



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO  
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IBICT  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – PPGCI

**WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COSTA**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA REDE YDUQS**

Dissertação de Mestrado

Março de 2025



**WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COSTA**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UM  
ESTUDO DE CASO DA REDE YDUQS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e a Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Eco-UFRJ), como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Comunicação, Organização e Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti.

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Dayanne da Silva Prudencio

Rio de Janeiro

2025

## CIP - Catalogação na Publicação

C837a Costa, Walterson Nuno Pereira Cardoso da.  
Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias: um estudo de caso da rede YDUQS / Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa. – Rio de Janeiro, 2025.  
216 f. : il., color. ; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti.  
Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Dayanne da Silva Prudêncio.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2025.


Assunto. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra, orient. II. Título

WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COSTA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA REDE YDUQS**


Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e a Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Eco-UFRJ), como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Rio de Janeiro, 26 de março de 2025.

Documento assinado digitalmente  
 **MARCOS DO COUTO BEZERRA CAVALCANTI**  
Data: 05/05/2025 10:24:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti (Orientador) PPGCI - IBICT/ECO-UFRJ

Documento assinado digitalmente  
 **DAYANNE DA SILVA PRUDENCIO**  
Data: 05/05/2025 22:13:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Dayanne da Silva Prudencio (Coorientadora) PPGB - UNIRIO/PPGCI - UFF

Documento assinado digitalmente  
 **GUSTAVO HENRIQUE DE ARAUJO FREIRE**  
Data: 06/05/2025 19:28:57-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire (Membro interno) PPGCI - IBICT/ECO-UFRJ

Documento assinado digitalmente  
 **ANTONIO DE SOUZA SILVA JUNIOR**  
Data: 07/05/2025 09:10:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Junior (Membro externo) – PPGCI – UFPE

Rio de Janeiro

2025

*"Conhecimento não é algo que se pode armazenar e controlar, mas sim algo que se deve cultivar e compartilhar." - Peter Senge (1990).*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre me guiou e me deu forças para continuar nessa jornada acadêmica. Sem a sua presença em minha vida, nenhum desses passos seria possível.

Aos meus pais, minha eterna gratidão pelo amor, apoio incondicional e pela confiança depositada em mim. Vocês são a base de tudo, e este trabalho é, em grande parte, reflexo do que aprendi com vocês.

Expresso meus agradecimentos ao meu orientador, professor Marcos Cavalcanti, por sua orientação, paciência e incentivo que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha coorientadora, Dayanne Prudêncio, deixo meu muito obrigado por sua disponibilidade e pelo suporte contínuo que enriqueceram imensamente esta pesquisa. Você não apenas guiou este trabalho, mas também me inspirou a ir além, oferecendo um apoio que foi essencial para o sucesso desta pesquisa. Sem suas contribuições valiosas e constantes, este trabalho não teria alcançado a qualidade que possui.

Aos meus amigos de jornada acadêmica do IBICT, em especial ao Lucas dos Santos, grande amigo e parceiro em todos os momentos. Sua amizade, companheirismo e incentivo fizeram toda a diferença nesta árdua caminhada.

Também agradeço aos docentes do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pelo ensino, orientação e por proporcionarem um ambiente acadêmico estimulante e colaborativo. Suas contribuições foram essenciais para o meu crescimento acadêmico.

Aos professores Gustavo Freire e Antônio de Souza Junior, minha mais sincera gratidão por aceitarem fazer parte da banca de qualificação e defesa deste mestrado. A generosidade com que dispuseram seu tempo e conhecimento para contribuir com esta pesquisa é inestimável. Suas reflexões, questionamentos e sugestões foram fundamentais para o aprimoramento deste trabalho, tornando-o mais consistente e enriquecedor.

Expresso minha profunda gratidão aos bibliotecários e bibliotecárias da YDUQS que participaram da minha pesquisa de mestrado, dedicando seu tempo e conhecimento para contribuir com este estudo. Suas experiências foram fundamentais para enriquecer a análise e trazer reflexões valiosas sobre a prática profissional no contexto das bibliotecas universitárias. Ter a oportunidade de contar com o engajamento de profissionais tão comprometidos foi essencial para o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço especialmente à Rosângela Fátima José de Macedo, diretora da rede de bibliotecas da YDUQS, por autorizar a realização da pesquisa e por sua participação na entrevista, compartilhando *insights* valiosos sobre a gestão da informação e o papel das bibliotecas da rede no ensino superior. Seu apoio foi determinante para que eu pudesse conduzir este estudo com a legitimidade e a profundidade necessária.

Meu profundo reconhecimento ao Bernardo Fabbri Montez, gerente da Estácio Nova Iguaçu, não apenas por autorizar minha pesquisa, mas por ser um incentivador incansável do meu crescimento profissional. Seu apoio constante ao longo das minhas formações, seu engajamento e suas palavras de incentivo sempre foram impulsos fundamentais para que eu me tornasse um profissional melhor. Obrigado por ver em mim, desde o dia que realizei meu processo seletivo contigo, uma pessoa com diferencial para atuar na biblioteca dessa linda instituição de ensino superior. Sua liderança inspiradora e sua confiança inabalável me motivam continuamente a buscar aprimoramento e evolução.

Não obstante, não poderia deixar de expressar minha gratidão à Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá, instituição que faz parte do renomado grupo educacional YDUQS, por ter sido o espaço onde tive a oportunidade de construir minha bagagem profissional como bibliotecário. Trabalhar nessa companhia tem sido um privilégio, permitindo-me atuar ao lado de profissionais altamente capacitados, dedicados e íntegros, que enriquecem diariamente o ambiente acadêmico e fortalecem o papel das bibliotecas no processo de ensino-aprendizagem.

Por fim, sou grato a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram e apoiaram para a realização deste trabalho. Meu muito obrigado!

COSTA, Walterson Nuno Pereira Cardoso da. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias: um estudo de caso da rede YDUQS.** 2025. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

## RESUMO

A aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na modernização das bibliotecas universitárias, especialmente em instituições de grande porte, como a rede YDUQS. Diante das transformações tecnológicas e das novas demandas do ensino superior, torna-se essencial a implementação de estratégias que fortaleçam a capacitação contínua dos bibliotecários e promovam a inovação no ambiente organizacional. Neste contexto, a pesquisa investiga a aplicação de práticas de aprendizagem organizacional (AO) em uma rede de bibliotecas universitárias brasileira. Trata-se de estudo de caso único, com objetivos do tipo descritivo e exploratório. Adota pesquisa bibliográfica, documental e de campo como métodos. Do ponto de vista da análise dos dados e demonstração dos resultados segue abordagem quali-quantitativa. Além disso, trata-se de uma pesquisa-ação, fundamentada no conceito de aprimorar as práticas debatidas no estudo. Discute as práticas de aprendizagem organizacional desenvolvidas na rede investigada. Propõe diretrizes para um programa estruturado de aprendizagem organizacional voltado para as bibliotecas da rede YDUQS, com foco na qualificação profissional, no compartilhamento de boas práticas e na construção de uma cultura organizacional orientada para o aprendizado contínuo. A proposta do programa foi estruturada em etapas essenciais, incluindo o diagnóstico organizacional, a definição de competências-chave, o planejamento de ações formativas, a implementação de capacitações presenciais e a distância, a avaliação dos impactos e a criação de mecanismos para garantir a sustentabilidade e a continuidade do processo de aprendizagem. Além disso, foram considerados recursos tecnológicos e metodologias ativas para potencializar a disseminação do conhecimento entre os profissionais da rede. Apresenta o bibliotecário enquanto profissional apto ao desenvolvimento de aprendizagem organizacional, exercendo inclusive influência nas práticas de gestão do conhecimento (GC) no contexto organizacional. Outrossim, evidencia que a inovação é fator preponderante para que a cultura de aprendizagem organizacional se desenvolva nesses ambientes. Os resultados apontam que um programa bem estruturado de aprendizagem organizacional pode contribuir significativamente para o aprimoramento dos serviços prestados pelas bibliotecas, garantindo maior eficiência na gestão da informação e na mediação do conhecimento acadêmico. Conclui-se que a institucionalização da aprendizagem organizacional nas bibliotecas universitárias – e, nesse caso, tratando-se da rede de bibliotecas YDUQS - é uma estratégia fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos da educação superior, promovendo um ambiente colaborativo, inovador e alinhado às necessidades dos usuários.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; gestão do conhecimento; biblioteca universitária; rede de bibliotecas; inovação.

COSTA, Walterson Nuno Pereira Cardoso da. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias: um estudo de caso da rede YDUQS. 2025.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

### **ABSTRACT**

Organizational learning plays a fundamental role in the development and modernization of university libraries, especially in large institutions such as the YDUQS network. In view of technological transformations and new demands in higher education, it is essential to implement strategies that strengthen the continuous training of librarians and promote innovation in the organizational environment. In this context, the research investigates the application of organizational learning (OL) practices in a network of Brazilian university libraries. This is a single case study with descriptive and exploratory objectives. It adopts bibliographic, documentary and field research as methods. From the point of view of data analysis and result demonstration, it follows a qualitative and quantitative approach. Furthermore, this is action research, based on the concept of improving the practices discussed in the study. It discusses the organizational learning practices developed in the network investigated. It proposes guidelines for a structured organizational learning program aimed at the libraries of the YDUQS network, focusing on professional qualification, sharing of good practices and building an organizational culture oriented towards continuous learning. The program proposal was structured in essential stages, including organizational diagnosis, definition of key competencies, planning of training actions, implementation of in-person and distance training, impact assessment and creation of mechanisms to ensure the sustainability and continuity of the learning process. In addition, technological resources and active methodologies were considered to enhance the dissemination of knowledge among professionals in the network. It presents the librarian as a professional capable of developing organizational learning, including influencing knowledge management (KM) practices in the organizational context. Furthermore, it shows that innovation is a preponderant factor for the development of an organizational learning culture in these environments. The results indicate that a well-structured organizational learning program can contribute significantly to improving the services provided by libraries, ensuring greater efficiency in information management and in the mediation of academic knowledge. It is concluded that the institutionalization of organizational learning in university libraries - and, in this case, in the case of the YDUQS library network - is a fundamental strategy for facing the contemporary challenges of higher education, promoting a collaborative, innovative environment aligned with the needs of users.

