

PESSOAS, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: aplicação do *framework gc@bu* na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

relato de experiência

*Tatiana Rossi**
*Marli Dias de Souza Pinto***
*Leonardo Ripoll****
*Fernanda Guimarães*****
*Roberta Moraes de Bem******

RESUMO

A Gestão do Conhecimento em Bibliotecas universitárias vem atender a uma demanda de soluções inovadoras de gestão, o que possibilita novas perspectivas, comportamentos e atitudes contemporâneas para o bibliotecário no desenvolvimento de sua profissão. O presente artigo relata a experiência da biblioteca universitária da Universidade Federal de Santa Catarina na aplicação do Framework GC@BU em que são disponibilizados critérios de verificação para avaliação dos serviços e proposição de melhorias. Neste, foram analisados os elementos relativos ao “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento” (elemento Pessoas, Cultura e Estrutura organizacional), na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Os critérios do GC@BU foram debatidos quinzenalmente por uma comissão permanente, nomeada pela Instituição, com a finalidade de implantar práticas e projetos de gestão do conhecimento para a melhoria do fluxo e mapeamento de informações e conhecimentos no sistema de bibliotecas. Verificou-se que a maioria dos elementos teve avaliação positiva, ademais, grande parte das ações propostas está com encaminhamentos avançados propiciando melhoria dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Biblioteca universitária. Framework GC@BU. Gestão de pessoas. Cultura organizacional.

* Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecária-Chefe da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: tatiana.rossi@ufsc.br.

** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e do curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: marli.dias@ufsc.br.

*** Especialização em Gestão de Bibliotecas Escolares pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecário da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: leonardo.ripoll@ufsc.br.

**** Especialização em Direito Público pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil. Administradora na Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: fernanda.g@ufsc.br.

***** Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Diretora da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: roberta.bem@ufsc.br.

I INTRODUÇÃO

As Bibliotecas Universitárias - BU tem sua atenção voltada para a disseminação e democratização do conhecimento, dando suporte às funções da Universidade as quais desenvolvem-se por meio da constante busca de conhecimentos. Sendo assim, deve-se atentar para as questões relacionadas ao relevante papel das BU no aproveitamento dos conhecimentos produzidos.

Neste cenário, considera-se o importante papel social e educacional confiado às BUs, em que a excelência administrativa é um pressuposto para atendimento satisfatório das demandas informacionais dos usuários. A Gestão do Conhecimento - GC intervém na melhoria da qualidade dos serviços e produtos no âmbito da unidade de informação por meio de processos que visam à organização do conhecimento, em decorrência da prática de suas atividades.

As BUs possuem potencial significativo para fornecer vantagem competitiva à universidade na qual está inserida, em que a GC é reconhecidamente um recurso estratégico fundamental.

Independente de modelo de gestão adotado, estruturas, pessoas e cultura são afetados constantemente, em especial a GC impõe uma forma de gestão voltada para as pessoas, com ênfase na mudança de cultura, orientada para o aprendizado, alavancagem dos recursos e potencialização dos serviços.

Assim sendo, a cultura organizacional “possibilita uma dinâmica positiva à consolidação da ética convencionada pela organização, estabelecendo princípios, valores e crenças essenciais para a motivação e o relacionamento humano na organização” (VALENTIM; WOIDA, 2004).

O desafio que se impõe aos dirigentes das BUs é articular uma GC entendida como processo social de aprendizagem com a cultura organizacional existente, e avançar, no sentido de criar uma lógica de gestão que leve em consideração peculiaridades culturais favoráveis a esse processo.

Considerando que o elemento humano é fator preponderante para o sucesso de uma iniciativa de GC apresenta-se como objetivo deste artigo, a aplicação do “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento” (elemento Pessoas, Cultura e Estrutura organizacional) do Framework de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias - GC@BU, na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - BU/UFSC.

A BU/UFSC tem como missão “participar no processo de disseminação da informação e do conhecimento de forma articulada para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e à administração da UFSC” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016).

