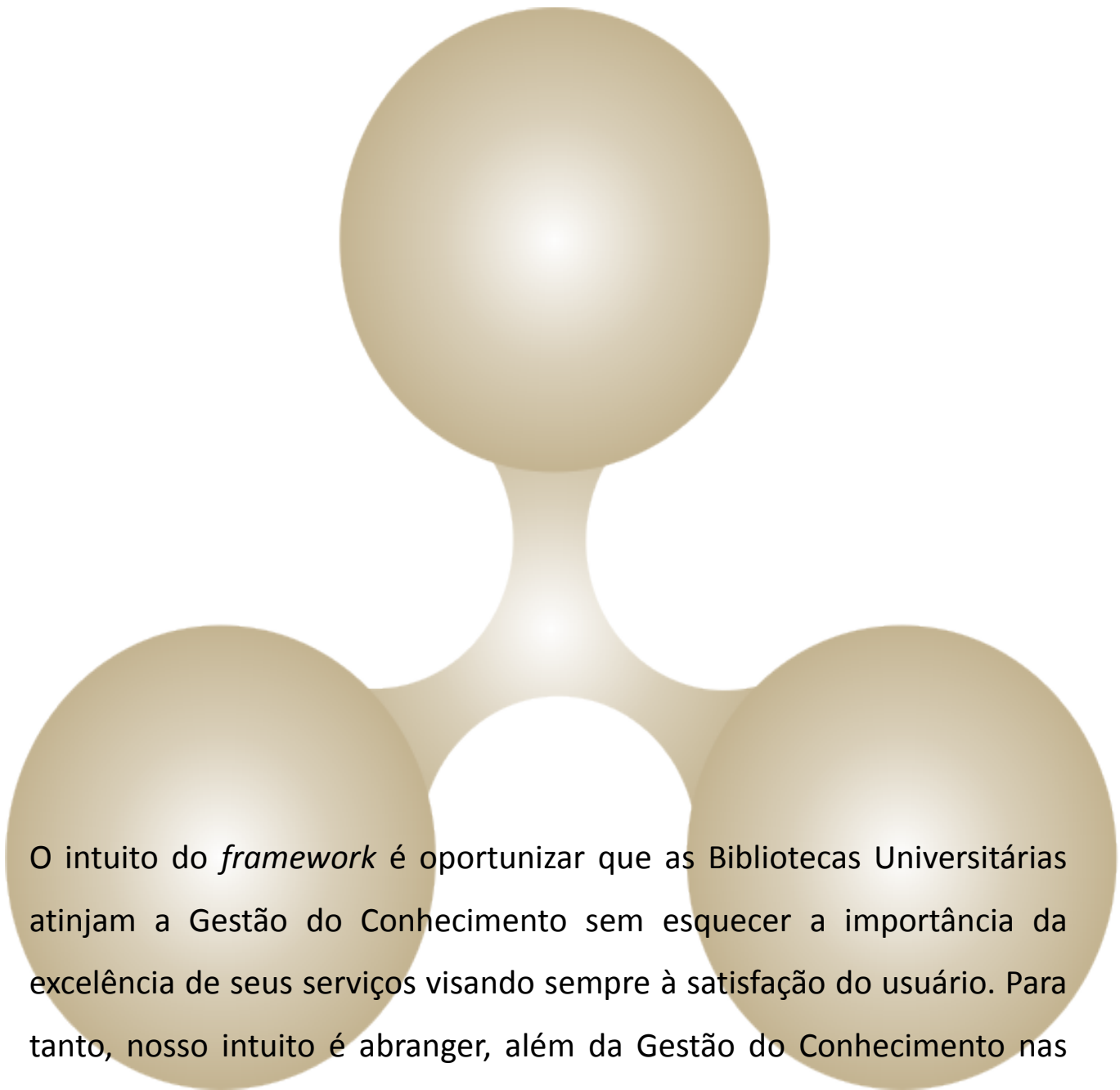
CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
1. <u>Define os critérios de sucesso usados para selecionar as iniciativas que se tornam mais (ou menos) comuns ao longo do tempo. Identificando mudanças que levam à adaptação ou não.</u>				
2. <u>Reconhece as boas práticas que podem ser elencadas e ações que podem ser levadas como aprendizado para o futuro (lições aprendidas).</u>				
3. <u>Conhece as ferramentas que podem representar medidas de sucesso. Exemplos: rankings universitários, resultados de estudos de usuários, números de empréstimos/ acessos/visitas etc.</u>				

Fonte: Bem (2015, p 216).



