

PROCESSO DE SELEÇÃO DE UM SISTEMA ADAPTATIVO COMPLEXO: APLICAÇÃO DO FRAMEWORK GC@BU NA BU/UFSC

A Complex Adaptive System's selection process: GC@BU Framework application

1

Tatiana Rossi Bibliotecária na Biblioteca Central da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutoranda em Ciência da Informação pela mesma instituição.
tatiana.rossi@ufsc.br

Roberta Moraes de Bem Bibliotecária e Diretora da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela mesma instituição. roberta.bem@ufsc.br

Joana Carla de Souza Matta Felício Bibliotecária na Biblioteca Central da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Ciência da Informação pela mesma instituição. joana.felicio@ufsc.br

RESUMO

O processo de seleção, como busca de aperfeiçoamento, é um dos processos de um Sistema Adaptativo Complexo na visão do Framework GC@BU. O objetivo deste artigo é apresentar os critérios de verificação para identificação dos padrões de seleção (adaptação) da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Para o desenvolvimento deste trabalho embasou-se nos critérios debatidos em reuniões quinzenais da Comissão de Gestão do Conhecimento da Biblioteca, os quais foram inicialmente descritos em uma planilha para registro. Como resultado apresenta-se os critérios de sucesso utilizados para selecionar as iniciativas; boas práticas e ações que podem ser consideradas lições aprendidas; e, ferramentas que podem representar medidas de sucesso. Conclui-se que este processo do Framework GC@BU favorece o compartilhamento de conhecimento propiciando a valorização das pessoas ou agentes e a interação entre os mesmos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Bibliotecas Universitárias. Sistemas Adaptativos Complexos. Seleção.

ABSTRACT

The selection process, as a search for improvement, is one of the processes of the Complex Adaptive System in the view of Framework GC@BU. The purpose of this article is to present the verification criteria for identifying the selection (adaptation) patterns of the University Library of the Federal University of Santa Catarina. For the development of this work, it was based on the requests debated in fortnightly meetings of the Library Knowledge Management Committee, which were avoided in a spreadsheet for registration. As the result, the success requirements used to select the initiatives are presented; good practices and actions that can be used to learn; and, tools that can execute measures of success. It was concluded that this Framework GC@BU process favors the sharing of knowledge, promoting the valorization of people or agents and interaction between them.

Keywords: Knowledge management. University libraries. Complex Adaptive Systems. Selection.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) emerge nos anos 1960, com a ampliação de debates na década de 1990. A partir do desenvolvimento das tecnologias, com o advento da era da informação, a GC passou a ser valorizada por meio da aprendizagem organizacional e memória institucional (DALIKIR, 2011).

No contexto acadêmico, a GC representa um ganho e uma necessidade ainda mais premente no que se refere à sua aplicação nas Bibliotecas Universitárias (BU). Considerando que as BU são organizações de criação de conhecimento em que uma grande quantidade de conhecimentos é gerada regularmente para e pelos seus usuários, e, também devido a isso, essas instituições necessitam de rápida evolução em virtude das exigências de seus serviços (DANESHGAR; PARIROKH, 2012).

A GC em BU tem uma abordagem recente com os principais trabalhos surgindo em 2000, mas se torna, cada vez mais, uma forma de gestão crucial para manter o know-how em benefício dos colaboradores e promover um serviço dinâmico para os usuários (CASTRO, 2005).

Pode-se dizer que a GC em BU possui dois níveis: primeiro a conservação de grande quantidade de conhecimento, intrínseco às pessoas e, segundo, pela coleta, preservação e acesso aos registros do conhecimento humano (DONG, 2008; PORUMBEANU, 2009).

As BU estão sofrendo modificações com os avanços tecnológicos e necessitam, cada vez mais, criar, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento para atingir os objetivos da biblioteca e da instituição (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012). Com esse intuito, a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), visando implementar práticas de GC, utilizou-se da ferramenta Framework GC@BU (BEM, 2015).

A BU/UFSC é um sistema constituído de uma centralização administrativa e técnica, duas salas de leitura e de onze bibliotecas sendo, uma biblioteca central e dez bibliotecas setoriais, dispostas na capital e também pelo interior do estado de Santa Catarina. Composta por cerca de cento e vinte servidores efetivos da administração pública federal e mais alguns colaboradores terceirizados, atendem aos mais de 67 mil usuários da universidade nas diversas áreas do conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020).