Vinculada à reitoria da UFSC, possui uma direção que é responsável pela coordenação da Divisão de Automação e Informática - DAINF, Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação - DECTI, por onze bibliotecas: Biblioteca Central - BC; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde - Medicina - BSCCSM; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemática - BSCFM;

Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação - BSCA; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias - BSCCA; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação - BSCED; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas; Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá - BSARA; Biblioteca Setorial do Campus de Curitiba - BSCUR; Biblioteca Setorial do Campus de Blumenau - BSBLU e Biblioteca Setorial do Campus de Joinville - BSJOI, uma Sala de Leitura, além da coordenação do Repositório Institucional e do Portal de Periódicos da UFSC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016).

Em maio de 2015 foi constituída uma comissão permanente de GC, nomeada por meio da Portaria nº 849/2015/GR, de 25 de maio de 2015, com a finalidade de “implantar práticas e projetos de gestão do conhecimento apoiados no Framework GC@BU, com o objetivo de melhorar o fluxo e mapeamento de informações e conhecimentos no Sistema de Bibliotecas da UFSC” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 1).

Essa comissão reúne-se quinzenalmente para debater os critérios de verificação do Framework GC@BU, apontando um nível de avaliação e propondo ações de melhoria com respectivos responsáveis e prazos.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A gestão do conhecimento, segundo Davenport e Pruzak (1998, p. 61) é designada como o “conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento”.

Para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), GC é “processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas”.

Neste sentido as organizações do conhecimento são aquelas capazes de “[...] integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões [...]” (CHOO, 2003, p. 30).

A GC foi inicialmente implementada em ambientes organizacionais, com foco na obtenção de inteligência competitiva. Levando em conta a necessidade de adaptação das bibliotecas no cenário atual, a GC está sendo utilizada como ferramenta estratégica e de inovação no âmbito das BUs, considerando que seus princípios e ferramentas podem ajudá-las a cumprir suas funções e melhorar seu desempenho (MAVODZA; NGULUBE, 2011).

O conceito de GC em BU envolve a gestão da novidade, da inovação e aplicação do conhecimento, além da gestão de recursos humanos (SHANHONG, 2000). Dudziak, Villela e Gabriel (2002) acrescentam outros elementos como: a construção de uma base para amparar processos decisórios; a melhoria da comunicação e interconectividade dos setores; a disponibilização dos dados, informações e conhecimentos; a racionalização e padronização de procedimentos; e maior eficiência e compartilhamento de experiências.

De forma corroborativa, Jain (2007) define GC no contexto das BUs da seguinte forma: é o processo de criar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento tácito e explícito para o benefício da universidade e de toda a sua comunidade de usuários, fornecendo a informação certa para o cliente certo, em tempo e formato adequados, para atingir as metas da instituição.

Reconhecer a importância da GC no contexto das BUs tem trazido algumas vantagens, conforme comentários levantados por Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010, p. 204) em sua pesquisa sobre benefícios de GC: a) “nossa biblioteca está em expansão como resultado de termos nos envolvido com a gestão do conhecimento”; b) “a gestão do conhecimento ajuda as bibliotecas na competição organizacional”; c) “somos capazes de mostrar mais de um retorno da biblioteca, graças ao seu envolvimento com a gestão do conhecimento”.

Jain (2007) destaca que dentre os principais benefícios para implementar-se a GC em bibliotecas estão: a melhoria dos serviços existentes, o aumento da produtividade; a capacidade de produzir mais com menos, a contenção da duplicidade de esforços (retrabalho), e a alavancagem do conhecimento existente.

Às vezes é difícil se conscientizar de que é importante despendar tempo e recursos

para trabalhar a GC, mas à medida que se inicia o processo e os benefícios começam a ser percebidos, a equipe se sente motivada, vislumbrando um caminho de sucesso contínuo.

[...] a experiência [...] por meio dos encontros quinzenais com a comissão [de GC] proporcionou um resultado além do esperado. Na medida em que conhecimentos compartilhados e trabalhados por uma equipe de quinze pessoas, para tornarem-se de entendimento coletivo, necessitam de um trabalho de mediação e organização, para que as informações não se perdessem e pudessem ser registradas, da forma como a ferramenta GC@BU propunha (BEM et al., 2016, p. 100).

Sendo assim, evidencia-se a necessidade de ferramentas que possam apoiar as bibliotecas na implantação de GC, conforme a demonstração de aplicação do Framework GC@BU que norteiam o gestor em aspectos específicos (pessoas, cultura e estrutura organizacional) no contexto da GC.