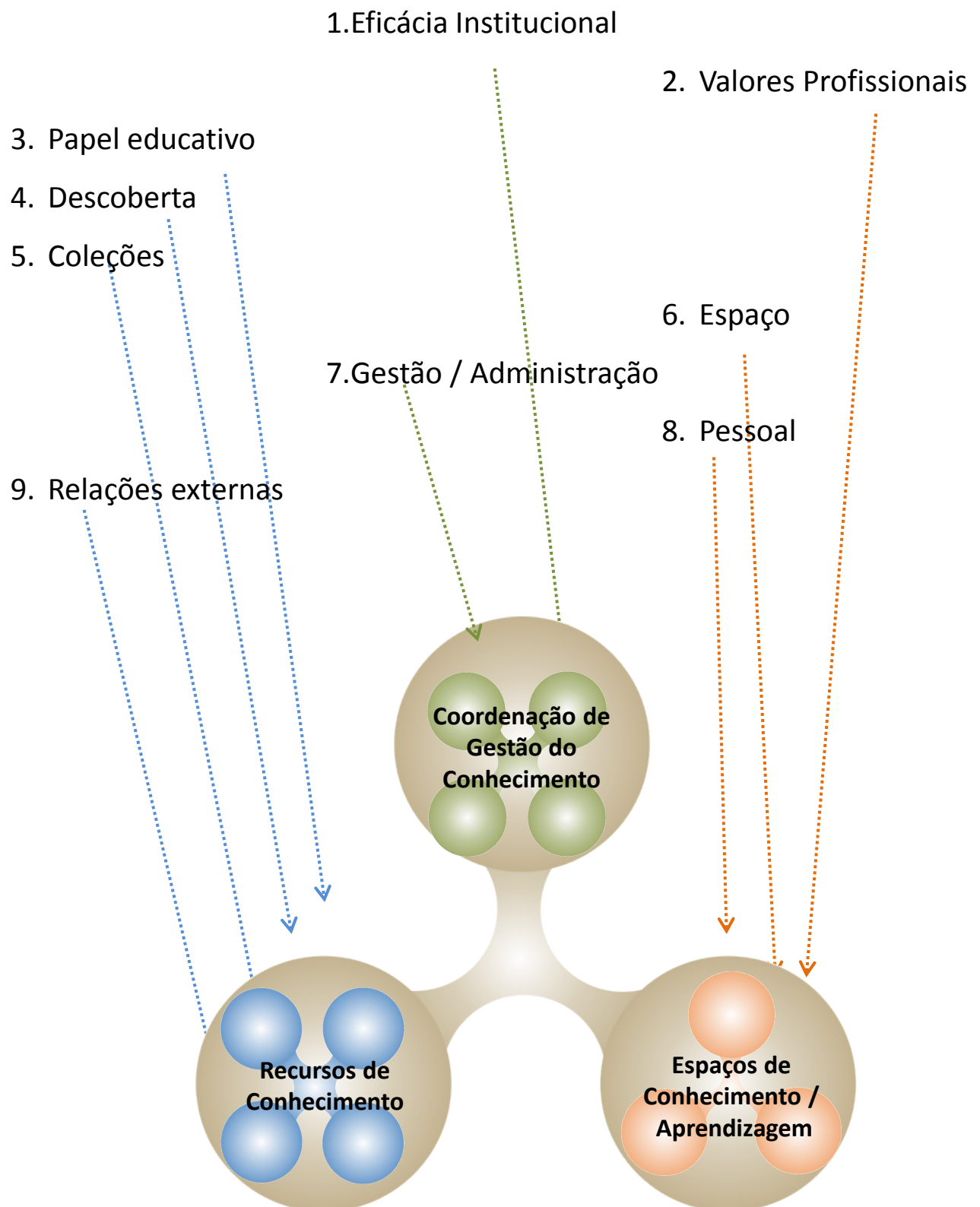


## Normas da Association of College and Research Libraries (ACRL): Standards for Libraries in Higher Education (SLHE)



O intuito do *framework* é oportunizar que as Bibliotecas Universitárias atinjam a Gestão do Conhecimento sem esquecer a importância da excelência de seus serviços visando sempre à satisfação do usuário. Para tanto, nosso intuito é abranger, além da Gestão do Conhecimento nas Bibliotecas Universitárias, padrões e normas de qualidade em serviços para Bibliotecas Universitárias, como há ausência de tais especificações no Brasil utilizamos os princípios da ACRL.

As normas SLHE (ACRL, 2011) se aplicam a todos os tipos de Bibliotecas Universitárias. São nove princípios regidos por seus respectivos indicadores de desempenho. Estão distribuídos entre os módulos do *framework* GC@BU da seguinte forma:



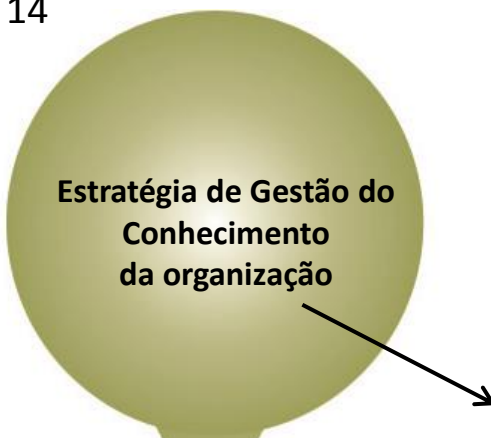
## Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento



Assim como Porumbeanu (2009, p. 104) acreditamos que [...] a criação de um cargo de gerente de conhecimento do tipo '*Chief Knowledge Officer*' aumenta consideravelmente as chances de sucesso da implementação deste novo recurso em bibliotecas e serviços de informação.



**Estratégia de Gestão do  
Conhecimento  
da organização**



<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
1. Tem missão, visão, valores, estratégia organizacional e planejamento, de forma bem definida e visível, compartilhando com todos e destacando seu valor para a efetividade institucional.	Treina- mento e capacitação			
2. Possui seus objetivos e missão alinhados com os objetivos da universidade e contribui para o seu desenvolvimento.				
3. Aloca seus recursos (humanos e financeiros) de forma eficaz para o alcance de seus objetivos e missão.	PDCA			
4. Inclui a GC como um dos aspectos centrais de sua estratégia.				
5. Formula políticas, normas e instruções com base nos aspectos da GC.				
6. Preocupa-se com os aspectos relativos à divulgação das estratégias/ações da BU, favorecendo a GC. Assessor de imprensa e/ou <i>marketing</i> .				

Pessoas, cultura e  
estrutura organizacional

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
1. Possui e favorece uma cultura voltada ao aprendizado, ao compartilhamento de conhecimento e à inovação.				
2. Tem uma equipe que tem por hábito compartilhar melhores práticas entre si e com os usuários.				
3. Apresenta o espírito de equipe bem desenvolvido e medidas de avaliação e premiação para os colaboradores mais envolvidos com a Gestão do Conhecimento.	Conhecimento interno (comp.)			
4. Tem uma equipe que contribua para a base de conhecimentos da profissão.				
5. Administra sua cultura atual. Obs.: administrar a cultura significa conhecê-la, identificar preceitos e valores, propor novas diretrizes, identificar discrepâncias, saber agir de acordo com as mudanças etc.				
6. Compatibiliza seus valores com a cultura do conhecimento, ou seja, proporciona que os valores da sua instituição corroborem para tal.				
7. Estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento (aspectos relativos à seleção de pessoal, papel de dirigentes, atividades de socialização etc.).				
8. Analisa (discute) sua estrutura e os processos essenciais para que sejam adaptados e melhorados de modo a facilitar a GC organizacional.				


CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
9. Compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC, otimizando os fluxos de conhecimento dos processos importantes.	Espaços e Interação			
10. Remodela a sua estrutura, facilitando a interação, a comunicação e as demandas do Módulo Espaço de Conhecimento/Aprendizagem.				
11. Possui, de forma bem definida, suas <i>core competencies</i> (habilidades e competências especiais da BU que fazem com que a mesma desenvolva serviços diferenciados, ou seja, o que ela faz de melhor).	Conhecimento interno (criação)			
12. Trabalha (define) uma política (recrutamento, seleção etc.) formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.				
13. Possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências (de modo a explicitar as habilidades necessárias a cada cargo, facilitando a implantação da GC).	Reconhecimento da BU			
14. Desenvolve formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC (incentivos financeiros, privilégios, promoções, oportunidades de crescimento, estabilidade, qualidade de vida no trabalho etc.).				
15. Estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização ( <i>mentoring, storytelling, programas de repasse de conhecimento etc.</i> ).	Conhecimento interno (comp.)			