**Keywords:** organizational learning; knowledge management; university library; library network; innovation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Representação das fases do ciclo básico da investigação-ação.....	31
<b>Figura 2</b> – Base teórica metodológica na investigação do objeto de estudo .....	35
<b>Figura 3</b> – Quatro modos de conversão do conhecimento .....	83

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Fontes de informação por domínios de conhecimento .....	27
<b>Quadro 2</b> – Resultados por expressões de busca .....	28
<b>Quadro 3</b> – Metodologia aplicável .....	33
<b>Quadro 4</b> – Exemplos de Redes .....	38
<b>Quadro 5</b> – Funções das redes de bibliotecas.....	40
<b>Quadro 6</b> – Transformação das bibliotecas universitárias .....	47
<b>Quadro 7</b> - Diretrizes para a criação de bibliotecas 4.0 inteligentes: realidade brasileira .....	52
<b>Quadro 8</b> – Rede de bibliotecas YDUQS em 2024.....	56
<b>Quadro 9</b> – Teorias de aprendizagem organizacional .....	67
<b>Quadro 10</b> – Ideias associadas ao tema aprendizagem organizacional .....	69
<b>Quadro 11</b> – Características das disciplinas da organização de aprendizagem (2023) .....	73
<b>Quadro 12</b> – Aprendizagem individual x Aprendizagem organizacional .....	79
<b>Quadro 13</b> – Aprendizagem organizacional <i>versus</i> Organizações que aprendem .....	80
<b>Quadro 14</b> – Infraestruturas de aprendizagem .....	85
<b>Quadro 15</b> – Aprendizagem organizacional (AO) conectada à cultura e à memória coletiva .....	86
<b>Quadro 16</b> – Cartografia de pesquisas .....	90
<b>Quadro 17</b> – Currículo de práticas de aprendizagem: bibliotecas da Universidade de Maryland .....	95
<b>Quadro 18</b> – Boas práticas para desenvolvimento organizacional e aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas/universitárias .....	98
<b>Quadro 19</b> – Resultados com base no modelo dos 4 Is’ .....	100
<b>Quadro 20</b> – Habilidades necessárias ou desejáveis para Bibliotecários Universitários/Acadêmicos .....	101
<b>Quadro 21</b> – Classificação das atividades DPC .....	103
<b>Quadro 22</b> – Biblioteca USQ: critérios para transformação em uma organização de aprendizagem .....	110
<b>Quadro 23</b> - Competências em informação necessárias ao Bibliotecário Educador.....	113
<b>Quadro 24</b> – Competências para o bibliotecário ensinar por meio de projetos educativos ..	114
<b>Quadro 25</b> – Categorização das respostas .....	127
<b>Quadro 26</b> – Categorias principais identificadas.....	145
<b>Quadro 27</b> – Relação entre a análise e o objetivo específico 1 da pesquisa .....	159
<b>Quadro 28</b> – Reflexão sobre os objetivos da pesquisa.....	160

<b>Quadro 29</b> – Relação entre a análise e o objetivo específico 2 da pesquisa .....	160
<b>Quadro 30</b> – Proposição a partir da análise qualitativa e o objetivo específico 3 da pesquisa .....	162

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Dados da pergunta de partida.....	119
<b>Gráfico 2</b> - Dados das marcas das bibliotecas pertencentes .....	119
<b>Gráfico 3</b> - Dados das faixas etárias dos bibliotecários(as) .....	120
<b>Gráfico 4</b> - Dados do gênero de nascimento dos bibliotecários(as) .....	121
<b>Gráfico 5</b> - Dados tempo de instituição dos bibliotecários(as) .....	122
<b>Gráfico 6</b> - Dados de formação acadêmica dos bibliotecários(as) .....	123
<b>Gráfico 7</b> - Dados da regionalidade que os bibliotecários(as) atuam .....	124
<b>Gráfico 8</b> - Dados do impacto da organização no incentivo a formação continuada .....	125
<b>Gráfico 9</b> - Dados do impacto de apoio mútuo na organização.....	126
<b>Gráfico 10</b> - Dados acerca do recebimento de feedbacks na organização.....	132
<b>Gráfico 11</b> - Dados acerca da existência e nível de capacitações aos bibliotecários(as).....	133
<b>Gráfico 12</b> - Dados acerca do impacto de incentivo ao compartilhamento de conhecimento .....	134
<b>Gráfico 13</b> - Dados acerca do nível de frequência de formação continuada por parte dos bibliotecários(as) .....	135
<b>Gráfico 14</b> - Dados acerca da colaboração entre os bibliotecários(as) para promoção de boas práticas .....	139
<b>Gráfico 15</b> - Dados sobre a existência de espaços formais e informais para a troca de conhecimento entre os bibliotecários(as) .....	142
<b>Gráfico 16</b> - Dados acerca da frequência de reuniões entre os bibliotecários(as) .....	142
<b>Gráfico 17</b> - Dados acerca da facilidade na recuperação da informação dos bibliotecários(as) .....	143
<b>Gráfico 18</b> - Dados sobre a existência de ferramentas de compartilhamento de conhecimento na instituição .....	144
<b>Gráfico 19</b> - Dados sobre frequência de uso de plataformas de gestão do conhecimento ....	144
<b>Gráfico 20</b> - Dados sobre a participação dos bibliotecários(as) em processos decisórios.....	150
<b>Gráfico 21</b> - Dados sobre como os bibliotecários(as) se identificam a partir das premissas preestabelecidas.....	151
<b>Gráfico 22</b> - Dados sobre a opinião dos bibliotecários(as) acerca do trabalho em rede.....	152
<b>Gráfico 23</b> - Dados sobre o recebimento de treinamentos para promoção da biblioteca .....	152
<b>Gráfico 24</b> - Dados sobre participação da biblioteca em relação às novas tendências digitais .....	153

<b>Gráfico 25</b> - Dados sobre a satisfação com as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela rede .....	154
<b>Gráfico 26</b> - Dados sobre a frequência de <i>insights</i> de melhorias para os serviços da instituição por parte dos bibliotecários(as) .....	154

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

ALA – *American Library Association*

APR - *Academic Program Review*

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

BI – *Business Intelligence*

Bireme – Biblioteca Regional de Medicina

BRAPCI – Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCL - Catálogo Coletivo de Livros do Estado de São Paulo

CCN - Catálogo Coletivo Nacional de Periódicos

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

GPT – *Generative Pre-Trained Transformer*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBIES/RJ - Compartilhamento de Bibliotecas de Ensino Superior do Rio de Janeiro

CI – Ciência da Informação

Copere - Consórcio Periódico Eletrônico

CRUESP - Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas

CSCE – Conselho Superior de Coordenação Executiva

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DPC – Desenvolvimento Profissional Contínuo

EAD – Educação a distância

Eco – Escola de Comunicação

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GC – Gestão do Conhecimento

IA – Inteligência Artificial

IBBD - Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

IDOMED - Instituto de Educação Médica

IES – Instituição de Ensino Superior

MARC - *Machine Readable Cataloging*

MEC – Ministério da Educação  
MOOC - *Massive Open Online Course*  
NVDA - Non-Visual Desktop Access  
PCD - Pessoas com Deficiência  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PEG – Programa de Excelência em Gestão  
PGE - Procedimentos Gerenciais  
POP - Procedimento Operacional Padrão  
PPC - Programa Permanente de Capacitação  
PPGCI – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação  
Probe - Consórcios Programa Biblioteca Eletrônica  
RBMPF – Rede de Bibliotecas do Ministério Público Federal  
Rebae – Rede Brasileira da Área de Engenharia e Arquitetura  
Rebimd – Rede de Bibliotecas do Ministério da Defesa  
ReBAP – Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia  
Rede BIE – Rede de Bibliotecas Integradas do Exército  
RTOnline – Revista dos Tribunais Online  
RVBI – Rede Virtual de Bibliotecas do Congresso Nacional  
SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização  
SGP - Sistema de Gestão de Padronização  
SiBI – Sistema de Bibliotecários e Informação  
SiBI/UFRJ - Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro  
SIC - Serviço de Intercâmbio de Catalogação  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação  
UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UM - Universidade de Maryland  
UNESA – Universidade Estácio de Sá  
UNESCO – Organização das nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
USP - Universidade de São Paulo  
USQ - *University of Southern Queensland*  
REDARTE/RJ - Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	Objetivo geral e específicos .....	23
1.2	Justificativas .....	24
1.3	Estrutura da dissertação .....	26
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>27</b>
2.1	Material e método .....	27
2.2	Classificação da pesquisa .....	30
2.3	Campo empírico da pesquisa e seleção da amostra .....	32
2.3.1	Instrumento para coleta de dados .....	33
2.3.2	Abordagem de análise de dados .....	35
<b>3</b>	<b>REDES DE BIBLIOTECAS: CONCEITUAÇÃO</b> .....	<b>36</b>
3.1	Desafios das bibliotecas e redes em um contexto de transformação digital e social .....	44
3.2	Caracterização da rede de bibliotecas analisada .....	54
3.2.1	Perfil dos usuários .....	62
3.2.2	Recursos e serviços disponíveis .....	63
3.2.3	Regulamentos da rede de bibliotecas .....	65
<b>4</b>	<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>67</b>
4.1	Principais teorias da aprendizagem organizacional .....	67
4.2	Aprendizagem organizacional sob a ótica de Argyris e Schon e Peter Senge e suas 5 disciplinas .....	70
4.3	Aprendizagem individual, organizacional e organizações que aprendem .....	79
4.4	Conexão entre indivíduo e organização: espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	82
4.5	Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias .....	88
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>117</b>
5.1	Diretrizes para implantação e fortalecimento da aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS.....	163
5.2	Fechamento da seção .....	180
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>181</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>187</b>
	<b>APÊNDICE A - Termo de autorização da diretora da rede de bibliotecas</b> .....	<b>193</b>

<b>APÊNDICE B - Termo de autorização do gerente da unidade.....</b>	<b>194</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário aplicado para a rede de bibliotecas.....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE D - Perguntas realizadas na entrevista com gestora da rede de bibliotecas YDUQS .....</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE F – Carta Convite .....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXO I – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) ....</b>	<b>213</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional são temas significativos para nos apoiarmos e com isso debatermos as manifestações formativas, a evolução e eficácia das práticas instrucionais adotadas por organizações públicas e privadas. Na visão de Bem e Amboni (2013), nos últimos 40 anos, esses processos têm se tornado um pilar essencial para o desenvolvimento e a inovação nas organizações, especialmente naquelas que lidam com a informação em suas mais diversas manifestações, como é o caso das bibliotecas universitárias.

Essas instituições não apenas armazenam e disseminam informação e conhecimento, mas também desempenham um papel crucial na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e colaborativa entre seus usuários e colaboradores (Faqueti; Alves; Steil, 2016). Nesse contexto, a visão de bibliotecas universitárias como organizações intensivas em conhecimento, sugerem que seus processos de aprendizagem organizacional sejam investigados.

Os estudos sobre a temática iniciam entre 1960-1970 quando pesquisadores como Chris Argyris (1962) e Donald Schön (1974) introduzem conceitos como "aprendizagem de duplo ciclo", enfatizando a importância de questionar e revisar as suposições subjacentes às práticas organizacionais. Todavia, é fundamentalmente a partir da década de 1990, a partir dos estudos de Peter Senge, que a aprendizagem organizacional se desenvolve como um tema emergente na produção científica nacional e internacional.

Segundo Senge (2023), aprendizagem organizacional se liga ao conceito de "organizações que aprendem", ou seja, são organizações que se desenvolvem visando melhorias que expandam continuamente suas capacidades para criar o futuro desejado. Essas organizações promovem o desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos, permitindo inovações e melhorias em um ambiente em constante mudança.

Para Senge (2023) a ideia de uma organização que aprende está relacionada às habilidades que as pessoas devem adquirir para que a organização se transforme nesse tipo de entidade. Portanto, as "organizações que aprendem" são:

organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar o futuro que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (Senge, 2023, p. 34).