3 PESSOAS, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste item busca consistência teórica para embasar o assunto sobre o assunto pessoas, cultura.

3.1 Pessoas

Para iniciar a reflexão sobre GC e pessoas nas BUs, utiliza-se e adapta-se a metáfora dos autores Edvinsson e Malone (1998), de que o capital intelectual são as raízes de uma árvore, fatores compostos pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, combinados com habilidades que possibilitam agregar inovação às suas funções.

Afirmar que as pessoas são recursos estratégicos na biblioteca ou em qualquer organização como fonte de vantagem competitiva é repetitivo, porém, é importante reforçar que, o conhecimento coletivo sobre missão, usuários reais e potenciais, tecnologias, dentre outros, alavanca o potencial da instituição na disponibilização de serviços e produtos.

A gestão de pessoas é responsável por alinhar pessoas à organização para que ambas possam cumprir seus objetivos, sendo este um item fundamental para GC. Como principais atividades da área de gestão de pessoas citam-se: recrutamento e seleção, descrição de cargos, capacitação e desenvolvimento; retenção e atração de talentos, motivação e reconhecimento, demissões, aposentadorias e processos de sucessão (CASTRO, 2005).

A GC tem foco nas pessoas, por isso difere-se da gestão da informação, considerando que o elemento humano é o principal objeto de análise. Observa-se que tanto as pessoas quanto a cultura organizacional são fatores que conduzem as iniciativas de GC positiva ou negativamente. E, por isso, é necessário estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de GC, além de preocupar-se com políticas de gestão de pessoas e exercer um papel de liderança nas transformações organizacionais.

Para implementação de um novo modelo de gestão em uma organização deve-se levar em conta o fator humano, os valores, hábitos, crenças compartilhados pelos seus membros. A maneira como os colaboradores pensam e agem, além da história e símbolos da organização, definem a cultura organizacional.

3.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional surgiu “[...] como resposta aos problemas de desintegração social, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar e agir, valores, padrões e maneiras de trabalhar do capital humano nas organizações”. Neste sentido, Duarte et al. (2000, p. 2) enfatizam a importância das pessoas, recurso mais valioso de uma organização, as quais demonstram através de suas atitudes, crenças e opiniões a forma como reagem ao ambiente que estão inseridas, criando a cultura organizacional.

Para Daft (2006, p. 293) “Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros”, artefatos visíveis e comportamentos observáveis como os símbolos, as histórias e o modo como as pessoas agem refletem os valores, premissas e crenças dos membros da organização. A cultura representa o sentimento da organização e fica mais visível

quando as organizações tentam implantar novas estratégias e programas.

Toda mudança precisa inicialmente do entendimento dos seus objetivos, da conscientização, colaboração e comprometimento dos membros da organização.

Por isso, para uma efetiva mudança é imprescindível o foco nas pessoas, uma boa estratégia de comunicação e conscientização entre os membros a fim de que a cultura organizacional desejada seja reforçada e permita a adaptação às mudanças.

Pesquisas específicas sobre a cultura organizacional de BUs ainda aparecem de forma tímida na literatura, entretanto, Duarte et al. (2000, p. 11) desenvolveram um estudo sobre a cultura organizacional presente nos discursos dos clientes internos da Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba e constataram os seguintes elementos nessas falas: “A figura do Herói; Valores traduzidos como: competência, eficiência comprometimento, abertura, criatividade, flexibilidade, cooperação, integração e interorganização; Crenças; Normas; Ritos; Tabu; Comunicação informal e Mitos”.

Por sua vez, Marques Júnior (2010, p. 102) desenvolveu uma pesquisa sobre a GC em BUs brasileiras e portuguesas e verificou que as bibliotecas pesquisadas “[...] administram a sua atual cultura compatibilizando os seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento e estabelecendo práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento, mas apenas de forma parcial”.

Percebe-se que a cultura está diretamente relacionada com as atividades desenvolvidas na organização, já a forma como essas atividades são desenvolvidas diz respeito à estrutura organizacional.