<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
1. Dispõe de métodos adequados para a introdução da GC de forma equilibrada (palestras, <i>workshops</i> , exposições etc.).				
2. Faz comunicações regulares para demonstração do andamento dos projetos de GC, resultados etc., inclusive para a disseminação dos aspectos relativos à estratégia de GC da organização e assuntos correlatos.	Estraté- gia de GC			
3. Traz colaboradores internos e externos para corroborar com a explanação a respeito dos benefícios e funcionalidades da GC.	PDCA			
4. Capacita regularmente seus colaboradores em vários aspectos.	Conheci- mento interno			
5. Apresenta regularmente as melhores práticas de GC da instituição, a fim de motivar e valorizar as pessoas e seus trabalhos.				

Fonte: Bem (2015, p. 226-227).



CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Na fase do Planejamento (<i>Plan</i>)</b>				
1. Define o que quer com a finalidade de planejar o que será feito. Envolvendo a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas) e quais métodos serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.				
2. Possui orçamento suficiente para atender às expectativas dos usuários quando equilibrado com outras necessidades institucionais, sempre resistindo aos esforços e pressões para restringir os recursos da biblioteca.	Estraté- gia de GC			
3. Planeja com base em dados e avaliação de resultados, usando uma variedade de métodos formais e informais.				
4. Possui infraestrutura e/ou instrumentos de TIC necessários à coleta, análise e uso dos dados no ciclo PDCA.				
5. Registra o conhecimento, levantado na fase de planejamento, por meio do entendimento dos processos e possibilita a transformação do conhecimento tácito em explícito, gerando debates e troca de ideias que proporcionarão troca de conhecimentos, resultando em conhecimentos novos (favorecendo a espiral do conhecimento).	Conheci- mento interno (criação)			



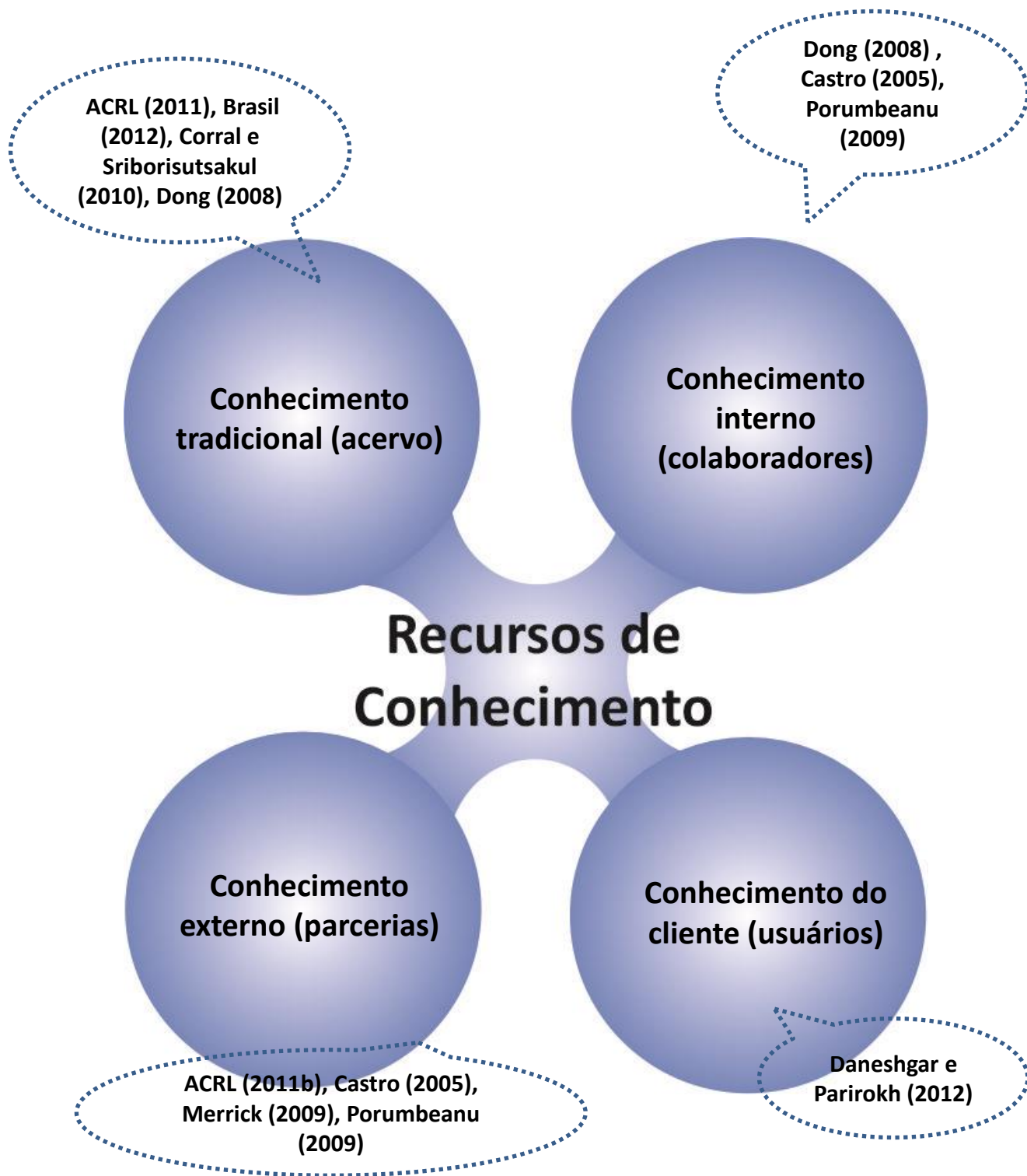
**Planejamento,  
Desenvolvimento,  
Checagem, e Ação  
(PDCA)**