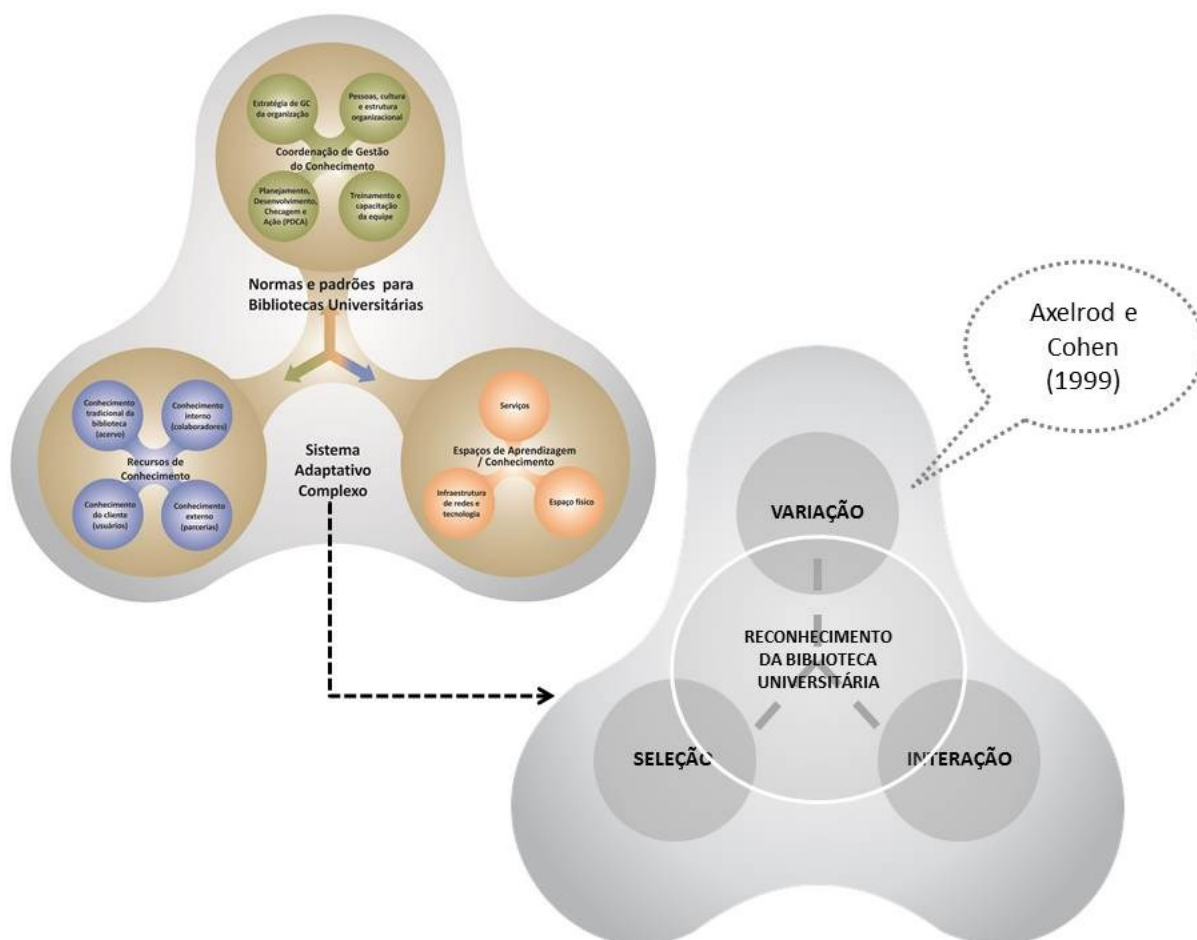
Neste artigo será apresentada a aplicação dos critérios de verificação do processo de seleção na BU/UFSC¹, um dos elementos do plano de fundo do Framework GC@BU - Visão dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) - que está associado à melhoria e adaptação de seus agentes, serviços, processos, estratégias.