3.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional faz referência ao modo como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas em uma organização (STONER; FREEMAN, 1999). Oliveira (2006, p. 12) afirma que:

[...] estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos

recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Vargues, Calixto e Dionísio (2012, p. 3) comentam que a estrutura organizacional de uma BU é composta de “[...] uma hierarquia baseada na detenção de conhecimentos e uma divisão de tarefas por áreas de intervenção. Pressupõe que quem está no topo da hierarquia detém mais conhecimentos e competências do que os que estão abaixo”.

O trabalho de GC na BU pretende desenvolver uma estrutura organizacional disposta a melhorar comunicações e os fluxos de informação e conhecimento (CASTRO, 2005). E em relação à divisão de tarefas, provém basicamente de três tipos de serviços: técnicos, administrativos e ao público e, ainda, possui a tecnologia como um dos elementos fundamentais de sua composição, que influencia diretamente sua estrutura (VARGUES, CALIXTO, DIONÍSIO, 2012).

Barbalho (2012, p. 3) define que “a estrutura é o arranjo dos elementos que constituem uma organização”. A autora também salienta a importância da estrutura organizacional da biblioteca estar alinhada com sua missão e objetivos. Neste sentido, comenta que as atividades que a BU desenvolve estão basicamente relacionadas a três indicadores: formação e desenvolvimento da coleção; processamento técnico; e atendimento ao usuário. Estes indicadores são importantes na definição da estrutura organizacional da biblioteca.

Comenta ainda que a BU:

[...] possui uma estrutura complexa a qual carece diuturnamente adequar e repensar suas ações dentro de uma modernidade que lida com intensas interligações entre as diversas áreas que compõem uma instituição de ensino superior, considerando seu papel na disseminação de conhecimento (BARBALHO, 2012, p. 3).

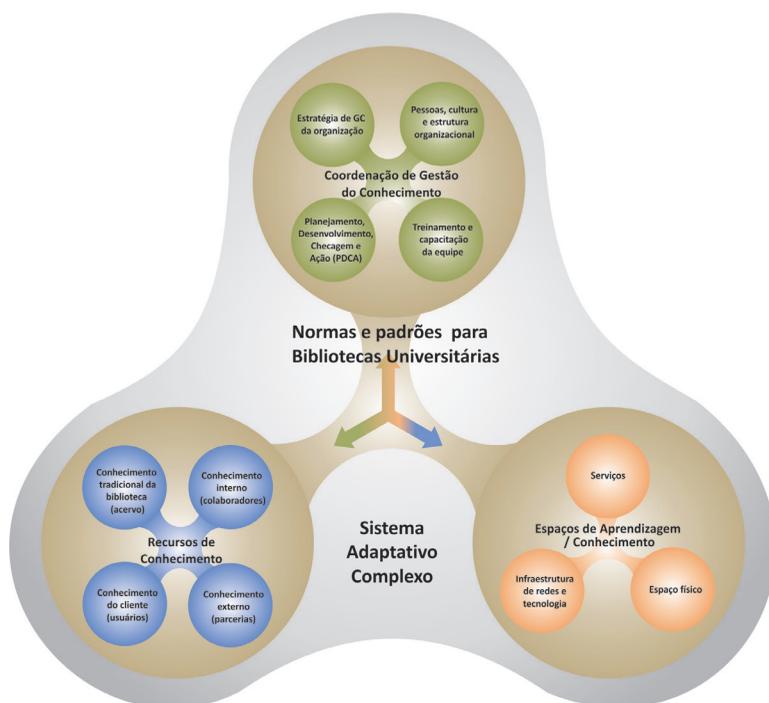
É ratificada a relevância de se trabalhar a tríade pessoas, cultura e estrutura organizacional as quais compõe a aplicação dos critérios

de verificação desta pesquisa embasados no Framework GC@BU.

4 FRAMEWORK GC@BU MÓDULO COORDENAÇÃO DE GC

O Framework GC@BU, representado pela Figura 1, é composto de três módulos: Coordenação de Gestão do Conhecimento, Recursos de Conhecimento e Espaços de Aprendizagem/Conhecimento. Além do fundo cinza, que representa a visão dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), e a moldura em tom dourado, que concebe as normas para BUs da *Association of College and Research Libraries* (BEM, 2015).