Senge (2023) argumenta que aprender não significaria estritamente adquirir mais conhecimento, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida. O mesmo autor apresenta que a aprendizagem organizacional é caracterizada a partir de cinco

características principais<sup>1</sup>, que são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Portanto, a aprendizagem organizacional permitiria a correção de erros, bem como a geração de conhecimento para projetos futuros. Todavia, na visão de Nogueira e Odelius (2015), a literatura sobre aprendizagem organizacional é predominantemente baseada em trabalhos teóricos em vez de empíricos, dificultando que lições sirvam como modelo.

Entre as fontes e, conseqüentemente, aportes teóricos mais frequentemente referenciadas e influentes nesse campo estão os estudos de Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985), Levitt e March (1988) e Senge (1990). Tais estudos são amplamente citados e sintetizam algumas das perspectivas mais importantes e influentes nas pesquisas contemporâneas sobre o tema e que encontram terreno fértil na ascensão da chamada Sociedade da Informação.

Na Sociedade da Informação (Sorj, 2003), os estoques de conhecimento dos trabalhadores são ativos estratégicos organizacionais e, portanto, a capacidade de melhorá-los constitui-se como um elemento de competitividade. Nessa linha, os investimentos em processos e técnicas relacionados à aprendizagem organizacional se tornam cruciais para a adaptação e inovação em um ambiente de negócios dinâmico, permitindo que as organizações absorvam novas informações, reavalie suas práticas e aprimorem continuamente suas operações. Outrossim, os membros da equipe têm a oportunidade de aperfeiçoar suas competências, adquirir novas habilidades e, conseqüentemente, aprimorar a eficiência e agilidade das suas atividades laborais.

Essa capacidade de aprender, reinventar e aplicar conhecimentos de forma estratégica é o que define as organizações bem-sucedidas na era da informação e do conhecimento. Assim, organizações e sociedades que conseguem gerar, compartilhar e aplicar conhecimento de maneira eficiente, destacam-se competitivamente nesse cenário (Nogueira; Odelius, 2015).

Não é diferente com as bibliotecas universitárias, que precisam adaptar suas operações, desenvolver processos internos que promovam a inovação e a melhoria contínua, garantindo assim sua relevância e eficácia na prestação de serviços informacionais.

Na visão de Valentim (2016, p. 19)

As bibliotecas vêm se tornando espaços de conhecimento, cujo reconhecimento social tem aumentado significativamente. Por outro lado, as bibliotecas enfrentam vários desafios neste novo milênio, uma vez que as transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas têm impactado diretamente as estratégias de ação, a mediação da informação, os objetivos

---

<sup>1</sup> em alguns artigos são traduzidos como disciplinas.

dos serviços prestados e as finalidades dos produtos elaborados aos diferentes públicos.

Portanto, no encaixe dessas transformações, coloca-se a necessidade de refletir sobre o processo de aprendizagem dos bibliotecários, sob a perspectiva de adequação às novas exigências, bem como de avaliar as infraestruturas formativas, os desafios etc. Toma-se neste trabalho, a perspectiva que os processos de aprendizagem organizacional contribuem para a preparação para o trabalho e de desenvolvimento pessoal desses atores.

De acordo com Bem e Amboni (2013) as bibliotecas universitárias são compreendidas como espaços provedores de conhecimento, não só para os seus usuários, mas para a instituição a qual pertencem, fornecendo subsídio e valor para os serviços da instituição na sociedade do conhecimento.

Portanto, as bibliotecas universitárias podem desempenhar um papel estratégico na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional, ao atuarem como centros de informação que facilitam o acesso e a disseminação do conhecimento dentro da instituição. Elas não apenas preservam e organizam o acervo físico e digital, mas também promovem a integração do conhecimento tácito e explícito, essencial para a inovação e a tomada de decisões (Bem; Amboni, 2013).

Ao fornecerem recursos e ferramentas que estimulam a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, as bibliotecas universitárias se tornam pilares fundamentais na construção de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e na adaptação às mudanças.

Dessa forma, nosso estudo posiciona que são as pessoas que aprendem, mas esse aprendizado pode ser catalisado e potencializado pela organização. Esse aprendizado individual, quando apoiado por uma estrutura organizacional voltada para o conhecimento, como processos, políticas e cultura organizacional, pode se transformar em aprendizado coletivo.

Esse equilíbrio entre o aprendizado individual e o organizacional é fundamental. As pessoas são as protagonistas do aprendizado, mas é a organização que cria as condições para que esse aprendizado seja compartilhado, institucionalizado e utilizado de forma estratégica. Assim, as bibliotecas universitárias atuam como mediadoras entre esses dois níveis, facilitando a conexão entre o desenvolvimento individual e o crescimento organizacional.

Com efeito, o pressuposto é que a capacidade de aprender e se adaptar está nas pessoas, mas é fomentada pela instituição. Em razão disso, o aprendizado acontece primeiramente nas pessoas, pois são elas que assimilam, refletem e aplicam o conhecimento. Contudo, essa

capacidade individual depende de um ambiente organizacional que incentive e viabilize esse processo, como as bibliotecas universitárias, que oferecem recursos, infraestrutura e uma cultura voltada ao aprendizado e à inovação.

Assim, há uma relação interdependente: os indivíduos aprendem e se adaptam, e a organização, ao estruturar práticas, políticas e processos, assegura que esse aprendizado se traduza em respostas eficazes às mudanças do ambiente educacional e às necessidades dos usuários.

Portanto, as bibliotecas universitárias, ao fornecerem recursos e ferramentas que promovem o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, criam um ambiente propício para que os indivíduos desenvolvam habilidades, ampliem sua compreensão e aprimorem suas práticas.

Sob tal ênfase, as bibliotecas como ambientes dedicados à disseminação do conhecimento e à promoção da pesquisa devem ter a capacidade de aprender e se adaptar continuamente de modo a responder às mudanças rápidas no ambiente educacional e nas necessidades dos usuários.

Contudo, sabemos que essa é uma tarefa complexa. Quando integradas a redes, o cenário apresenta mais atores, estruturas, disposições sociotécnicas e com isso torna-se ainda mais importante investigar como ocorrem os processos e práticas de aprendizagem organizacional destas organizações. Dessa forma, o estudo em tela se propõe a estudar a influência da aprendizagem organizacional em uma rede de bibliotecas universitárias.

Uma das compreensões acerca do conceito de rede de bibliotecas mais citadas na literatura é a da *US National Commission on Libraries and Information Science*:

Duas ou mais bibliotecas e/ou outras organizações aderem a um padrão comum de troca de informações, por intermédio de ferramentas de comunicação, com algum propósito funcional. Uma rede normalmente consiste em um arranjo formal, no qual, materiais, informações e serviços, fornecidos por uma variedade de tipos de bibliotecas e/ou organizações são colocados à disposição de todos os usuários potenciais (ALA, 1983, p. 82, tradução nossa).

Na visão de Chadwell (2011, p. 7) entre os benefícios de integrar redes de bibliotecas destacam-se a compra compartilhada, ao desenvolvimento da coleção de recursos impressos e eletrônicos, ao compartilhamento por meio da circulação direta ao usuário final ou do empréstimo entre bibliotecas, ao acesso a recursos eletrônicos, ao compartilhamento de sistemas e ao desenvolvimento profissional.

A partir destas questões, verifica-se um convite a reflexão sobre como os processos de aprendizagem organizacional contribuem para os quatro pilares da educação para o século XXI,

a saber: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser” previstos na Declaração da UNESCO, vejamos:

Aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes (Delors *et al.*, 1998, p. 90).

A declaração evoca uma reflexão sobre a necessidade de trabalhar valores e competências para aprender durante toda a vida e não somente no âmbito escolar. Sob este viés, o indivíduo é competente quando é capaz de “saber” (Conhecimento), de “saber fazer” (Habilidade) e de “saber ser” (Atitude)” (Delors, 1998, p. 13-15).

Portanto, refletir sobre a aprendizagem no contexto do trabalho é tema relevante para os estudos do campo da Ciência da Informação, especialmente porque os bibliotecários estão na linha de frente da gestão e disseminação da informação. A capacidade desses profissionais de aprender e se adaptar continuamente é fundamental para que as bibliotecas possam responder às demandas emergentes dos usuários e se manterem relevantes em um ambiente de rápida evolução tecnológica.

Com base nas considerações até aqui realizadas, apresentamos a seguir a questão de pesquisa, as perspectivas norteadoras, e os objetivos da pesquisa em tela.

As **questões** que nos propomos a abordar são as seguintes: Existem ações de informação voltadas para aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas da YDUQS? Caso existam, como esses processos de aprendizagem organizacional influenciam nas práticas informacionais dos bibliotecários de uma rede de bibliotecas universitárias?

Para auxiliar-nos na resposta destas questões, três perspectivas norteadoras foram fixadas, a saber:

**Perspectiva norteadora 1** – Compreender os processos de aprendizagem organizacional no campo da Ciência da Informação implica em examinar os exemplos de como o campo debate o tema.

**Perspectiva norteadora 2** - A inter-relação dos conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, pode fornecer subsídios para pensarmos em metodologias aplicáveis ao contexto das bibliotecas universitárias no Brasil.

**Perspectiva norteadora 3** – Compreender os processos de aprendizagem organizacional em uma rede de bibliotecas universitárias pode fornecer indícios e boas práticas para que o modelo seja replicado em outros contextos de modo a melhorar as ações informacionais de atendimento, pesquisa e gestão das bibliotecas universitárias.

Concentramos nossos esforços em propor discussões no sentido de construir uma abordagem que defenda a necessidade de investimentos em processos de aprendizagem organizacional no contexto das redes de bibliotecas. Buscamos melhorar a prática biblioteconômica no contexto das bibliotecas universitárias articulando as evidências derivadas de pesquisas, o conhecimento tácito acumulado pelos profissionais e as experiências de trabalho.

Nossa pesquisa concentra-se em três grandes eixos, a saber: “aprendizagem organizacional”; “gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias” e “inovação de produtos e serviços em bibliotecas universitárias”.

Os pressupostos teóricos possuem os seguintes autores basilares: Argyris e do Schön (1978); Nonaka e Takeuchi (1997); Garvin (1993 e 1998); Etienne Wenger (1998) e Peter Senge (1990 e 2023).

A partir desta seleção de autores, apresenta-se que as bases teóricas deste estudo foram construídas por meio de uma revisão bibliográfica nos campos da Ciência da Informação, Biblioteconomia e da Administração.

A pesquisa tem natureza básica, quanto ao tipo trata-se de uma pesquisa-ação, com estudo de caso único, adotando pesquisa bibliográfica, documental e de campo como técnicas de coleta de dados e abordagem quali-quantitativa para discutir os resultados.

Como campo empírico da pesquisa, foi utilizada a rede de bibliotecas da YDUQS. A Yduqs Participações S.A. é um consórcio educacional, com sede localizada na cidade e estado do Rio de Janeiro. Reúne uma Universidade, vinte e quatro Centros Universitários e quarenta e uma Faculdades, credenciadas com sedes distribuídas em vinte e cinco estados do país e no Distrito Federal.

Tendo apresentado as perspectivas norteadoras, a questão de pesquisa e os eixos de concentração, a seguir apresentamos nossos objetivos geral e específicos, bem como a estrutura do trabalho desenvolvido.

## **1.1 Objetivo geral e específicos**

Em síntese, o objetivo geral desta pesquisa é: examinar as práticas de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias da rede de bibliotecas YDUQS.