O Framework GC@BU proposto por Bem (2015) baseia-se em três pressupostos teóricos: no plano de Axelrod e Cohen (1999) para compreender a BU como um Sistema

¹Os resultados da aplicação do Framework GC@BU no que se refere aos aspectos de “Reconhecimento da Biblioteca Universitária” foram apresentados em artigo publicado em 2016 na Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação (RICI), com relação a “Interação”, em 2017, na Revista Brazilian Journal Information Science (BRAJIS) e sobre a “Variação”, em 2018, na “Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação” (RBBD).

Adaptativo Complexo (em cinza), nas normas para as BU da Association of College and Research Libraries (2011) (em dourado), além da concepção de BU frente à GC que deu origem aos três módulos (Variação que se refere a Coordenação de Gestão do Conhecimento, Seleção no que concerne os Recursos de Conhecimento e Interação que diz respeito aos Espaços de Aprendizagem/Conhecimento) (Figura 1).

Figura 1 - Framework de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias (GC@BU)



Fonte: Adaptado de Bem (2015, p. 204, 206).

Neste contexto, a construção da BU como um SAC consiste no **reconhecimento da Biblioteca Universitária** considerando que a BU possui agentes que agem com base em três variáveis: o que fazem; o que lembram; e onde atuam, constituindo populações. Os agentes e populações interagem com o seu meio, seja em espaços físicos, virtuais ou digitais, utilizando estratégias e artefatos para atingir seus objetivos. A partir desta **interação** e relacionamentos, o sistema vai adaptando-se como resultado da mudança, isto é, do processo de **variação** e **seleção**, a fim de buscar o aperfeiçoamento com base em medidas de desempenho (BEM, 2015, grifo nosso).

2 SELEÇÃO

A complexidade no âmbito das bibliotecas é trabalhada por alguns autores. Entretanto a maioria a discute como um elemento adicional ou qualitativo. Parnell (2002) aborda a complexidade no contexto da Educação a Distância, Gilstrap (2009) e Neal (2012), reforçam a complexidade no ambiente instável que as bibliotecas se encontram e a dificuldade de conviver com tantas modificações e com a integração de serviços como coleções impressas versus coleções digitais. “Sobre complexidade aplicada às bibliotecas, pode-se inferir que os estudos são superficiais e inexistentes se considerarmos a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos, tanto para Bibliotecas Universitárias como para bibliotecas de um modo geral” (BEM, 2015, p. 158).

Considerando os SAC, a seleção é um dos processos, além da interação e da variação. Porém, por tratar-se de uma teoria, a complexidade pode afastar as questões práticas de como lidar com sistemas complexos, neste sentido, Axelrod e Cohen (1999) desenvolveram um plano de trabalho que sugere diretrizes para os citados processos (interação, seleção, variação), provenientes de diferentes áreas: biologia evolucionária, ciência da computação e planejamento social.

Da biologia evolucionária vem o discernimento da evolução Darwiniana, particularmente em que adaptações extraordinárias podem acontecer através da seleção e reprodução de indivíduos bem-sucedidos em populações. Da ciência da computação vem o entendimento sobre como sistemas com muitos agentes artificiais podem ser projetados para trabalhar juntos e, mesmo com o tempo, adaptar-se uns aos outros e a seu ambiente em constante mutação. Do planejamento social vem a compreensão das pessoas e de suas atividades em sistemas sociais, econômicos e políticos (AXELROD; COHEN, 1999).

Para Axelrod e Cohen (1999) a seleção pode ser o resultado de mecanismos, tais como, o aprendizado por tentativa-e-erro, ou a imitação de estratégias de agentes aparentemente bem-sucedidos. A seleção também pode resultar de mudanças populacionais (nascimento e morte, contratação e demissão, imigração e emigração, abertura e falência).

A seleção não é necessariamente, benéfica, por exemplo: aprender com a experiência pode levar a conclusões falsas; a imitação do sucesso aparente pode levar ao caminho errado; e escolher os membros menos eficientes da população pode conduzir à eliminação inadvertida de estratégias potencialmente vitoriosas. Quando um processo de seleção de fato leva ao aperfeiçoamento, ele é chamado de adaptação.

No contexto do *Framework GC@BU* a seleção é utilizada com a proposta de adaptação, visando à melhoria contínua como propõe a referida ferramenta: “[...] 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 e à melhoria contínua.” (BEM, 2015, p. 176).