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Na fase da Execução (Do)</b>				
6. Desenvolve o que foi planejado, capacitando a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer, envolvendo, portanto, aprendizagem individual e organizacional.	Treina- mento e capacita- ção			
7. Possibilita a socialização e a combinação do conhecimento por meio da educação e capacitação, a interiorização dos conhecimentos na execução das tarefas, e o compartilhamento de conhecimento a respeito do que foi realizado.				
<b>Na fase de Checagem (estudo) (Check)</b>				
8. Faz a comparação dos dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. Obs.: a diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa (ação).				
9. Possibilita a transformação do conhecimento tácito – experiências da implementação (erros e acertos), resultado da etapa anterior – em explícito gerando novos conhecimentos, devido à busca pela resolução dos problemas encontrados.				
10. Comunica o resultado das avaliações (checagem) às partes interessadas.				
11. Apresenta resultados que estejam alinhados com os assuntos institucionais, departamentais e estudantis e com as diretrizes de credenciamento da instituição e seus cursos.				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
12. Desenvolve e mantém um conjunto de evidências (provas, <i>cases</i> de sucesso etc.) que demonstram o seu impacto (para a aprendizagem do aluno, por exemplo) de forma positiva e convincente, compartilhando resultados e fazendo melhorias.				
<b>Na fase da Ação (Act)</b>				
13. Age fazendo as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Obs.: essas ações podem ser corretivas ou de progressos constatadas como necessárias na fase anterior, buscando sempre a melhoria contínua.				

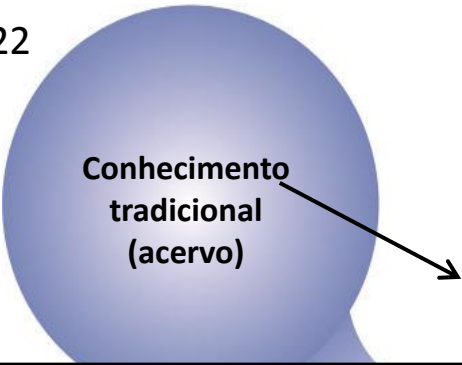
Fonte: Bem (2015, p. 229-231).

## Módulo Recursos de Conhecimento



Trabalha o objetivo primordial da Biblioteca Universitária, que é o de prover informações e conhecimentos aos seus usuários por meio dos mais diversos serviços e em diferentes formatos.





Conhecimento  
tradicional  
(acervo)

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Captura e/ou criação de conhecimento</b>				
1. Possui todos os seus recursos, acervo (físicos ou digitais), mapeados e acessíveis por meio de ferramentas, possibilitando descoberta eficaz e acesso.				
2. Dispõe de um acervo que integre as bibliotecas de recursos de acesso <i>web</i> da universidade a outros portais de informação.				
3. Está com acervo adequado ao Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do MEC (dimensão 3, bibliográfica básica, bibliografia complementar e periódicos especializados). Obs.: verifique a última atualização do instrumento.	Critério 12			
4. Está com seus recursos eletrônicos (bases de dados, bibliotecas virtuais, periódicos eletrônicos etc.) amplamente divulgados para a comunidade universitária.				
5. Tem um programa de capacitação e treinamento para apoiar os usuários em suas buscas, utilizando variedades de plataformas pedagógicas e de aprendizagem.				
6. Cria e mantém interfaces e arquiteturas de sistemas que incluem todos os recursos e facilitem o acesso de acordo com a preferência do usuário.				
7. Desenvolve material didático para fornecer orientação a múltiplos pontos de acesso de informações ao usuário.				
8. Oferece assistência um a um por meio de variadas plataformas para ajudar os usuários a encontrarem suas informações (serviço de referência virtual, presencial etc.).				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
9. Colabora com os professores no intuito de incorporar coleções e serviços da biblioteca em experiências educacionais. Além de proporcionar o desenvolvimento profissional docente.				
10. Incorpora Competência em Informação (ColInf), em parceria com os professores, como resultado de aprendizagem nos currículos, cursos e atividades práticas.				
11. Aplica modelos de melhores práticas pedagógicas para o ensino em sala de aula, <i>design</i> de tutoriais <i>on-line</i> e outras práticas educacionais. Ex.: Uso de plataformas Ead utilizadas pela universidade (Moodle) formatos de disciplinas para, em parceria, desenvolver Competência em Informação etc.				
12. Faz avaliação constante do acervo (organizado, atualizado, disponível, em tamanho e qualidade satisfatória ao usuário). Dispõe de ferramental para esse processo. Obs.: neste tópico é importante abordar a política de desenvolvimento de coleções da BU.	Critério 3			
13. Reconhece a importância de desenvolver o acervo em parceria (professor, aluno, bibliotecário, usuário).				
14. Preocupa-se em armazenar informações referentes à história da instituição e pessoas que a compõem, além da jurisdição a qual pertence, contextualizando o meio no qual está inserida (repositórios institucionais, ferramentas para memória organizacional etc.).				
15. Oferece acesso às coleções (em variedade de formatos e formas de acesso, incluindo os recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência) alinhadas com as áreas de pesquisa, focos curriculares e interesses institucionais.				

<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
16. Estabelece parcerias com outras instituições no intuito de obter maior rentabilidade e expansão das coleções.	Conhecimento externo			
17. Desenvolve e garante acesso à coleções exclusivas da BU, inclusive digitais.				
<b>Compartilhamento/Disseminação</b>				
18. Reconhece e explora tendências e tecnologias atuais de valorização, visibilidade e compartilhamento do acervo. Ex.: <i>linked data</i> e <i>research data</i> .				
19. Apresenta uma equipe que sabe como ter acesso e disponibilizar conteúdos digitais aos usuários.	Serviços			
20. Possui infraestrutura tecnológica adequada para que os usuários possam acessar conteúdos eletrônicos restritos a qualquer tempo (VPN, equipamentos, rede etc.).	Infraestrutura de redes e TIC			
21. Proporciona aos usuários as competências necessárias para lidar com esses recursos. A equipe deve estar à disposição para tal finalidade.				
22. Realiza trabalhos de <i>marketing</i> e/ou disseminação seletiva da informação a fim de partilhar e divulgar conhecimentos de acordo com a área de interesse dos usuários.				
<b>Aquisição/Aplicação de Conhecimento</b>				
23. Faz análise constante do acervo, validando-o e atualizando-o devidamente.				
24. Percebe se a utilização do acervo é satisfatória por parte do usuário a fim de contribuir com suas pesquisas e gerar novos conhecimentos.				
25. Possui a infraestrutura necessária para coletar, organizar, compartilhar, divulgar e preservar suas coleções aos usuários.				