Para alcançá-lo, traçamos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas pela rede YDUQS;

- b) Identificar os principais desafios que influenciam a implementação de práticas de aprendizagem organizacional;
- c) Propor diretrizes para implantação e fortalecimento da aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS.

Tendo apresentado os objetivos, passamos agora às justificativas que os embasam, destacando a relevância e fundamentação teórica da pesquisa.

## **1.2 Justificativas**

A relevância deste trabalho para a Ciência da Informação está relacionada a ampliar o debate sobre o tema da aprendizagem organizacional (AO) no contexto das bibliotecas universitárias. Partimos da premissa que a adoção de práticas de aprendizagem organizacional tem grande potencial para melhorar a prestação de serviços de informação bem como evidenciar o papel estratégico que a biblioteca e seus profissionais têm no contexto da universidade e de uma sociedade cada vez mais digital.

É inegável que as bibliotecas universitárias no século XXI enfrentam desafios cada vez mais complexos e que exigem uma abordagem adaptativa e inovadora para manter sua relevância e excelência. Além de sua função tradicional de salvaguarda de memória e custódia, elas se transformaram em centros dinâmicos de aprendizagem e inovação, apoiando a educação superior e a pesquisa científica em um cenário de rápido avanço tecnológico e informacional. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional emerge como um fator crucial para o desenvolvimento contínuo dessas instituições, permitindo que se adaptem às novas demandas dos usuários, integrem novas tecnologias e maximizem o impacto de suas atividades.

Operando como uma organização que aprende, a biblioteca universitária adquire, compartilha e implementa novos conhecimentos de forma colaborativa, promovendo uma cultura interna de inovação e melhoria contínua. O conceito de bibliotecas universitárias como "organizações que aprendem" está ancorado na sua capacidade de promover uma gestão do conhecimento eficiente, incentivando a troca de informações e experiências entre seus profissionais. Essas práticas de aprendizagem organizacional permitem que as bibliotecas superem obstáculos como a escassez de recursos e o crescimento exponencial da informação, garantindo a qualidade dos serviços oferecidos.

Nesse sentido, a análise das práticas de aprendizagem organizacional nas bibliotecas universitárias é essencial para compreender como essas instituições podem não apenas

“sobreviver”, mas também prosperar em um ambiente em constante transformação. Investigar essas práticas pode revelar o papel estratégico dos bibliotecários na inovação e na criação de um ambiente colaborativo que favorece a disseminação do conhecimento, fortalecendo a missão educacional das universidades.

Todavia, desenvolver uma cultura orientada ao compartilhamento do conhecimento ainda é um desafio presente na maioria das organizações (Uriarte Jr., 2008). Há de se reconhecer as diferentes políticas e regimes de informação envolvidos e, portanto, debater os dilemas envolvidos, por exemplo, sobre os processos de aprendizagem organizacional.

Nessa linha, acredita-se que o estudo em tela possa contribuir para ampliar os debates e reflexões sobre como a Ciência da Informação, enquanto área de conhecimento interdisciplinar, pode cooperar para as práticas de aprendizagem organizacional.

A escolha da rede de bibliotecas da YDUQS como campo de investigação justifica-se pela atuação profissional do autor na citada. Foi observada a necessidade de reflexão sobre práticas, infraestruturas e modelos que contribuam para ampliar os processos de aprendizagem de sua equipe e que por consequência melhorem a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Desta forma, o estudo visa propor uma abordagem dialógica que integre os fundamentos de aprendizagem organizacional (AO) e gestão do conhecimento (GC) às práticas cotidianas da rede de bibliotecas, buscando assim examinar como a literatura sugere modelos e técnicas que promovam uma gestão mais eficiente e colaborativa do conhecimento, bem como, que fundamente como o ambiente organizacional pode se beneficiar de uma cultura de aprendizado contínuo, tanto individual quanto coletivo.

Nesse sentido, a perspectiva de biblioteca universitária assume um papel central como catalisadora de conhecimento, ao integrar práticas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento em seu cotidiano. As bibliotecas universitárias não são apenas repositórios de informações, mas também ambientes dinâmicos que promovem a construção coletiva de saberes, a inovação pedagógica e o suporte ao desenvolvimento acadêmico.

Ao adotar uma abordagem dialógica, essas bibliotecas podem fortalecer sua função de mediação, criando espaços propícios para o aprendizado organizacional que transcendem os limites individuais e alcançam o nível institucional. Essa visão permite explorar como as bibliotecas universitárias podem se tornar agentes ativos na criação de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e na gestão eficaz do conhecimento, contribuindo diretamente para o avanço da missão e dos objetivos estratégicos da instituição de ensino superior.

Ao fim e a cabo, se espera que essa investigação possa contribuir para o desenvolvimento da rede, cooperando para respostas de forma mais ágeis e inovadoras às demandas acadêmicas e tecnológicas, características cada vez mais presentes no ambiente das bibliotecas universitárias.

### 1.3 Estrutura da dissertação

Desse modo, com a intenção de alcançar os objetivos estipulados, estruturamos esta dissertação da seguinte maneira:

Na **primeira seção**, que corresponde à introdução, oferecemos uma visão geral da pesquisa, abordando a delimitação do tema, sua relevância e a justificativa para a sua realização. Além disso, apresentamos a questão central que guia a investigação, as perspectivas que orientam o estudo, e os objetivos que foram traçados e alcançados ao longo do processo de pesquisa.

Na **segunda seção**, detalhamos os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos estabelecidos. Nesta parte, descrevemos o recorte temporal utilizado para a seleção da literatura, o tipo de pesquisa conduzida, o tamanho da amostra, os critérios aplicados na escolha do campo empírico e da literatura, assim como os instrumentos empregados para a coleta e análise dos dados.

A **terceira seção e quarta seção** apresentam nossa fundamentação teórica sobre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e redes de bibliotecas universitárias. Em subseção, apresentamos a rede de bibliotecas alvo de nosso estudo de caso, caracterizando os agentes do campo, missão etc.

Na **quinta seção**, foi realizada a apresentação e análise dos resultados da nossa investigação de campo, bem como a propositura de diretrizes para um programa estruturado de aprendizagem organizacional voltado para as bibliotecas da rede YDUQS.

Na **sexta seção**, expomos nossas considerações finais acerca do tema estudado, apontando sugestões futuras de estudos.

No **item final**, relacionamos as fontes bibliográficas que deram sustentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa, os apêndices e o anexo da pesquisa.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, apresentamos as escolhas metodológicas adotadas que garantiram sua adequação aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa.

### 2.1 Material e Método

As bases teóricas foram constituídas a partir de pesquisa bibliográfica, compreendida por Severino (2013, p 106) como:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Marconi e Lakartos (2003, p. 183) entendem que

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografia, teses, material cartográfico etc. [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Nessa perspectiva, a pesquisa bibliográfica teve o objetivo de orientar a construção do referencial teórico em torno da relação entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e redes de bibliotecas universitárias.

A primeira etapa da pesquisa envolveu a definição das fontes de informação por área de conhecimento. Nesta linha tivemos a seleção apresentada no quadro 01:

**Quadro 1** – Fontes de informação por domínios de conhecimento

Base de dados	Área de domínio
BRAPCI	Ciência da Informação
BDTD	Interdisciplinar
Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	Interdisciplinar

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A escolha da BRAPCI (Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação) como fonte de informação está fundamentada em sua relevância para a

área de Ciência da Informação (CI). A citada oferece um acervo robusto e especializado, reunindo referências de periódicos brasileiros.

Sua abrangência e foco específico permitem o acesso a diversos tipos de materiais que abordam temas centrais para a pesquisa em tela, garantindo um embasamento teórico atualizado e alinhado às discussões mais relevantes em aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e rede de bibliotecas universitárias.

Optou-se também pelo uso da BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) e do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES como fontes de informação devido à sua abrangência interdisciplinar tal como qual o constructo central do estudo: aprendizagem organizacional. Ademais, a revisão de literatura preliminar evidenciou que boa parte das pesquisas sobre aprendizagem organizacional tem sido desenvolvida em literatura cinzenta.

Esses materiais permitiram-nos ampliar a base teórica da pesquisa e principalmente conhecer exemplos de processos de aprendizagem organizacional em diferentes contextos organizacionais, trazendo *insights* para apresentarmos boas práticas para a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz na rede analisada.

Tendo definido as fontes de informação, em seguida delimitamos nossas expressões de busca. Como critérios de inclusão foram adotados estudos em português publicados em periódicos indexados nas fontes Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e *Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES*. Já como critérios de exclusão, foram utilizados textos fora do recorte linguístico e que não representassem práticas e/ou intervenções teóricas entre aprendizagem organizacional, bibliotecas e seus profissionais.

Os resultados desse mapeamento são apresentados no quadro 02 a seguir:

**Quadro 2 – Resultados por expressões de busca**

Expressões de busca	Documentos recuperados		
	<i>BRAPCI</i>	<i>BDTD</i>	<i>Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES</i>
“gestão do conhecimento” AND “aprendizagem organizacional”	<b>39</b>	<b>276</b>	<b>22</b>

“gestão do conhecimento” AND “biblioteca universitária”	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>514</b>
“aprendizagem organizacional” AND “biblioteca universitária”	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>321</b>	<b>545</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na BRAPCI e BDTD aplicamos o filtro no campo “Palavras-chave”. Já no catálogo de Teses e Dissertações usamos os filtros: "Grande Área Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas" e "Área Conhecimento: Ciência da Informação”.

Também empregamos pesquisa documental compreendida por Severino (2013, p. 106-107) como aquela na qual:

[...] tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

No trabalho em tela utilizamos os manuais da organização analisada, planos organizacionais, diretrizes entre outros, objetivando assegurar que a análise fosse conduzida com base em documentos oficiais que refletem a estrutura, os processos e o contexto institucional.

Esses materiais foram fundamentais para compreender o funcionamento interno da organização, identificar normas e procedimentos adotados e garantir que as proposições e conclusões da pesquisa estivessem contextualizadas na realidade organizacional. Além disso, o uso dessas fontes permitiu uma análise crítica mais precisa e embasada, favorecendo a comparação entre a teoria e a prática observada na instituição.

O estudo em tela também envolveu pesquisa de campo, compreendida como aquela que tem como objetivo principal coletar determinadas informações sobre determinado contexto em que se quer procurar respostas, ou de alguma hipótese a que se quer comprovar (Marconi; Lakatos, 2003). Assim, as autoras apresentam que tal prática metodológica “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 185).

Em nosso estudo, a pesquisa de campo teve o objetivo de mapear e entender as práticas de aprendizagem organizacional que a instituição se apropria para disseminar e tratar o conhecimento e a cultura organizacional.

Portanto, os materiais utilizados na investigação foram de três tipos: bibliográfico, documentos e dados de pesquisa, sendo este último obtido através da aplicação de questionário e entrevista semiestruturada.

## 2.2 Classificação da pesquisa

Trata-se de um estudo de caso único, de natureza exploratória (quanto ao seu objetivo), e, do ponto de vista da análise dos dados e demonstração dos resultados, com abordagem qualiquantitativa.

Além disso, trata-se de uma pesquisa-ação, onde tem como base a tentativa continuada, sistemática e empírica que se fundamenta no conceito de aprimorar a prática debatida na pesquisa (Tripp, 2005).