Os critérios de verificação do processo de seleção propostos pelo GC@BU são abrangentes não possuindo regras definidas sendo que “[...] cada instituição deve verificar o que irá adequar-se melhor à sua necessidade [...]” (BEM, 2015, p. 216).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O *Framework GC@BU* começou a ser implementado na BU/UFSC, em maio de 2015, com a constituição de uma Comissão de trabalho, composta por dezoito servidores técnico-administrativos, em sua maioria bibliotecários e gestores de setores/unidades da BU/UFSC, e três docentes da UFSC. Visando “melhorar o fluxo e o mapeamento de informação e conhecimento” na BU/UFSC por meio da implantação de práticas e projetos de GC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015a, p. 1).

Em reuniões quinzenais a Comissão, por meio de reflexões e discussões, analisa cada elemento que constitui o *Framework GC@BU*, e os critérios de verificação associados, interpretando-os, registrando-os em planilhas e aplicando-os no contexto da BU/UFSC. Os critérios de verificação para a identificação dos padrões de seleção do *Framework GC@BU* (BEM, 2015, p. 216) para a biblioteca universitária são:

1. 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;
2. reconhece as boas práticas que podem ser elencadas e ações que podem ser levadas como aprendizado para o futuro (lições aprendidas);
3. conhece as ferramentas que podem representar medidas de sucesso. Exemplos: rankings universitários, resultados de estudos de usuários, números de empréstimos/acessos/visitas etc.

Esses critérios foram alvo de reflexão e debate nas reuniões. Os registros na época foram realizados em uma planilha que contemplava as ações com prazo, responsável e nível de satisfação para cada critério. Esses registros foram trazidos para este artigo como base para compor a análise e discussão dos resultados do relato da experiência dos critérios de verificação para identificação dos padrões de seleção (adaptação) da BU/UFSC que consta a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CRITÉRIO DE VERIFICAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Os critérios de verificação do processo de seleção visam elencar:

- a) os critérios de sucesso;
- b) as boas práticas e as lições aprendidas;
- c) as ferramentas que podem representar medidas de sucesso.

Esses fatores podem servir como base para o desenvolvimento e estabelecimento de novas culturas e valores organizacionais que impactam no funcionamento e na estrutura da biblioteca, nas interações (relações) e variações (processos de mudanças).

4.1 CRITÉRIOS DE SUCESSO

O critério de sucesso ou medida de desempenho é um “placar” usado por um agente ou *designer*, neste caso o gestor da BU, para atribuir crédito na seleção de estratégias, ações ou agentes relativamente bem-sucedidos, visando o estabelecimento de parâmetros (AXELROD; COHEN, 1999).

Na BU/UFSC foram elencados os seguintes critérios, que se constituem indicadores, para representar o sucesso de uma determinada iniciativa:

- a) demanda dos agentes - a verificação do aumento da demanda por determinado serviço;
- b) satisfação dos agentes - a constatação por meio de *feedbacks* formais e informais da satisfação dos agentes com relação a determinado serviço;
- c) qualidade da iniciativa - verificável por meio da forma como é realizada, dos elementos que a constituem e do resultado de seu uso. Segundo Garcez (2000) a qualidade em serviços refere-se às facilidades que as unidades informacionais disponibilizam aos seus usuários, visando o atendimento às suas necessidades e expectativas;
- d) autonomia do agente usuário - a utilização de tecnologias *self service* (autoempréstimo, autodevolução, scanners planetários, etc...) e o desenvolvimento de competências informacionais;
- e) participação/iniciativa dos agentes - a participação dos agentes na prestação de serviços em unidades de informação é uma constante, pela própria natureza das atividades e, de acordo com Garcez (2000), torna-se uma vantagem em termos de qualidade, pois permite ao gestor flexibilizar os serviços para adequar às necessidades de seus usuários. Entretanto, este indicador está associado ao interesse demonstrado por alguns agentes em colaborar com as iniciativas que são propostas, seja com sugestões para a melhoria de sua qualidade, ou com a disposição de tempo para se inserir e contribuir em sua execução, ou ainda com colaborações espontâneas para apoiar e promover determinada iniciativa;
- f) interações entre os agentes - as interações entre os agentes (usuário, colaborador, parceiro, fornecedor) também representam um critério de sucesso na medida em que se estabelece parcerias duradouras e colaborações na promoção dos serviços da BU/UFSC;
- g) ser instituição referência (cópia e recombinação) - quando as iniciativas da BU/UFSC passam a ser copiadas (cópia) por instituições afins ou servem de base (recombinação) para criação de produtos e serviços derivados, tornando-se referência;
- h) apoio dos gestores - quando se obtém o apoio institucional para os projetos da BU/UFSC, seja por meio da disponibilização de recursos financeiros, materiais e/ou humanos, ou através de outras ações que ajudem a promover e viabilizar tais iniciativas;

- i) padronização e frequência das iniciativas - a consistência e a regularidade com que as iniciativas acontecem, contribuindo para a sua credibilidade e constituição.