Figura 1 - Framework GC@BU



Fonte: Bem (2015, p. 204)

A coordenação da GC não precisa ser uma pessoa, setor ou cargo até que esteja suficientemente enraizada entre todas as pessoas e serviços para que possa seguir de forma natural. Assim, a proposta do módulo “Coordenação de

Gestão do Conhecimento” do Framework GC@BU é de coordenar todas as iniciativas de GC na BU sendo guiado pela estratégia de conhecimento da organização, pela gestão dos aspectos das pessoas, cultura, e estrutura organizacional, pelas atividades de treinamento e capacitação da equipe e pelo planejamento, desenvolvimento, checagem e ação de todo o processo de GC, sempre reconhecendo a BU como um Sistema Adaptativo Complexo (BEM, 2015).

Neste artigo, será apresentado o diagnóstico do elemento “Pessoas, cultura e estrutura organizacional”, presente no “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento”, que possui 15 critérios de verificação:

- a) possui e favorece uma cultura voltada ao aprendizado, ao compartilhamento de conhecimento e à inovação.
- b) dispõe de uma equipe que tem por hábito compartilhar melhores práticas entre si e com os usuários.
- c) apresenta o espírito de equipe bem desenvolvido e medidas de avaliação e premiação para os colaboradores mais envolvidos com a Gestão do Conhecimento (profissionais envolvidos com atividades de gestão, desenvolvimento de produtos e serviços).
- d) tem uma equipe que contribui para a base de conhecimentos da profissão.
- e) 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.
- f) compatibiliza seus valores com a cultura do conhecimento, ou seja, proporciona que os valores da sua instituição corroborem para tal.
- g) 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.).
- h) analisa (discute) sua estrutura e os processos essenciais para que sejam adaptados e melhorados de modo a facilitar a GC organizacional.
- i) compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC, otimizando os fluxos de conhecimento dos processos importantes.

- j) remodela a sua estrutura, facilitando a interação, a comunicação e as demandas do Módulo Espaço de Conhecimento/Aprendizagem.
- k) possui, de forma bem definida, suas *core competencies* (habilidades e competências especiais da BU que fazem com que a mesma desenvolva serviços diferenciados, ou seja, o que ela faz de melhor).
- l) trabalha (define) uma política (recrutamento, seleção etc.) formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.
- m) 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).
- n) 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.).
- o) estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização (*mentoring, storytelling*, programas de repasse de conhecimento etc.) (BEM, 2015, p. 223-224).

Essas diretrizes norteiam o gestor em aspectos específicos (pessoas, cultura e estrutura organizacional) no contexto da GC e foram aplicadas na BU/UFSC.

5 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK GC@BU CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO PESSOAS, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os critérios de verificação elencados a seguir são embasados na planilha do Módulo de Coordenação de Gestão do Conhecimento, elemento pessoas, cultura e estrutura organizacional (BEM, 2015, p. 223-224), os quais foram aplicados na BU/UFSC propiciando o diagnóstico e a proposição de ação (Quadro 1).

Quadro 1 - Aplicação do Framework GC@BU: critérios de verificação pessoas, cultura e estrutura organizacional