Conhecimento interno  
(colaboradores)

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Captura e/ou Criação de Conhecimento</b>				
1. Identifica quais são os conhecimentos e habilidades que suportam as <i>core competencies</i> escolhidas, de modo a dar um melhor direcionamento estratégico das atividades da organização e dos processos de GC.	Pessoal, cultura e estrutura Reconhe- cimento			
2. Possui um mapeamento de conhecimentos e competências, facilitando a localização de pessoas e fontes de conhecimentos.				
3. Identifica as fontes internas de conhecimento (especialistas, bancos de dados, documentação, treinamentos internos etc.).				
4. Promove internamente a transparência do conhecimento existente na organização, reforçando uma cultura organizacional favorável à GC.				
5. Identifica suas lacunas de conhecimento, possibilitando o planejamento para aquisição dos conhecimentos necessários.				
6. Desenvolve o conhecimento da equipe (cursos, eventos, <i>workshops</i> , pós-graduação etc.).	Treina- mento e capacita- ção			
7. Define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento.				
8. Estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.				
9. Registra os conhecimentos adquiridos (na forma de registro de melhores práticas, tutoriais, manuais de procedimentos, FAQ etc.).				
10. Identifica os principais “locais” de desenvolvimento do conhecimento interno (setor, espaço físico/digital, indivíduos etc.).	Espaços			

<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
11. Estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	PDCA			
12. Cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização (situações construídas para essa finalidade – eventos de troca de experiências, encontros de integração etc.).	Interação			
<b>Compartilhamento/Disseminação de conhecimento</b>				
13. Define métodos formais de compartilhar o conhecimento de seus integrantes (encontros para troca de experiências de forma periódica, reuniões balizadoras etc.).				
14. Cria e incentiva uma cultura formal de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.	Pessoal, cultura e estrutura			
15. Determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento (recompensas e outras formas de reconhecimento).				
16. Constrói e mantém por meio de TIC, sistemas que suportem o compartilhamento de conhecimento (bases de dados, bancos de melhores práticas, ferramentas de <i>groupware</i> etc.).				
<b>Aquisição/Aplicação de conhecimento</b>				
17. Estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.				
18. Disponibiliza infraestrutura tecnológica que facilite e auxilie o uso do conhecimento.				
19. Estabelece centros de conhecimento e informação organizacional (setores, unidades ou pessoas destinados à tarefa de gerenciar o conhecimento organizacional, como propõe o MCGC).				
20. Amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos de informação.				
21. Desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Captura e/ou Criação de Conhecimento</b>				
1. Conhece a percepção dos clientes – entendimento, reações, conhecimento sobre outros produtos, fornecedores, mercados, sugestões e conhecimento global do ambiente competitivo.	Conhecimento externo			
2. Armazena informações factuais sobre os seus usuários (sexo, escolaridade, idade etc.).				
3. Armazena os interesses e necessidades de informação dos usuários.				
4. Possui estratégia(s) para capturar essas informações (itens 1 e 2) – a partir de contatos face a face, mineração de dados, métodos de descoberta de conhecimento etc.				
5. Utiliza taxonomia(s) para organizar melhor esses conhecimentos de usuários (há <i>softwares</i> com essas finalidades, por exemplo, <a href="https://www.leximancer.com/">https://www.leximancer.com/</a> ).				
6. Armazena os históricos dos atendimentos de Referência (virtual e presencial).				
7. Desenvolve programa(s) ativo(s) e recorrente(s) de estudo de usuários.				
8. Conhece a expectativa do cliente com relação aos serviços da BU. Obs.: para desenvolvimento destes conhecimentos a BU pode verificar a possibilidade de se associar ao programa Libqual, que oportuniza a avaliação do usuário pela internet, além de outros benefícios.	Serviços			



Conhecimento do cliente  
(usuários)

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Compartilhamento/Disseminação</b>				
9. Compartilha o conhecimento entre bibliotecários, a fim de ser contextualizado e usado para melhorar os serviços existentes e desenvolver novos.				
10 Proporciona que os usuários troquem conhecimento entre si e entre os colaboradores	Espaços			
<b>Aquisição/Aplicação de Conhecimento</b>				
11. Desenvolve novos serviços e produtos a partir da assimilação do conhecimento do cliente pela equipe de bibliotecários (gerando novos conhecimentos e ideias).				
12. Submete o resultado de estudos de usuários à apreciação do cliente.				
13. Utiliza o <i>feedback</i> do usuário para atualizar e desenvolver conhecimentos, gerando novos produtos e serviços.				

Fonte: Bem (2015, p. 244-245).

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
<b>Captura e/ou Criação de Conhecimento</b>				
1. Identifica as fontes externas de conhecimento (especialistas externos, consultores, parceiros etc.).				
2. Estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas (ferramentas de <i>benchmarking</i> , relações de parceria com outras bibliotecas e organizações, inscreve colaboradores em <i>listservs</i> ou comunidades de prática, programas de treinamento, estudo de usuário, pesquisa de opinião etc.).	Conheci- mento do cliente			
3. Verifica, antes de desenvolver um novo projeto, se pode adquirir o conhecimento externamente (bibliotecas que já desenvolveram trabalhos semelhantes, especialistas externos, cursos etc.).				
4. Estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos, inclusive para o compartilhamento de acervo (EEB).	Conheci- mento tradicion- al			
5. Conhece as bibliotecas com atividades similares em relação a serviços prestados e público atendido (de modo a utilizar o conhecimento de forma produtiva; gerar novos conhecimentos; desenvolver ferramentas avançadas de comunicação <i>e-Learning</i> ; desenvolver melhores práticas de cooperação).				
6. Envolve-se em comissões, sindicatos, associações, instituições de ensino e similares, de BU.				
7. Possui uma gestão que se relaciona bem com as outras instituições, inclusive em iniciativas políticas de sua cidade e estado.				