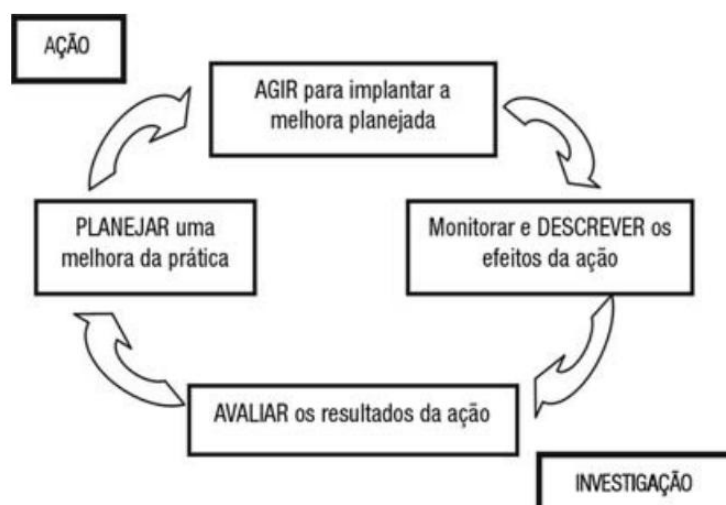
De acordo com Tripp (2005) a pesquisa-ação é uma abordagem metodológica que busca integrar a investigação científica com a resolução de problemas práticos, promovendo a participação ativa dos envolvidos no processo.

Assim,

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (Tripp, p. 445-446).

Abaixo, apresentamos um diagrama proposto por Tripp (2005) onde há a representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação para melhor elucidar esse processo metodológico abordado na pesquisa:

**Figura 1** – Representação das fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Tripp (2005, p. 446).

Por outro lado, Silva, Oliveira e Silva (2021, p. 83) apresentam que o estudo de caso único é:

o estudo da particularidade e da complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade concreta, os seus detalhes de interação do caso com os seus contextos. O caso é a complexidade e a especificidade de um sistema em atividade, sendo esse sistema delimitado cujas partes são integradas.

Os autores ainda acrescentam que o caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.

Já Yin (2001, p. 21), compreende que o estudo de caso proporciona uma oportunidade singular para a análise abrangente dos fenômenos em questão. Essa abordagem se revela especialmente eficaz na investigação de diversas evidências, incluindo, mas não se limitando a processos organizacionais.

Desta forma, no contexto de nossa investigação o estudo de caso mostrou-se como operação metodológica adequada, haja vista que objetivou-se explorar a dinâmica e as características inerentes aos processos que moldaram a Rede de Bibliotecas da YDUQS, elucidando de maneira minuciosa o impacto dos processos formulados, permitindo uma compreensão rica e contextualizada da evolução dessa rede de bibliotecas. Portanto, esta escolha estratégica não apenas se alinha com os objetivos da pesquisa, mas também permite uma integração mais profunda das particularidades que esta metodologia oferece.

Já a pesquisa exploratória é compreendida por Severino (2013, p. 107) como “aquela que busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52) defende que a pesquisa exploratória

[...] tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

No estudo em tela, exploramos o tema da aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias para explicar como estes processos ocorrem na rede analisada.

### **2.3 Campo empírico da pesquisa e seleção da amostra**

A pesquisa teve como campo empírico a rede de bibliotecas da YDUQS<sup>2</sup>. Cumpre informar que foi aplicado um termo de autorização ao gerente da unidade de Nova Iguaçu, que consentiu com o desenvolvimento da pesquisa no local. Um termo adicional foi submetido à analista de recursos pedagógicos sênior da YDUQS, que exerce o papel de diretora das bibliotecas da YDUQS a nível nacional, sendo, portanto, a responsável pela coordenação estratégica da rede de bibliotecas. Com ambos os termos devidamente assinados, o discente obteve a permissão necessária para a condução da pesquisa<sup>3</sup>.

Em seguida, aplicou-se um questionário (apêndice C) via e-mail aos bibliotecários da rede de bibliotecas analisada e discutida na seção 3.2.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora responsável pela rede YDUQS. Essa entrevista proporcionou *insights* estratégicos sobre as práticas adotadas, possível proposição de novas políticas de informação, visão macro acerca dos desafios enfrentados e as diretrizes institucionais, complementando os dados coletados. A análise conjunta das informações obtidas nos questionários e na entrevista permitiu uma visão mais completa e fundamentada para responder aos objetivos da pesquisa.

Em síntese, os procedimentos metodológicos que usamos foram:

---

<sup>2</sup> Para viabilizar o estudo, foi necessário obter autorização formal das partes envolvidas.

<sup>3</sup> Os dois termos de autorização se encontram anexados como apêndices (A e B) da dissertação, assegurando transparência e conformidade ética no desenvolvimento do estudo.

**Quadro 3 – Metodologia aplicável**

<b>Objetivo</b>	<b>Procedimento metodológico</b>	<b>Justificativa</b>
a) Identificar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas pela rede YDUQS;	Aplicação de questionário (Apêndice C) aos bibliotecários da rede	Mapear as práticas existentes e compreender como elas estão incorporadas no cotidiano organizacional. O questionário permite coletar dados diretamente dos profissionais envolvidos, proporcionando uma visão detalhada das práticas incorporadas no cotidiano organizacional.
b) Identificar os principais desafios que influenciam a implementação de práticas de aprendizagem organizacional;	Análise qualitativa das respostas dos questionários e entrevista com a diretora responsável pela rede.	Garantir uma compreensão aprofundada das barreiras e dificuldades relatadas, complementada pela perspectiva estratégica da gestão.
c) Propor diretrizes para boas práticas para a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz em bibliotecas universitárias.	Integração e análise dos dados empíricos e teóricos coletados por meio dos questionários, entrevista e revisão bibliográfica.	Permite a construção de recomendações fundamentadas e alinhadas às necessidades da rede e às tendências apontadas pela literatura sobre aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seguir detalhamos nosso instrumento de coleta de dados.

### 2.3.1 Instrumento para coleta de dados

Os objetivos desta pesquisa envolveram uma etapa de coleta de dados utilizando questionário e entrevista semiestruturada, totalizando um período total de 5 meses em campo, distribuídos assim:

- Submissão ao Comitê de Ética – Outubro de 2024;
- Aplicação de pré-teste a 10% da população de amostra, isto é, sete participantes – Janeiro de 2025;
- Correção do pré-teste - Fevereiro de 2025;
- Aplicação de questionário a 69 participantes – Fevereiro de 2025<sup>4</sup>;

<sup>4</sup> Cumpre informar que embora nossa amostra seja de 69 participantes, 2 e-mails apresentaram erros de envio.

- Entrevista semiestruturada com Diretora da rede de bibliotecas da YDUQS – Fevereiro de 2025;
- Análise do questionário – Fevereiro e Março de 2025.

O questionário foi selecionado como instrumento de coleta de dados devido à sua capacidade de obter respostas padronizadas de um número significativo de participantes, permitindo uma análise quantitativa consistente, além de possibilitar, também, análises qualitativas detalhadas. O citado foi estruturado com perguntas fechadas, alinhadas diretamente com os objetivos da pesquisa e com perguntas abertas, para capturar percepções e opiniões mais profundas dos participantes.

Adicionalmente realizamos entrevista semiestruturada com a diretora da rede de bibliotecas. A técnica foi selecionada pois permite um equilíbrio entre perguntas previamente definidas e a flexibilidade para explorar aspectos relevantes que surgem durante a conversa. Esse método possibilita compreender de forma mais aprofundada as percepções, experiências e estratégias adotadas na gestão da rede, permitindo captar nuances e detalhes que poderiam não ser revelados em questionários fechados ou entrevistas totalmente estruturadas.

A aplicação do pré-teste ocorreu de maneira virtual entre os dias 20/01/2025 até 30/01/2025 e o questionário do dia 05/02/2025 até o dia 15/02/2025, visando alcançar o público-alvo específico e garantir uma amostra representativa. Por outro lado, a entrevista foi previamente agendada por plataforma de vídeo conferência, realizada no dia 21/02/2025, com duração de aproximadamente 1 hora.

Cumprir informar que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio de Janeiro, sob o nº de parecer 7.339.996.

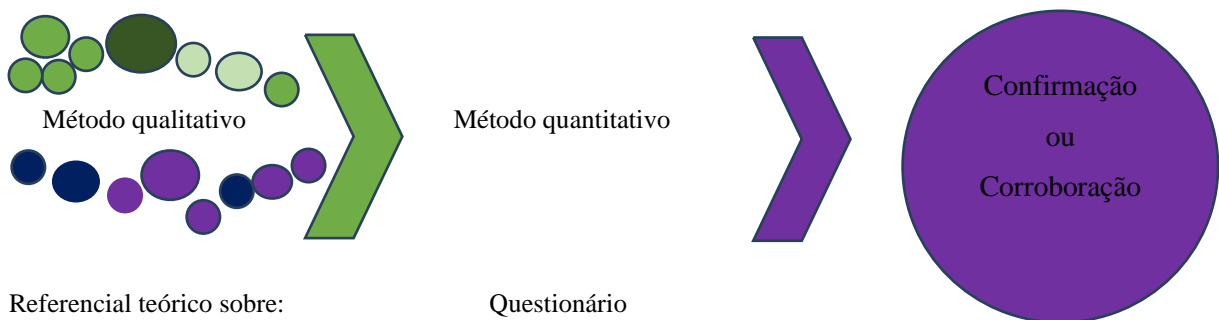
Respeitando, portanto, o disposto nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, todos os participantes da pesquisa puderam ter acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Neste documento, todos os objetivos da pesquisa e contatos do pesquisador foram expostos. Além disso, foi garantida privacidade tanto aos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Outrossim, o participante foi informado de que sua participação foi voluntária e que poderia retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Também alertamos que a pesquisa não ofereceria nenhuma forma de remuneração ou recompensa financeira para a participação.

### 2.3.2 Abordagem de análise de dados

Para analisar os dados bibliográficos, documentais e de dados de pesquisa adotamos uma abordagem mista, isto é, somamos a abordagem qualitativa para a revisão da literatura, entrevista semiestruturada e perguntas abertas do questionário, e abordagem quantitativa para analisar os dados fechados do questionário. Nesta dimensão, aplicamos análise descritiva. A imagem da Figura 01 sintetiza tal perspectiva.

**Figura 2** – Base teórica metodológica na investigação do objeto de estudo



Referencial teórico sobre:

- Aprendizagem organizacional;
- Gestão do conhecimento;
- Rede de bibliotecas universitárias.
- Dados qualitativos do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Questionário

Dados estatísticos (perguntas fechadas)

Na visão de Coutinho (2014, p. 356) a integração de metodologias, combinando métodos e práticas da abordagem quantitativa, qualitativa ou de ambas, melhora a compreensão de fenômenos através da complementaridade dos dados coletados e analisados, devendo sempre que possível ser aplicada.

Tendo contextualizado nosso campo empírico a seguir apresentamos nosso referencial teórico.