CRITÉRIO DE VERIFICAÇÃO	DIAGNÓSTICO	AÇÃO
1. Possui e favorece uma cultura voltada ao aprendizado, ao compartilhamento de conhecimento e à inovação.	Com as atividades da comissão de GC na BU/UFSC ampliou-se o compartilhamento do conhecimento e há preocupação constante com o aprendizado.	Realizar <i>Workshop</i> para os servidores com apresentação de trabalhos defendidos na UFSC relacionados com a temática de compartilhamento de conhecimentos e aprendizado.
2. Dispõe de uma equipe que tem por hábito compartilhar melhores práticas entre si e com os usuários.	Existe a “Comunidade de prática do Programa de Capacitação” entre os bibliotecários, mas o compartilhamento com os usuários é escasso.	Potencializar a comunidade de prática ampliando suas funções e encaminhar para a comissão de Comunicação e Marketing a incumbência de melhorar o compartilhamento, especialmente 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 (profissionais envolvidos com atividades de gestão, desenvolvimento de produtos e serviços).	Tem-se envolvimento nas comissões e atividades diversas, porém é de uma pequena parte dos servidores.	Considerando as limitações de premiação no serviço público vislumbrou-se criar uma coluna no boletim interno para homenagear servidor e firmar parceria com a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.
4. Tem uma equipe que contribui para a base de conhecimentos da profissão.	Há a participação de servidores como palestrantes em eventos, aulas e outros, entretanto é necessário o registro dessas ações e a promoção do marketing pessoal.	Alimentar o sistema do Programa de Capacitação no quesito “Palestra” para o registro de atuação profissional.
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.	Está sendo realizado por meio de comissões, embora já ocorresse também em reuniões frequentes das chefias. Porém, é necessário envolvimento de mais servidores e replicar as discussões ocorridas com todos da BU/UFSC.	Divulgar o resultado das reuniões em forma de ata e no boletim informativo, para reforçar a cultura de compartilhamento de conhecimento.
6. Compatibiliza seus valores com a cultura do conhecimento, ou seja, proporciona que os valores da sua instituição corroborem para tal.	O mesmo diagnóstico do quinto critério.	A mesma ação do quinto critério.
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.).	A aplicação de GC fortalece as ações de socialização e os servidores mantêm um “discurso comum”.	-

CRITÉRIOS DE VERIFICAÇÃO	DIAGNÓSTICO	AÇÃO
8. Analisa (discute) sua estrutura e os processos essenciais para que sejam adaptados e melhorados de modo a facilitar a GC organizacional.	Necessidade de ser formalizado o regimento, organograma, etc.	Retomar essas discussões o mais breve possível.
9. Compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC, otimizando os fluxos de conhecimento dos processos importantes.	Os processos estão sendo mapeados desde agosto de 2015 e, com isso, as atividades estão sendo padronizadas.	Acompanhar e avaliar a continuidade desta ação.
10. Remodela a sua estrutura, facilitando a interação, a comunicação e as demandas do Módulo Espaço de Conhecimento/ Aprendizagem.	O mesmo diagnóstico do sétimo e oitavo critério.	
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).	Tem-se conhecimento superficial, mas não está bem definida.	Criar um banco de talentos para o levantamento de <i>core competencies</i> , além do registro da participação dos servidores como palestrantes, participação de eventos e outros.
12. Trabalha (define) uma política (recrutamento, seleção etc.) formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	Por ser órgão público não se trabalha diretamente na seleção dos candidatos, porém tenta-se adequá-los verificando o conhecimento e os interesses pessoais.	-
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).	Identificou-se que não se tem a descrição do cargo em conjunto com as competências necessárias para o setor/cargo.	A mesma ação do oitavo e décimo primeiro critério.
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.).	O mesmo diagnóstico do terceiro critério.	A mesma ação do terceiro critério.
15. Estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização (<i>mentoring, storytelling</i> , programas de repasse de conhecimento etc.).	Está sendo realizado com o mapeamento de processos; capacitações de fontes de informação e bases de dados; registros em manuais, tutoriais, guias.	Previu-se antecipar o repasse de conhecimentos e a reposição com um ano de antecedência, nos casos de aposentadoria.

Fonte: Comissão de Gestão do Conhecimento (UFSC, 2015).

Os elementos relativos a cultura obtiveram uma avaliação melhor em relação aos de pessoas e estrutura, ressalta-se que estes elementos são determinantes para o sucesso de iniciativas de GC. O caminho é longo e turbulento quando envolve assunto desta complexidade, mas verifica-se abertura e envolvimento das pessoas na busca de uma cultura favorável a GC na BU/UFSC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento” (elemento Pessoas, Cultura e Estrutura Organizacional) do Framework GC@BU, na BU/UFSC, tendo como base quinze critérios de verificação do estudo de Bem (2015).

A comissão GC está ampliando o compartilhamento do conhecimento e grande parte das ações propostas está com encaminhamentos avançados para atender elementos que necessitem de melhor avaliação. Vários eventos estão programados, tais como: *workshops*, palestras, potencialização da comunidade de prática do Programa de Capacitação, ativação do Boletim Informativo

interno, criação do Banco de Talentos, entre outros.