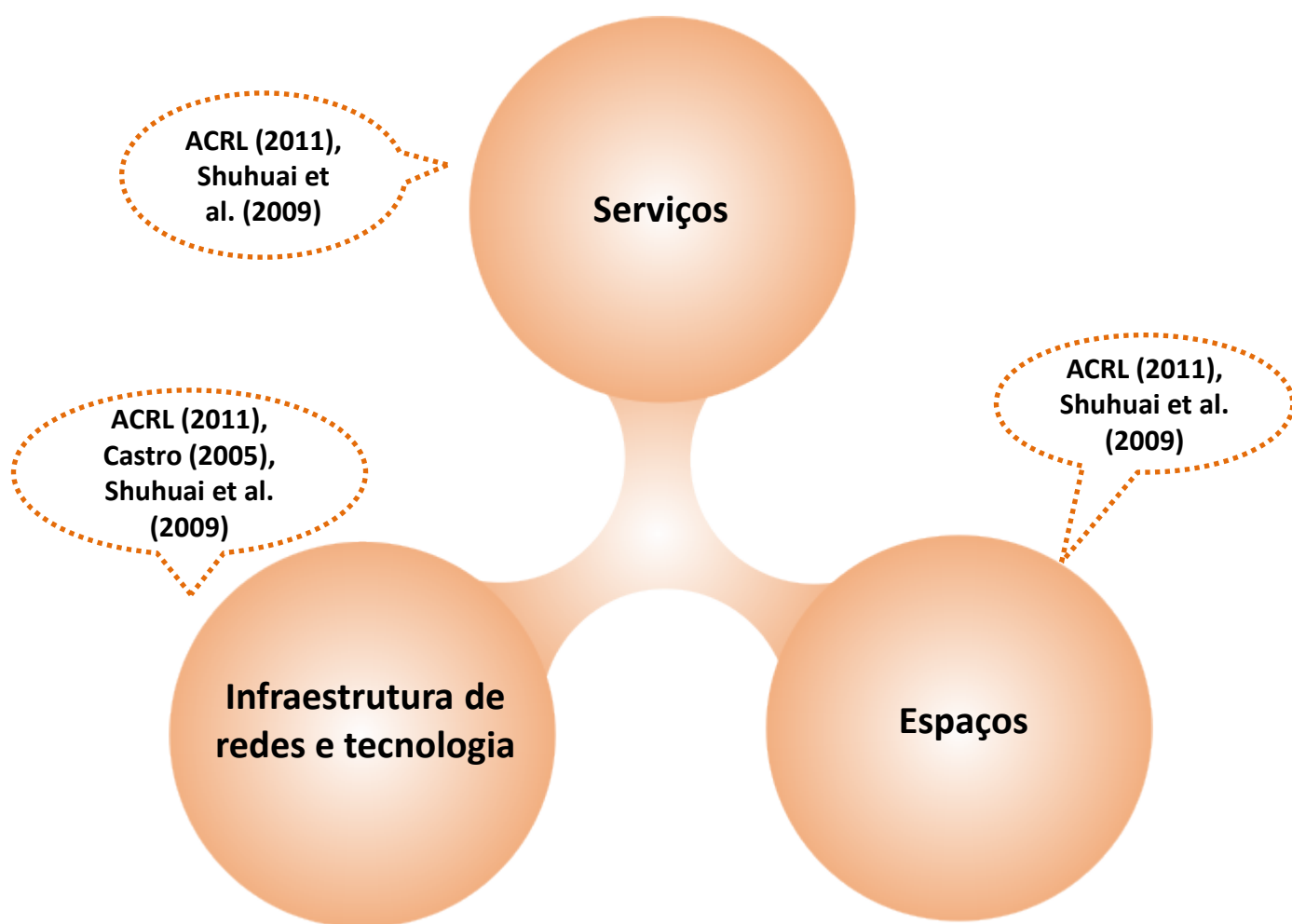
**Conhecimento externo  
(parcerias)**



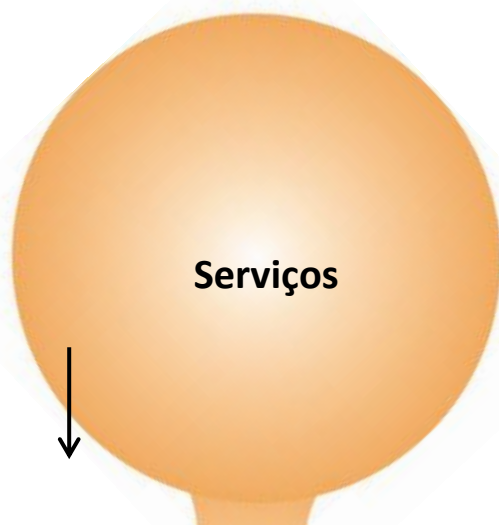
<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
<b>Compartilhamento/Disseminação</b>				
8. Possui suporte(s) (como uma base de dados, por exemplo) para armazenar e compartilhar as melhores práticas com todas as instituições cooperantes.				
9. Contribui para as relações externas por meio de comunicações, publicações, eventos e cultivo de parceiros em geral (doadores, incentivadores etc.).				
10. Transmite uma mensagem consistente sobre o papel da biblioteca a fim de expandir a conscientização do usuário (externo e interno) com relação à disponibilização de recursos, serviços e conhecimentos.				
<b>Aquisição/Aplicação de Conhecimento</b>				
11. Aplica o conhecimento adquirido por meio de parcerias, verificando a validade da iniciativa.				

Fonte: Bem (2015, p. 246-248)

## Módulo Espaços de Aprendizagem / Conhecimento



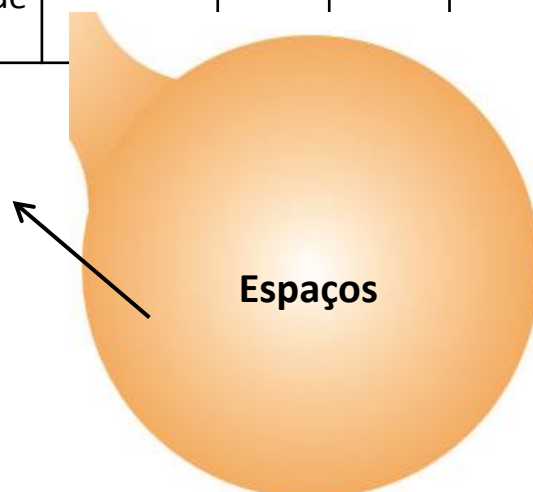
As Bibliotecas Universitárias enquanto articuladoras da construção do saber vão muito além de espaços físicos; elas precisam integrar uma série de elementos (aspectos físicos e virtuais associados à infraestrutura de redes e tecnologia, além de recursos humanos qualificados) que possam dar o apoio necessário à construção do conhecimento.