### 3 REDES DE BIBLIOTECAS: CONCEITUAÇÃO

A cooperação sempre foi uma prática comum nas bibliotecas, inicialmente de forma informal entre poucas bibliotecas próximas, focando principalmente no empréstimo de materiais e no fornecimento de documentos. Com o avanço da tecnologia e a automação dos acervos, novas oportunidades surgiram, levando a uma maior formalização dessas parcerias para atingir objetivos mais amplos. Todavia, o compartilhamento de recursos para evitar esforços e acervos duplicados sempre foi a diretriz central (Carvalho, 2016).

Nesse contexto, emerge o papel das redes. Mendes *et al.* (2021) definem redes como conexões e relações entre indivíduos, tanto no âmbito pessoal quanto no trabalho. Ele destaca que, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs), essas redes estão aproximando as pessoas e tornando as interações sociais e profissionais mais rápidas e eficientes.

À vista disso, o principal propósito das bibliotecas trabalharem em redes é potencializar a cooperação e o compartilhamento de recursos, informações e serviços entre diferentes instituições. Essa colaboração permite que as bibliotecas integrem seus catálogos e coleções, ampliando significativamente o acesso à informação para seus usuários. As redes de biblioteca podem ser categorizadas por tipologias, sejam elas: escolares, universitárias, jurídicas, públicas, governamentais, mistas, dentre outras, o que delimita os tipos de informações e serviços a serem ofertados nesses ambientes de produção e disseminação do conhecimento (Carvalho, 2016).

Ao se conectar em uma rede, uma biblioteca pode oferecer aos seus usuários o acesso a uma amplitude de materiais que podem não estar disponíveis em seu acervo local, fortalecendo assim a oferta de conhecimento e informação. Mendes *et al.* (2021) trazem em seu estudo o paradigma de cooperação entre bibliotecas, trabalhando em redes, no contexto de escolas. Entretanto, esse nicho não se difere do contexto a qual estamos tratando na atual pesquisa - e nesse caso, fala-se das bibliotecas universitárias - uma vez que o trabalho em rede e seus potenciais benefícios, não diferem quando pensadas com públicos distintos. Os serviços e produtos poderão ser divergentes, mas o objetivo final de suprir necessidades dos usuários e das instituições com bibliotecas, será o mesmo.

Mendes *et al.* (2021, p. 428) apontam que:

Quando discutimos rede, no sentido de sistema, é comum a ideia de conexão, de acolhimento, de integração. Já, ao refletirmos sobre conceitos de rede e a sua aplicabilidade em uma rede de bibliotecas, urge que pensemos em todas as bibliotecas, profissionais e usuários, localizados, inclusive, em regiões mais longínquas, e de realidades diversas das escolas de grandes centros urbanos, por exemplo.

Em contrapartida, conforme a *American Library Association* (ALA) (1983), rede de bibliotecas dizem respeito a duas ou mais bibliotecas que adotam um padrão comum para trocar informações, utilizando ferramentas de comunicação, formando, assim, uma rede. Essa rede é um arranjo formal onde os materiais, informações e serviços de diferentes bibliotecas ou organizações são compartilhados, tornando-se acessíveis a todos os usuários. Em resumo, trata-se de uma colaboração estruturada para ampliar o acesso a recursos entre diferentes instituições.

Cunha e Cavalcanti (2008, p. 309) denotam rede de bibliotecas como:

um grupo de bibliotecas, criado formal ou informalmente, que tem por objetivo realizar atividades cooperativas com o objetivo de mostrar o conteúdo de muitas bibliotecas ou de muitas publicações, principalmente por meio do acesso a bases de dados catalográficos, com emprego de interfaces de catálogos em linha de acesso público.

Brown (1998) apresenta em seu artigo que a história das redes de bibliotecas em um contexto internacional, como é o caso dos Estados Unidos, veio a se iniciar com a fundação da ALA, com um grande interesse da instituição em práticas de catalogação cooperativa, dando continuidade na Biblioteca do Congresso na década de 60, com o projeto MARC (*Machine Readable Cataloging*), tornando o manuseio e reuso dos metadados mais acessíveis nas práticas de gestão bibliotecária. Assim, o maior impulso em se criar consórcios bibliotecários, era também devido aos altos valores de sistemas e o impulso tecnológico que estava ocorrendo.

Balby (1995, p. 30) retrata a importância da prática de catalogação cooperativa, como é refletido por Brown (1998) como grande interesse institucional, onde:

Uma biblioteca jamais deveria catalogar novamente um material que já foi catalogado por outra biblioteca, para cada material que chega à mesa do catalogador, é necessário saber antes se alguém, em algum lugar do país ou do mundo já o catalogou; se o material já tiver sido catalogado, todos os esforços devem ser enviados para se ter acesso a essa informação e aproveitá-la.

Por outro lado, Carvalho (2016) anuncia que uma rede bibliográfica objetiva, ao utilizar-se da catalogação cooperativa, a produção de um catálogo coletivo e, a partir dele, possibilitar empréstimo entre as bibliotecas participantes do sistema.

Partindo para um contexto histórico sobre a formação de redes de bibliotecas no Brasil, destaca-se marcos importantes na década de 1940. Autores como Ferreira (1979) e Krzyzanowski (2007) identificam que esse processo começou em 1942, com a criação do Serviço de Intercâmbio de Catalogação (SIC) pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Carvalho, 2016).

Em 1947, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) criou o Catálogo Coletivo Nacional de Periódicos (CCN), que, junto com o SIC, foi transferido em 1954 para o Instituto Brasileiro de

Bibliografia e Documentação (IBBD), hoje conhecido como Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Ainda em 1954, foi lançado o Catálogo Coletivo de Livros do Estado de São Paulo (CCL), uma iniciativa conjunta da Universidade de São Paulo (USP) e do governo estadual, envolvendo uma rede de mais de cem bibliotecas. Essas ações foram fundamentais para a formação e organização das redes de bibliotecas no país (Carvalho, 2016).

Outrossim, diversas iniciativas governamentais foram tomando espaços no universo de redes bibliotecárias, redes bibliográficas e consórcios, como é apresentado por Carvalho (2016), vide quadro abaixo:

**Quadro 4 - Exemplos de Redes**

<b>Exemplos de Redes de Bibliotecas, Bibliográficas e Consórcios no Brasil</b>	<b>Exemplos de Redes de bibliotecas de âmbito institucional no Brasil</b>
Rede Bibliodata	Sistema Embrapa de Bibliotecas,
Rede <i>Pergamum</i>	Rede de Bibliotecas da Fiocruz
Catálogo Coletivo Nacional (CCN)	Rede de Bibliotecas da Justiça Eleitoral (Reje)
Biblioteca Regional de Medicina (Bireme)	Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE)
Rede Virtual de Bibliotecas do Congresso Nacional (RVBI)	Rede de Bibliotecas do Ministério Público Federal (RBMPF)
Programa Comut	Rede de Bibliotecas do Ministério da Defesa (Rebimd)
Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia (ReBAP)	
Rede de Bibliotecas da Área de Engenharia e Arquitetura (Rebae)	
Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (Redarte/RJ)	
Rede de bibliotecas universitárias que contribui com a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	
Consórcios Programa Biblioteca Eletrônica (Probe) e Consórcio Periódico Eletrônico (Copere), posteriormente integrados ao Portal de Periódicos Capes	

Fonte: Adaptado de Carvalho (2016, p. 180-181).

Essas iniciativas pioneiras estabeleceram as bases para a integração e cooperação entre bibliotecas no Brasil, promovendo a padronização e o compartilhamento bibliográfico. Ao longo das décadas, esses esforços se expandiram, resultando em redes cada vez mais complexas e eficazes, que continuam a desempenhar um papel crucial na disseminação do conhecimento e no fortalecimento das bibliotecas como centros de informação e cultura no país. Assim, o desenvolvimento dessas redes reflete a importância da colaboração entre instituições para aprimorar os serviços oferecidos e ampliar o acesso ao conhecimento para a sociedade.

Para consolidar a cooperação entre bibliotecas, é essencial desenvolver modelos de projetos que facilitem a criação e manutenção dessas redes colaborativas. Esses modelos devem ser desenhados com o objetivo de otimizar a troca de informações, integrar sistemas e ampliar o acesso bibliográfico. Neste contexto, é relevante considerar propostas que orientem o estabelecimento dessas redes de maneira eficiente e sustentável.

Brown (1998, p. 34) apresenta que um modelo de projeto, visando formar redes, que objetiva:

incluir o conteúdo de várias bibliotecas ou de muitas publicações por meio do acesso à base de dados catalográficos; permitir que os recursos mostrados nestas bases de dados se tornem disponíveis para outras bibliotecas e seus usuários, onde e quando seja necessário; compartilhar os recursos e os custos dos catálogos em linha e das outras bases de dados; distribuir aos membros recursos eletrônicos comprados.

Destarte, Carvalho (2016) sustenta a diferença entre consórcio e cooperativas, relatando que é comum essas terminologias causarem confusão nos leitores, mas é necessário enfatizar que essas duas são estruturas organizacionais de compartilhamento que surgiram nos Estados Unidos, visando beneficiar e facilitar as práticas das redes de bibliotecas.

Assim, a definição de consórcio é tida como uma “associação de bibliotecas da mesma região ou do mesmo tipo com os interesses comuns e o desejo de compartilhar custos, e a rede como uma interligação de bibliotecas independentes que usam ou constroem uma base de dados comum” (Brown, 1998, p. 34), enquanto cooperativas de bibliotecas seriam:

organizações, formalmente constituídas, sem fins lucrativos que prestam serviços de automação, processamento técnico, serviços administrativos, e compra de material bibliográfico e de consumo para um grupo de bibliotecas localizadas na mesma região geográfica. O surgimento de cooperativas nos Estados Unidos evitou que bibliotecas reduzissem ou paralisassem suas atividades em decorrência do enxugamento dos quadros de pessoal devido ao *downsizing* de instituições públicas e empresas (Carvalho, 2016, p. 179).

Ou seja, as redes possuem estruturas formais e legais, sem fins lucrativos, ofertando serviços de cooperação, evitando retrabalhos e permitindo o compartilhamento de registros,

experiências e práticas profissionais. Por outro lado, Brown (1998, p. 59) afirma que existem elementos que causam riscos e perigos quando se planeja o desenvolvimento e criação de uma rede, como:

um orçamento insuficiente ou não centralizado ou que varia de um ano a outro; a direção inapta ou a direção por voluntários em tempo parcial; a falta de pessoal empregado pelo consórcio; a falta de planejamento ou de um plano estratégico; a falta do espírito de cooperação e de boa vontade; a falta em manter ou desenvolver a coleção local para satisfazer o currículo da universidade; a competição entre universidades que não permite às bibliotecas buscarem o benefício comum. Nesta lista destaca-se muita "falta" que resulta quando as bibliotecas não planejam bem no início. O passo inicial mais importante é o de visualizar o futuro e traçar programas de ação, descrevendo as responsabilidades de cada membro, definindo metas e decidindo as políticas da organização bem como a distribuição das atividades.

Em suma, o objetivo das redes de bibliotecas é promover a cooperação entre bibliotecas para exibir coletivamente o conteúdo de diversas bibliotecas ou publicações, facilitando o acesso a bases de dados catalográficos por meio de interfaces de catálogos *online* de acesso público.