A BU/UFSC está buscando espaços importantes na GC e cada vez mais tem se utilizado da abordagem estratégica para o planejamento e melhorias de seus serviços e produtos de informação aos usuários, bem como da cultura e pessoas que fazem parte de sua estrutura organizacional.

Nesta perspectiva da GC, a BU/UFSC adapta-se às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, na disseminação e socialização do conhecimento, buscando atender com qualidade as funções de ensino, pesquisa e extensão, atividades essenciais para a comunidade acadêmica.

AGRADECIMENTOS

À equipe que integra a Comissão de GC@BU da UFSC pela participação nas reuniões e por todas as contribuições nas discussões dos critérios de verificação do Framework GC@BU. Agradecimentos extensivos à toda a equipe BU/UFSC que colabora para a promoção da melhoria constante desta biblioteca.

Artigo recebido em 21/09/2016 e aceito para publicação em 14/02/2017

PEOPLE, CULTURE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE: application of the framework Gc@Bu Library University of Universidade Federal de Santa Catarina

ABSTRACT *Knowledge management in University Libraries come meet a demand for innovative management solutions, enabling new perspectives, behaviors and contemporary attitudes to the librarian in the development of their profession. This article reports the experience of the University Library of the Federal University of Santa Catarina in implementing the Framework GC@BU that are available verification criteria for evaluation of services and propose improvements. In this, the elements were analyzed for the “Module Knowledge Management Coordination” (element People, Culture and Organizational Structure), the University Library of the Federal University of Santa Catarina. The criteria of the GC@BU were fortnightly discussed by a committee, appointed by the institution for the purpose of implementing practices and project management knowledge to improve the flow and lifting information and knowledge in the libraries system. The verification and evaluation criteria and the actions related to the element of people, culture and organizational structure are presented. Finally, it was found that most of the items had predominance of good and regular evaluation; however, most of the actions proposed those elements are in advanced underway, to concede its improvement.*

Keywords: *Knowledge management. University Library. Framework GC@BU. People Management. Organizational Culture.*

REFERÊNCIAS

- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. p. 1-14. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4REZ.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- BEM, Roberta Moraes 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, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0364-T.pdf>>. Acesso em: 26 maio. 2016.
- BEM, Roberta Moraes de et al. Reconhecimento da biblioteca universitária como um Sistema Adaptativo Complexo (SAC): aplicação do Framework GC@BU na Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/16129>>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- CASTRO, Gardênia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-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: 24 jun. 2013.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.
- DAFT, Richard L. **Organizações, teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUARTE, Emeide Nóbrega et al. A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 1-12, ago. 2000. Disponível em: <www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/download/333/255>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olai; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002. p. 1-12.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- JAIN, Priti. An empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa. **Library Review**, United Kingdom, v. 56, n. 5, p. 337-392, 2007. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm>. Acesso em: 14 abr. 2013.
- LUCIER, Richard E. Towards a knowledge management environment: a strategic framework. **Educom Review**, Washington, v. 27, n. 6, p. 24-31, Nov./Dec. 1992.
- MARQUES JÚNIOR, Euro. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: análise de experiências no Brasil e em Portugal**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/handle/11449/92990>>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- MAVODZA, Judith; NGULUBE, Patrick. Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. **South Africa Journal of Libraries and Information Science**, Rondebosch, v. 77, n. 1, p. 15-25, 2011. Disponível

em: <<http://sajlis.journals.ac.za/pub/article/viewFile/63/55>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. **Library Management**, United Kingdom, v. 31, n. 3, p. 198-212, 2010. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm>. Acesso em: 15 abr. 2013

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: INFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000. Jerusalem, Israel, **Anais...** Jerusalem, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema de Bibliotecas Universitárias**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/>>. Acesso em: 26 maio 2016.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; WOIDA, Luana Maia. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 5, n. 4, ago. 2004. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_afd6dcc95f_0007624.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2016.

VARGUES, Maria Margarida; CALIXTO, José António; DIONÍSIO, Andreia. Que estrutura organizacional nas bibliotecas universitárias? In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 11., 2012, Lisboa. **Actas**. Lisboa: BAD, 2012. p. 1-11. Disponível em: <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/317>>. Acesso em: 07 jun. 2016.