Todos esses fatores foram elencados como critérios de sucesso da BU/UFSC, pois interferem positivamente no desenvolvimento e qualidade dos serviços prestados, motivação e desempenho dos servidores, satisfação dos usuários e referência para outras instituições. Foi avaliado como bom porque foram definidos claramente e superaram as expectativas do critério.

4.2 BOAS PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS

A proposta de identificação das boas práticas, além de valorizar boas ações, é estabelecer “elementos” que devem ser mantidos no futuro, pois, já foram testados e avaliados, apresentando um resultado positivo. São eles:

- a) continuidade da gestão - importante para a manutenção das ações em andamento, garantindo a consistência, evitando rupturas, desperdício de tempo e recursos;
- b) comunicação interna/externa - fundamental para o estabelecimento de uma boa comunicação, contribuindo para que o trabalho flua de forma consistente e harmoniosa;
- c) formalização dos projetos/serviços - hábito de registrar as iniciativas e as tomadas de decisão, como exemplo de formalização pode-se elencar: a criação de comissões de trabalho, por meio de Portarias institucionais; o relato de reuniões e o seu compartilhamento com a equipe; o registro de projetos de extensão nos padrões institucionais; o mapeamento de processos; a criação de manuais; dentre outros;
- d) compartilhamento de conhecimento - boa prática que deve ser otimizada, como exemplo de alguns projetos da BU/UFSC implementados com esta finalidade: “Bom dia Biblioteca”; “Clube do Livro”; “Comunidade de Prática”; dentre outros;
- e) interação com os agentes (parcerias) - essencial para que a BU/UFSC possa atingir seus objetivos, pois todo trabalho desenvolvido pressupõe a colaboração e/ou a interação entre os agentes (usuário, fornecedor, parceiro, colaborador).

As boas práticas verificadas servem como base para a continuidade das ações já desenvolvidas e em desenvolvimento na BU/UFSC propiciando o estabelecimento do aprendizado bem sucedido o qual deve ser mantido, mas verificado constantemente.

Foram propostas a criação de comissões de trabalho para: o Mapeamento de processos, a discussão de Tecnologias de Informação e Comunicação em Bibliotecas, a Comunicação e Marketing e retomada da comunidade de prática. Esse critério teve boa avaliação, pois as boas práticas foram reconhecidas, embora tenham que ser constantemente fortalecidas.

4.3 FERRAMENTAS QUE REPRESENTAM MEDIDAS DE SUCESSO

Este critério consiste na identificação de ferramentas que se apresentam ao gestor como medidas de sucesso, ou seja, que ajudam a fazer a avaliação dos bens e serviços. A Comissão de GC da BU/UFSC elencou as seguintes:

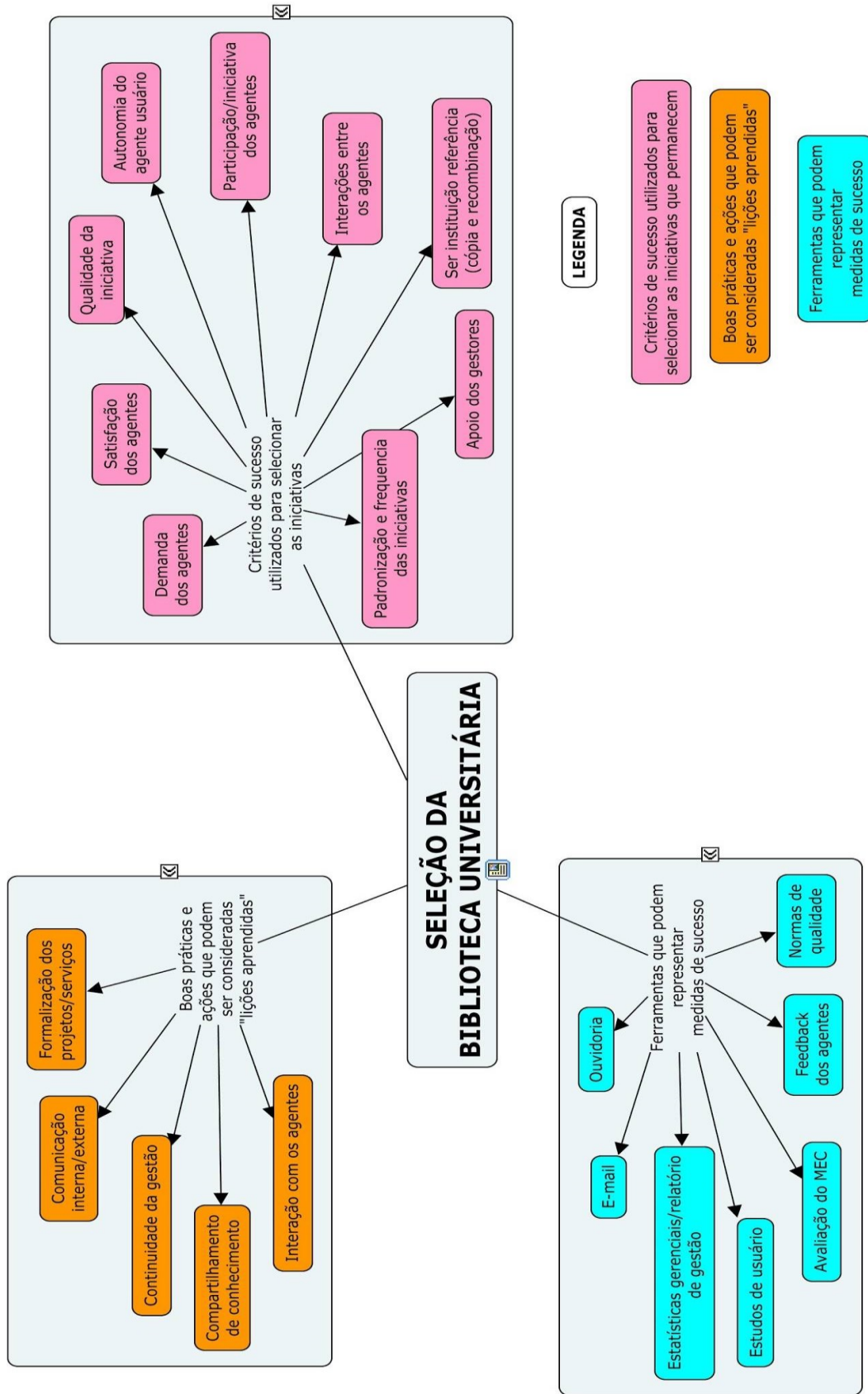
- a) ouvidoria;
- b) *e-mails* institucionais;
- c) estatísticas gerenciais/relatório de gestão (frequência, movimentação do acervo, acessos online);
- d) estudos de usuário;
- e) avaliações do Ministério da Educação (MEC);
- f) *feedback* dos agentes (usuário, fornecedor, parceiro, colaborador);
- g) normas de qualidade (*International Organization for Standardization - ISO; Association of College & Research Libraries - ACRL; LibQUAL*).

Essas ferramentas permitem que a BU/UFSC avalie a gestão e os serviços prestados em curto prazo, utilizando-se de cada uma delas para adaptar-se e melhorar, como um todo, o desempenho organizacional a longo prazo.

Para esse critério foram apontadas ações de registro do *feedback* e encaminhamento para a Comissão de Comunicação e Marketing para estabelecimento de normas de qualidade para a BU/UFSC. Este critério foi avaliado como regular, pois, embora conheçamos as ferramentas, as mesmas são subutilizadas.

A fim de ilustrar, a Figura 2 é apresentada como forma de sintetizar toda a análise e discussão dos resultados de cada critério de verificação do processo de seleção aplicados à BU/UFSC, descritos anteriormente.