Mas para que a rede bibliotecária desempenhe seu papel com qualidade, algumas funções a serem executadas pela rede, são propostas por Carvalho (2016), agrupadas em: política e gestão de bibliotecas, processos técnicos e informatizados, e serviços, conforme quadro abaixo:

**Quadro 5 - Funções das redes de bibliotecas**

<b>Política e gestão de bibliotecas</b>	<b>Processos técnicos e/ou informatizados</b>	<b>Prestação de serviços</b>
Advocacia ( <i>advocacy</i> )	Catálogo de materiais e conversão retrospectiva	Acesso compartilhado a conteúdos eletrônicos (revistas e bases de dados)
Aquisição de suprimentos e de recursos informacionais	Suporte para utilização de formatos e padrões para tratamento de informação e de tecnologia da informação e comunicação	Acesso a catálogos virtuais e a Centro de Recursos de Aprendizagem
Compartilhamento e intercâmbio de equipamentos	Produção de catálogos coletivos e virtuais	Empréstimo entre bibliotecas
Comunicação, relações públicas e publicidade	Constituição de bibliotecas virtuais e digitais	Serviços de informação e referência virtual

Consultoria e assistência tecnológica aos membros da rede	Automação de bibliotecas	Suporte para atendimento aos públicos com necessidades especiais
Compartilhamento ou rotatividade de coleções de interesse do bibliotecário	Infraestrutura de tecnologia de informação, rede, suporte técnico	
Contratação de pessoal ou de serviços de tecnologia da informação	Digitalização e preservação digital	
Prestação de serviços de transporte, <i>courier</i> e entrega de documentos	Serviços computadorizados de apoio à realização de pesquisas nas bibliotecas.	
Condução de programas de desenvolvimento profissional e educação continuada para bibliotecários		
Desenvolvimento de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)		
Fornecimento de instalações e serviços Associados ao armazenamento compartilhado de acervos bibliográfico e documental		
Intermediação/negociação junto às redes e projetos cooperativos em diferentes âmbitos geográficos		
Gestão orçamentária da biblioteca		
Negociação de contratos		
Licenças de uso e direitos de recursos eletrônicos		
Realização de estudos e pesquisas especiais		

Fonte: Adaptado de Carvalho (2016, p. 182-183).

As diversas funções desempenhadas pelas redes de bibliotecas ilustram a complexidade e a importância dessas colaborações na gestão eficiente e na ampliação dos serviços oferecidos.

Desde a política e gestão, passando pelos processos técnicos, até a prestação de serviços, essas redes garantem que as bibliotecas não apenas atendam às demandas atuais, mas também estejam preparadas para os desafios futuros.

Ao integrar recursos, compartilhar conhecimentos e otimizar processos, as redes de bibliotecas fortalecem o papel dessas instituições como centros vitais de informação e educação, promovendo o acesso equitativo ao conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento contínuo das comunidades que servem.

Segundo Corrêa *et al.* (2018, p. 938-939), existem fatores de sucesso e de fracasso do trabalho em rede. Porém, percebe-se que mesmo com desvantagens, todos são passíveis de reversão, tendo em vista que são situações de ordem comportamental e organizativa, sendo eles:

compartilhamento de dados, padrões comuns de linguagem de comunicação, intercâmbio entre unidades de informação, catalogação cooperativa, redução de custos, acesso compartilhado a conteúdos eletrônicos (revistas e bases de dados), serviços de informação e referência virtual, acesso a catálogos virtuais e a Centro de Recursos de Aprendizagem, educação continuada para bibliotecários entre outros. [...] falta de planejamento, individualismo, competição entre instituições acadêmicas, recursos orçamentários, falta de pessoal, ausência de apoio da administração superior, falta de linguagem padronizada entre a rede, não formalização da rede, o descumprimento pela rede das obrigações colocadas pelo grupo, gerando diminuição no ritmo de trabalho e desmotivação; e o efeito camaradagem por parte da rede aos participantes que descumprem suas obrigações.

Corrêa *et al.* (2018) apresentam um estudo sobre a criação da rede de bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e informam que a formação da rede universitária se deu com o intuito de fornecer serviços de informação de qualidade para sua comunidade acadêmica. Dessa forma, antes de o projeto ser implantado, problemas como: custos, registros duplicados, falta de pessoal qualificado, eram umas das medidas a serem revertidas com a formação da rede de bibliotecas da UFRA.

Na pesquisa os autores apresentam o planejamento dos processos para a criação da Rede de Bibliotecas da UFRA/REDETECA, desde reuniões com os bibliotecários da rede até a criação de condições para o funcionamento integrado de atividades organizacionais, incluindo uso de sistema eficiente, políticas, organograma, cronogramas, relatório, regimento etc. “A fase de desenvolvimento de uma rede de bibliotecas inclui o desenho completo e detalhado de como a rede irá funcionar. Recomenda-se a elaboração de projetos específicos para cada função a ser desempenhada, nos quais serão especificados as estratégias, os processos e as tarefas inerentes a cada função” (Carvalho, 2016, p. 187).

Corrêa *et al.* (2018) expõem ainda diversas redes de bibliotecas para exemplificar o êxito de práticas de trabalho coletivo entre bibliotecas em âmbito nacional, como é o caso da Bibliodata/CALCO, SIBI/USP, REDARTE, CRUESP, CBIES/RJ, dentre outras.

Um importante exemplo de rede de bibliotecas universitárias a ser citado é o SiBI/UFRJ, grande precursor do trabalho em rede. O SiBI é gerenciador de 43 bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro “ [...] e tem por objetivo principal a interação de suas bibliotecas com a política educacional e administrativa da Universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão” (Universidade..., [20--]).

De acordo com Souza e Freire (2022), em 1945 foi criada a Biblioteca Central da UFRJ e apenas em 1983, o Sistema de Bibliotecas e Informação (SiBI) começou, de fato, com suas atividades

por meio de um projeto que visava organizar e centralizar o serviço de aquisição de periódicos estrangeiros para a universidade. Este projeto é considerado inovador na área, pois evidenciou a necessidade de reorganização estrutural para que as unidades de informação da UFRJ pudessem atuar de forma centralizada por meio de um site administração de bibliotecas (Souza; Freire, 2022, p. 4-5).

É importante destacar que esse projeto foi proposto pela comissão de bibliotecários da época e coordenado pela professora Lena Vânia Ribeiro Pinheiro<sup>5</sup>. Contudo, o SiBI/UFRJ somente foi aprovado na sessão do Conselho Superior de Coordenação Executiva (CSCE) do dia 31 de outubro de 1989, extra pauta (Universidade..., [20--]).

Todavia, Carvalho (2016) alerta que essa criar uma rede é uma tarefa longa e complexa devido às diversas vertentes e aspectos a serem considerados. A autora sugere inicialmente, uma fase exploratória, visando entender os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (análise *SWOT*<sup>6</sup>). Para essa autora, essa preparação se faz necessária e permite que se tenha um

---

<sup>5</sup> **Lena Vânia Ribeiro Pinheiro** (1941-2024) foi uma bibliotecária, pesquisadora e professora brasileira, reconhecida por sua atuação pioneira na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia no Brasil. Em sua carreira, a professora e pesquisadora do Ibict realizou mais de 100 orientações e se tornou referência nos estudos de História, Epistemologia e Interdisciplinaridade da Ciência da Informação. Lena Vania Pinheiro era doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ - 1997), mestre em Ciência da Informação pelo PPGCI - Ibict/UFRJ (1982), especialista em Redes de Bibliotecas pela Universidade de São Paulo (USP - 1972) e bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Pará (UFPA - 1966). Dedicou sua carreira à pesquisa e ao ensino, contribuindo significativamente para o desenvolvimento teórico e prático da área. Atuou como professora no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) por mais de 35 anos. Publicou livros e capítulos de livros e muitos artigos de periódicos e comunicações em congressos, no Brasil e no exterior, e orientou inúmeros mestres e doutores, sobretudo no Ibict, e em outras instituições e universidades, em Ciência da Informação e áreas interdisciplinares, deixando um legado importante para a comunidade acadêmica e profissional (IBICT, 2024).

<sup>6</sup> A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que ajuda a identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto. Em português, é conhecida como análise FOFA.

parâmetro estabelecido sobre onde se quer alcançar com essa implantação. Além disso, Carvalho (2016, p. 187) diz que:

É importante definir os benefícios desejados e verificar se já existem redes que entregam esses benefícios. Em caso positivo, convém analisar a possibilidade de integrá-la, considerando as implicações de ser mais uma biblioteca participante. Não havendo rede com benefícios semelhantes, é preciso identificar que outras bibliotecas também buscam esses benefícios, com vistas a gerar interesse de adesão e iniciar uma discussão coletiva mais aprofundada sobre a viabilidade de criação de uma nova rede. Um grupo de trabalho deve emergir desses encontros informais para assumir o desenvolvimento do trabalho que se segue.

Assim, é fundamental a visualização da importância da comunicação interbibliotecas, de forma a mapear redes já existentes, alinhadas com as expectativas para a formação da que se quer projetar. Além disso, grupos formais e informais de bibliotecários devem ser gerentes desse projeto para que ocorra um planejamento adequado e consistente nas etapas dessa criação.

Diante do contextualizado, foi observado que as redes de bibliotecas desempenham um papel importante no fortalecimento das instituições de informação ao promover a cooperação e o compartilhamento de informações, serviços e práticas. Essas redes permitem a otimização de processos, a redução de custos e a ampliação do acesso a materiais bibliográficos, proporcionando maior alcance e engajamento tanto para bibliotecas quanto para os usuários finais.

À medida que as tecnologias da informação continuam a evoluir, a importância das redes torna-se ainda mais evidente, pois elas facilitam a criação de novos serviços e a adaptação a um ambiente informacional em constante mudança. Assim, as redes de bibliotecas não apenas contribuem para a eficiência operacional, mas também para a expansão do conhecimento e da aprendizagem em uma escala mais ampla.

### **3.1 Desafios das bibliotecas e redes em um contexto de transformação digital e social**

As bibliotecas em um contexto geral – e nesse caso, tratando das universitárias – enfrentam uma transformação significativa diante das mudanças tecnológicas e sociais que caracterizam o século XXI. Tradicionalmente, elas eram vistas como centros de preservação e acesso a documentos físicos. No entanto, essa função, embora ainda importante, já não é suficiente para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais digitalizada e orientada pelo conhecimento (Rowley, 2011). A emergência de novas tecnologias e a rápida evolução das

necessidades informacionais dos usuários impõem um novo desafio: tornar-se organizações que aprendem, adaptando-se continuamente às mudanças do ambiente.

Segundo o artigo "*The Future of Libraries: Navigating Digital Transformations*", as bibliotecas devem adotar tecnologias digitais para atender às expectativas dos usuários modernos, que buscam acessibilidade e conveniência (Brooks, c2024). Isso inclui desde a digitalização de coleções até o uso de plataformas *online* para empréstimos de *e-books* e suporte ao aprendizado digital, o que amplia o alcance e o impacto dessas instituições.

De acordo com Bem e Amboni (2013) as bibliotecas universitárias são compreendidas como espaços provedores de conhecimento, não só para os seus usuários, mas para a instituição a qual pertencem, fornecendo subsídio e valor para os serviços da instituição na sociedade do conhecimento.

Com a popularização do acesso à internet e o crescimento das fontes de informação *online*, as bibliotecas precisam ir além de sua função tradicional de armazenar livros, assumindo um papel mais proativo na mediação da informação e na formação de competências digitais dos usuários.