<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
1. Tem equipe com conhecimento de <i>web 2.0</i> (profissionais que conhecem e fazem uso de <i>blogs</i> , redes sociais, <i>bookmarking</i> , <i>wikis</i> , <i>groupware</i> etc.). E tem uma política para estas finalidades.				
2. Possui colaboradores com facilidade de comunicação, presteza e receptividade.				
3. Dispõe de funcionários com formação e experiência para os diversos cargos e funções da biblioteca e em quantidade suficiente de acordo com cada demanda (ensino diversificado e necessidades de pesquisa de professores e alunos).	Pessoal, cultura e estrutura			
4. Protege e instrui seus usuários com relação ao direito à privacidade e à confidencialidade.				
5. Respeita os direitos de propriedade intelectual e defende o equilíbrio entre os interesses dos usuários e detentores de direitos, por meio de políticas e programas educacionais, contribuindo para a não ocorrência de plágios.				
6. Compromete-se com uma abordagem centrada no usuário e demonstra essa centralidade em todos os aspectos do seu <i>design</i> de serviços e atendimento em ambientes físicos e virtuais.	Espaços			
7. Demonstra compromisso com o desenvolvimento profissional, mantendo e melhorando o conhecimento e as habilidades de seus profissionais.				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
8. Possui um grupo integrado e consciente das demandas referentes aos recursos disponíveis na <i>web</i> , de modo a proporcionar Colnf ao usuário (grupos que conhecem a fundo os recursos <i>web</i> e se disponibilizam a estudá-los).				
9. Dispõe de bibliotecários com conhecimentos especializados e habilidades inovadoras, além dos conhecimentos e competências tradicionais de bibliotecas. Obs.: precisam especialmente saber a diferença entre informação e conhecimento e estarem dispostos a se tornarem parceiros dos usuários para apoio ao desenvolvimento de conhecimentos que geram a inovação, apoiando, além do ensino, a pesquisa.				
10. Preocupa-se em ter o <i>feedback</i> do usuário com relação aos serviços prestados (sistemas de avaliação, estudos de usuários etc.).	Conhecimento do cliente			
11. Disponibiliza aos usuários serviços de <i>help desk</i> para acesso das coleções e informações e conhecimentos digitais, além de suporte a e-mail, aplicativos, plataformas, publicação da <i>web</i> , uso da <i>internet</i> , acesso remoto etc.	Infraestrutura de redes e tec.			
12. Proporciona aos alunos serviços de aprendizagem, cursos e palestras sobre concentração, leitura crítica, apoio à escrita, aulas de reforço, grupos de estudo etc.				
13. Analisa e desenvolve constantemente sua equipe e serviços para adequar-se às exigências do mercado				

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
1. Possui espaço reservado para estudos e reflexões individuais. Exemplo: sala de estudos individuais; cabines, assentos confortáveis para reflexões individuais (pufes), espreguiçadeiras etc.				
2. Tem espaços para uso coletivo favorecendo o contato cara a cara com conforto e silêncio. Exemplo: mesa para estudos de 2, 4, 6 pessoas; revestimento acústico do ambiente para absorver ruídos etc.				
3. Dispõe de salas de seminários para reuniões com vídeo, laboratórios, salas para café, banheiros próximos.				
4. Disponibiliza mobiliário ergonômico.				
5. Projeta espaços físicos e virtuais de forma pedagógica favoráveis à colaboração e à aprendizagem bem como a criação de novos conhecimentos.	Serviços			
6. Oferece espaço limpo, convidativo, seguro e propício ao estudo, à pesquisa e ao lazer, com as condições ambientais adequadas de modo que favoreçam a interação e o bom desenvolvimento dos trabalhos, além de horários convenientes para seus serviços, pessoal, recursos e coleções. Favorecendo os princípios da ambiência de um modo geral.				
7. Utiliza os espaços físico e virtual de forma adequada (palestras, conferências, exposições) de modo a proporcionar o “ <i>intellectual commons</i> ”.				



<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
8. Proporciona uma navegação intuitiva que suporte o uso autônomo de seus espaços físico e virtual.				
9. Explora e informa aos usuários as possibilidades de cooperação a partir das mídias sociais e da internet para a construção de conhecimento. Exemplos: <i>facebook</i> ; grupos virtuais de pesquisa; cursos <i>on-line</i> , etc.	Conhecimento do cliente (comp.) Infraestrutura de redes e TIC			
10. Analisa constantemente sua estrutura, considerando os aspectos de interação necessários ao “learning commons”.	Pessoal, cultura e estrutura			
11. Projeta e mantém espaços físicos adequados aos colaboradores de acordo com cada demanda (silêncio, interação, repouso, convívio etc.)	Pessoal, cultura e estrutura Conhecimento interno			
12 Preocupa-se com os aspectos relativos à acessibilidade (observe a norma vigente, NBR 9050/2004).				

Fonte: Bem (2015, p. 255-256).

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)	Relação com...	Nível	Prazo	Resp.
1. Tem uma infraestrutura adequada para o uso de internet com e sem fio.				
2. Dispõe de boa qualidade de sinal e capacidade de transferência de dados suficiente para <i>downloads</i> e envio de arquivos.				
3. Proporciona aos usuários e colaboradores ambientes de colaboração <i>on-line</i> , como redes sociais, <i>blogs</i> , grupos por afinidades, comunidades de prática, mensagens instantâneas, <i>wikis</i> , entre outros.	Espaços			
4. Disponibiliza aos usuários bases de dados, bibliotecas digitais, repositórios etc. De forma a ancorar o desenvolvimento de novos conhecimentos.				
5. Identifica e conhece suas necessidades e particularidades em relação às TIC (analisando as ferramentas existentes e em uso).				
6. Estabelece um projeto de TIC em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC, sem esquecer da “interface” com a universidade.				
7. Define as ferramentas de TIC (bases de dados/conhecimentos, análise de redes, ferramentas de <i>workflow</i> , ferramentas de <i>web 2.0</i> etc.) que darão suporte aos processos de GC e em qual fase (captura e/ou criação de conhecimento, compartilhamento/disseminação, aquisição/aplicação) a ferramenta será utilizada.	MRC			



**Infraestrutura de  
redes e tecnologia**

<b>CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO (A Biblioteca Universitária...)</b>	<b>Relação com...</b>	<b>Nível</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>
8. Dispõe de infraestrutura de TIC para fornecer ambientes virtuais robustos e confiáveis necessários ao estudo e à pesquisa.				
9. Possui uma infraestrutura de TIC que possibilite a atualização com os avanços no ensino e aprendizagem de tecnologias.				
10. Dispõe de infraestrutura tecnológica que suporte diferentes formatos de informação e descoberta de recursos, inclusive para que o usuário possa acessar de casa.	Conhecimento tradicional			
11. Possui profissionais responsáveis pela melhoria contínua associada à manutenção e expansão da infraestrutura de TIC participando continuamente de formações.				
12. Dispõe de equipe/serviço de <i>help desk</i> para ajudar os usuários com as TICs.	Serviços			

Fonte: Bem (2015, p. 258-259).