Figura 2 - Mapa mental do processo de seleção da Biblioteca Universitária da UFSC



Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2015b).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões da Comissão de GC da BU/UFSC que suscitaram o desenvolvimento do presente artigo surpreenderam com o seu desdobramento no contexto da BU/UFSC. As comissões idealizadas foram criadas e estão trabalhando para o desenvolvimento das ações propostas nesse critério e em outros já identificados, tomando como base o *Framework GC@BU*.

A Seleção, apesar de ser um conceito da Teoria da Complexidade, pouco aplicado em bibliotecas, apresentou uma coordenação com as diretrizes da melhoria contínua e da aprendizagem organizacional, considerando que está focada na adaptação, premissa da visão dos SAC (proposta pelo *Framework GC@BU*).

O *Framework GC@BU* embora tendo sido aplicado efetivamente apenas na BU/UFSC foi identificado como uma ferramenta válida e favorável para aplicação e compreensão da GC em biblioteca norteando as análises e propiciando a aplicabilidade da mesma.

Verifica-se que, por trabalhar as melhores práticas e lições aprendidas, a Seleção favorece uma das etapas do ciclo da GC, o compartilhamento de conhecimento, na medida em que elege determinadas “ações” como referência. Valoriza as pessoas ou agentes na divulgação das práticas que devem ser seguidas e utilizadas como “modelo”, além de proporcionar a interação entre os agentes a partir do convívio social e da troca de experiências necessárias para o estabelecimento de critérios de avaliação, boas práticas, ferramentas, entre outros.

O estabelecimento de medidas de sucesso orienta a equipe a trabalhar em prol do que realmente a organização precisa, favorecendo a consciência coletiva, inclusive com relação a aspectos básicos da GC, que o *Framework GC@BU* trabalha em seu módulo de Coordenação de Gestão do Conhecimento, como o estabelecimento de missão, visão, valores, objetivos.

Propõe-se que discussões desta natureza como a seleção e o seu atrelamento a visão dos SAC possam, cada vez mais, fazer parte do entendimento das BU, que em busca de contemporaneidade, pertencimento e uma gestão ativa de seus recursos, têm o SAC em seu benefício - sendo seu uso oportunizado pelo *Framework GC@BU*.

AGRADECIMENTOS

Aos integrantes da Comissão de GC da BU/UFSC² que contribuíram na reflexão e discussão dos critérios de verificação do processo de seleção propostos no *Framework GC@BU*, buscando interpretá-los e aplicá-los ao contexto da BU/UFSC. E aos demais colaboradores que integram à equipe da BU/UFSC.

² Elson Mattos, Fernanda Guimarães, Gertrudes Aparecida Dandolini, Hilda Carolina Feijó, Leila Cristina Weiss, Leonardo Ripoll Tavares Leite, Manoela Hermes Rietjens, Márcia Dietrich Santiago, Maria Gorete MontegutiSavi, Ricardo Krüger Tavares, Sigrid Karin Weiss Dutra, Tânia Regina Pereira Lopes e Wanessa Caroline da Silva.

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: 8 jan. 2020.

AXELROD, R. M.; COHEN, M. D. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier. New York: The Free Press, 1999.

BEM, R. M. de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PEGCo364-T.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

CASTRO, Gardênia. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0010.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

CHE RUSULI, M. S.; TASMIN, R.; TAKALA, J. The impact of structural approach on knowledge management practice (KMP) at Malaysian University Libraries. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6, n. 10, p. 122-128, 2012.

DALKIR, Z. **Knowledge Management in theory and practice**. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2011.

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: 7 jan. 2020.

DONG, E. X. Using blogs for knowledge management in libraries. **CALA Occasional Paper Series**, n. 2, p. 1-7, Nov. 2008.

GARCEZ, Eliane Maria Stuart. **Identificação de necessidades e expectativas de usuários de bibliotecas nos cursos de educação à distância**. 2000. xiv, [150]f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1237-D.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

PORUMBEANU, O. L. Strategic model for implementing knowledge management in libraries or information services. **Library & Information Science Research**, n. 13, p. 89-105, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 849/2015/GR, de 25 de maio de 2015**. Florianópolis, 2015a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Biblioteca Universitária**. Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://portal.bu.ufsc.br/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Gestão do Conhecimento: BU. **Seleção.**
Florianópolis, 2015b. Disponível em: <http://gestaodoconhecimentobu.paginas.ufsc.br/selecao/>.
Acesso em: 7 jan. 2020.