# Referências

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES. **Standards for Libraries in Higher Education**. Chicago, 2011. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/slhe.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

BEM, R. M. de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/CASTRO-Gardenia.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

CORRALL, S.;SRIBORISUTSAKUL, S. Evaluating intellectual assets in university libraries: a multi-site case study from Thailand. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p.277-290, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1142/S021964921000267X>>. Acesso em: 2 jun. 2013.

DANESHGAR, F.; PARIROKH, M. An integrated customer knowledge management framework for academic libraries. **The Library Quarterly**, v. 82, n. 1, p. 7-28, jan. 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=69861166&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. [2005?]. Disponível em: <<http://www.issbrasil.up.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

PORUMBEANU, O. L. Strategic model for implementing knowledge management in libraries or information services. **Library & Information Science Research**, n. 13, p. 89-105, 2009. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=47272043&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 maio 2013.

SHUHUI, R. et al. From information commons to knowledge commons: building a collaborative knowledge sharing environment for innovative communities. **The Electronic Library**, v. 27, n. 2, p. 247-257, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02640470910947593>>. Acesso em: 6 jun. 2013.

# Glossário

**Ação:** atitude no sentido de efetuar melhorias e correções.

**Acervo:** material de informação da Biblioteca Universitária para atender as necessidades informacionais do usuário.

**Adaptação:** modificações nos processos e nos agentes da BU que levam à melhoria.

**Agentes:** pessoas que participam de alguma maneira da Biblioteca Universitária.

**Artefatos:** objetos/ferramentas utilizados pelos agentes para desempenhar suas funções/atividades.

**Avaliação:** verificação no sentido de checar a qualidade de algo e/ou atendimento de algum requisito.

**Biblioteca Universitária (BU):** biblioteca que tem usuário característico (comunidade universitária) e trabalha para apoiar e desenvolver as atividades da universidade.

**Categoria:** classificação utilizada para definir determinados grupos de agentes.

**Checagem:** Verificação que tem por objetivo identificar se o que foi planejado foi atendido.

**Complexidade:** Perspectiva que acredita que uma série de variáveis precisam ser analisadas para se compreender determinado fenômeno.

**Conhecimento do cliente:** Conhecimentos dos usuários da BU que podem ser revertidos em benefícios para a organização quando conhecidos e trabalhados.

**Conhecimento externo:** Modalidade de conhecimento externo à biblioteca (parceiros, outras instituições etc.).

**Conhecimento interno:** Conhecimentos, habilidades, experiências que são intrínsecos aos colaboradores da BU.

**Conhecimento tradicional:** acervo da BU em variedade de formatos e plataformas.

**Cópia:** quando práticas ou agentes são imitados.

**Critério de seleção:** diretrizes que definem as mudanças.

**Critério de sucesso:** indicador que define quando uma estratégia, ação, mudança ou atividade são bem sucedidas.

**Efetividade:** critério de avaliação que diz quando uma atividade foi bem realizada e tem sua utilidade justificada.

**Eficácia:** está associada ao cumprimento de determinada ação, finalidade alcançada.

- Eficiência:** relaciona-se com a melhor maneira de realizar determinada tarefa.
- Espaço:** lugar onde os agentes se localizam e/ou interagem. O espaço pode ser conceitual, físico ou digital/virtual.
- Espaço conceitual:** organização que leva em consideração assuntos, temáticas, estruturas, não existe necessariamente fisicamente, mas se houver tem grande probabilidade de interação.
- Espaço digital:** suporta conteúdos em formatos eletrônicos, podem ou não ser virtuais.
- Espaço físico:** lugar localizado geograficamente.
- Estratégia:** ação utilizada para chegar em algum fim específico.
- Exploitation:** utilização daquilo que já existe ou já foi aprendido ou realizado.
- Exploration:** exploração de novas possibilidades (conhecimentos, interações etc.).
- Fator de proximidade:** influência em como os agentes tem possibilidade de interagir.
- Framework:** estrutura que define conceitos, valores e orientações para a prática, possibilitando a compreensão de determinados contextos e a tomada de decisão.
- Gestão do conhecimento:** ações que levam à agregação de valor ao trabalho desenvolvido por meio do bom uso do conhecimento.
- Interação:** relacionamentos entre os agentes.
- Melhoria contínua:** preocupar-se com a busca constante de melhoria.
- Módulo:** uma parte de.
- Norma:** relacionada à regra, algo que se segue, respeita.
- Padrão:** é o que se tem de melhor, serve como modelo para ser seguido.
- Planejamento:** ferramenta administrativa para prever, avaliar, propor ações etc.
- População:** conjunto de agentes e/ou de estratégias utilizadas por esses agentes.
- Processo:** conjunto de ações que são capazes de cumprir determinada tarefa/atividade.
- Seleção:** mudanças nos agentes e em suas estratégias.
- Sistemas Adaptativos Complexos (SAC):** conjunto de elementos que caracterizam-se por possuírem muitos agentes que se modificam rapidamente em virtude do contexto mutável que estão inseridos, de modo que aprendem continuamente, gerando mudanças em seu funcionamento.
- Tipo / tipologia:** categoria, conjunto característico. Geralmente associado aos agentes e suas estratégias.
- Usuário:** cliente da Biblioteca Universitária. Justifica sua existência.
- Variação/variedade:** modificações geradas por processos de mudança, interferem em determinados padrões modificando-os.

# GC@BU

Roberta Moraes de Bem

Bibliotecária do sistema de Bibliotecas da UFSC. Doutora em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento

E-mail:

[robertadebem@yahoo.com.br](mailto:robertadebem@yahoo.com.br)

[roberta.bem@ufsc.br](mailto:roberta.bem@ufsc.br)