Na visão de Savić (2021) as manifestações da transformação digital em bibliotecas normalmente recaem em:

- Acesso ampliado a recursos;
- Automatização de serviços;
- Experiências interativas;
- Capacitação e formação dos profissionais e usuários;
- Análise de dados e personalização.

Explicando essas manifestações, Kurti e Kajtazi (2024) destacam o papel da digitalização em uma biblioteca universitária. Na visão dos autores esse processo gera novas ofertas de utilização, representando um impacto sociotécnico no acesso a novas tecnologias

Nessa linha, Kurti e Kajtazi (2024) destacam que as bibliotecas têm a oportunidade de se posicionar como agentes de mudança, facilitando a inclusão digital e promovendo o acesso equitativo ao conhecimento. Isso sugere que as bibliotecas podem atuar como espaços de transformação, oferecendo serviços que vão além do empréstimo de livros, como oficinas de alfabetização digital, suporte ao ensino remoto e plataformas de interação para a comunidade acadêmica.

É importante destacar que

Bibliotecas acadêmicas foram significativamente afetadas pela digitalização (Jawi e Izhar, 2016; Adetayo, 2023). Elas desempenham um papel fundamental no suporte à missão das universidades das quais fazem parte (Saunders, 2015), incluindo seus esforços de transformação digital (Sandhu, 2018). O papel das bibliotecas é dar suporte a professores, pesquisadores e alunos em suas tarefas, fornecendo acesso a recursos relevantes (Gabbay e Shoham, 2019). (Kurti; Kajtazi, 2024, p. 1, tradução nossa).

Por outro lado, as autoras trazem a perspectiva de que a importância das operações digitais em bibliotecas universitárias se tornou evidente durante a pandemia de COVID-19, onde os serviços, produtos e práticas profissionais tiveram a necessidade de se intensificar em diversos formatos (Kurti; Kaitazi, 2024). Assim, salienta-se que

A inovação digital de bibliotecas não é um fenômeno recente, mas tem uma longa história. No entanto, inovações recentes significam uma mudança radical nas ofertas, na maneira como o valor é criado, entregue e, finalmente, consumido. Em grande medida, isso reflete de perto as mudanças nos sistemas de ensino superior e no ecossistema mais amplo em que as bibliotecas acadêmicas residem (Kurti; Kajtazi, 2024, p. 2, tradução nossa).

Ou seja, a inovação digital em bibliotecas já ocorre há bastante tempo, mas as mudanças das duas últimas décadas têm transformado significativamente os serviços oferecidos e a forma como esses serviços são disponibilizados e utilizados. Isso está diretamente ligado às transformações no ensino superior e no contexto mais amplo em que as bibliotecas estão inseridas.

Sob outra ótica, Anuradha (2018) discute como as bibliotecas estão mudando com a digitalização e o uso de tecnologias, tornando a visita física menos necessária para estudantes. A transformação digital busca melhorar a experiência do usuário, a inovação e a eficiência, mas enfrenta o desafio de definir a velocidade e a abrangência dessas mudanças. Esse processo é complexo e requer uma estratégia clara e uma boa gestão para ser bem-sucedido. Portanto, a era digital trouxe mudanças que ressignificaram [ou ao menos deveriam] o fazer bibliotecário e função das bibliotecas a partir de outras abordagens e perspectivas.

Alguns desses fatores estão relacionados às

mudanças na comunicação acadêmica e como a pesquisa é publicada e disseminada; tecnologias que permitem que os usuários acessem informações sem intermediação; demandas dos usuários por acesso a novos tipos de informações acadêmicas (por exemplo, conjuntos de dados, recursos multimídia) e globalização acelerada (Anuradha, p. 8, 2018, tradução nossa).

Tudo isso reverbera em mudanças nas demandas dos usuários por espaço e serviços, incluindo a diminuição da demanda por coleções impressas e serviços tradicionais de consulta local e empréstimos domiciliares.

Anuradha (2018) acrescenta:

Com a disponibilidade onipresente de informações digitais em diferentes formas de mídia e a facilidade de busca na *Web*, com o advento de mecanismos de busca como *Google* e *Bing*, espera-se também que a equipe da biblioteca permaneça constantemente atualizada com diferentes abordagens seguidas para obter, criar e compartilhar informações que não são necessariamente suportadas dentro do ambiente acadêmico formal e devem alcançar os alunos de maneiras mais diretas e significativas. Bibliotecas digitais e a transformação digital de informações patrimoniais foram identificadas como as áreas mais viáveis a serem desenvolvidas em um esforço para fortalecer a base de informações da comunidade (Anuradha, 2018, p. 8, tradução nossa).

No entanto, essa evolução também traz desafios que podem ter sua intensidade variada a depender do contexto organizacional. Nesta perspectiva, no quadro abaixo são sintetizadas as principais oportunidades e desafios identificados por Anuradha (2018) para contextualizar a transformação das bibliotecas universitárias no século XXI.

**Quadro 6 – Transformação das bibliotecas universitárias**

Oportunidades	Desafios
<b><u>Criando a experiência do usuário:</u></b> tanto pesquisadores experientes quanto novatos precisam de interfaces intuitivas para navegar pelos enormes estoques de dados das bibliotecas.	Falta de uma visão clara e abrangente.
<b><u>Fornecimento de conteúdo para dispositivos móveis:</u></b> as bibliotecas se ajustam às expectativas dos usuários acostumados a consumir sites, aplicativos e <i>e-books</i> otimizados para dispositivos móveis.	Sem uma compreensão clara de suas funções em mudança a recursos estudantis com uma mistura de capacidades. A equipe da biblioteca não consegue comprar a visão.
<b><u>Registro de pesquisas acadêmicas:</u></b> isso se torna mais complexo à medida que a pesquisa abrange conjuntos de dados, visualizações e outras novas mídias.	Iniciar uma reforma sem conhecimento dos fundos disponíveis, do custo estimado do projeto e da fonte de financiamento (doadores, dinheiro público ou empréstimos) limita severamente ou impede o progresso real. Outro possível fator limitante surge quando os recursos financeiros estão vinculados às expectativas dos doadores, que podem não ser consistentes com os valores e a missão principal das instituições acadêmicas.
<b><u>Gerenciamento de dados de pesquisa:</u></b> graças à publicação eletrônica, os usuários estão ansiosos para explorar como o conteúdo se conecta e interage ao longo do tempo.	Com a transformação da biblioteca, a qualidade “atemporal” do <i>design</i> é preferível aos estilos modernos que rapidamente se tornam obsoletos.

<p><b>Fornecimento de acesso aberto:</b> Grandes iniciativas da <i>National Science Foundation</i> e outras mostram que o acesso aberto está se tornando comum.</p>	<p>Os problemas surgem quando não há um lobista apaixonado no mais alto nível para vender a importância da viabilidade da biblioteca aos grupos constituintes, como a alta administração, o corpo docente, os alunos e os funcionários. Isso ocorre porque cada grupo terá seus próprios problemas. Por essa razão, é absolutamente necessário que um indivíduo em particular articule a necessidade de avançar para o futuro e defender a mudança.</p>
<p><b>Repensar o design:</b> os ambientes das bibliotecas estão refletindo melhor como as bibliotecas são realmente usadas pelos alunos e incluindo áreas para estudo e trabalho prático.</p>	<p>Essencial para esse processo de transformação é a seleção de um planejador/<i>designer</i> que possa demonstrar os benefícios de uma biblioteca para o presente e para a vida futura da instituição.</p>
<p><b>Aprendizagem online:</b> Um pilar bem estabelecido do ensino superior, as bibliotecas estão cada vez mais desempenhando um papel na orientação do corpo docente e no desenvolvimento de seus próprios recursos.</p>	<p>Incapacidade de equilibrar o estratégico com o tático. Às vezes, a visão é clara, mas o processo de implementação carece de clareza.</p>
<p><b>Web semântica:</b> um novo campo da ciência da computação que busca relacionar de forma inteligente informações <i>on-line</i>. A tecnologia pode permitir pesquisas mais precisas em catálogos de bibliotecas e bancos de dados.</p>	<p>A instituição precisa nomear uma pessoa com poderes para tomar decisões em nome da instituição acadêmica.</p>
<p><b>Serviços baseados em localização:</b> os pesquisadores poderão ver em breve novas maneiras de descobrir e interagir com o conteúdo, como a tecnologia de mapeamento interno.</p>	<p>Desconsideração pelo envolvimento dos “clientes” da biblioteca, ou seja, estudantes e pesquisadores.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015) com base no artigo de Anuradha, (2018, p. 9-10, tradução nossa).

Os apontamentos de Anuradha (2018) fornecem indícios para que possamos inferir que a transformação das bibliotecas universitárias na contemporaneidade apresenta uma série de oportunidades e desafios que moldam o futuro dessas instituições.

As oportunidades incluem a criação de interfaces intuitivas, adaptação ao consumo de conteúdos em dispositivos móveis, acesso aberto, gestão de dados de pesquisa e a implementação de novas tecnologias como a *web semântica*. Outrossim, aponta-se novas formas de agregar valor, como a oferta de serviços que vão além do acesso a livros e materiais tradicionais, incluindo centros de apoio ao estudante, áreas de estudo modernizadas, empréstimo de dispositivos tecnológicos e suporte ao ensino à distância (Anuradha, 2018). Ao fim e ao cabo, podemos dizer que essas iniciativas visam tornar as bibliotecas mais acessíveis e alinhadas às necessidades dos usuários na contemporaneidade.

Já os desafios passam por fatores como a falta de uma visão clara e abrangente, limitações financeiras, dificuldades na implementação de mudanças estratégicas, dificuldades de adaptação a novas tecnologias e a necessidade de atender às expectativas dos usuários em um ambiente digital em constante mudança (Anuradha, 2018). Portanto, reforçamos a

importância de um planejamento cuidadoso. Superar esses obstáculos é essencial para que as bibliotecas universitárias continuem relevantes e contribuam de forma significativa para a comunidade acadêmica e a inovação educacional.

Portanto, a digitalização e a proliferação de fontes de informação *online* ampliaram o acesso ao conhecimento, obrigando as bibliotecas a repensarem seu papel. Para se manterem relevantes, elas precisam ir além de um modelo centrado na armazenagem de documentos, assumindo uma postura mais proativa na mediação da informação e no desenvolvimento de competências digitais em seus usuários (Lankes, 2016).

Vale lembrar que qualquer inovação desenvolvida pelas bibliotecas universitárias deve buscar atender os pilares da universidade brasileira, isto é, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Portanto, fica claro que as bibliotecas universitárias estão inseridas em um grande dilema: ou se reinventam ou correm o risco de se tornarem espaços menos utilizados pela comunidade acadêmica. Podendo inclusive perder sua importância social e sofrer um apagamento institucional.

Além dos desafios tecnológicos, as bibliotecas enfrentam uma transformação social que impacta suas formas de atuação. As expectativas dos usuários evoluíram, e há uma demanda crescente por serviços personalizados, acesso remoto e suporte ao aprendizado digital. Este cenário exige que as bibliotecas universitárias reavaliem suas práticas e adotem uma postura mais flexível e dinâmica, alinhada com a lógica da economia do conhecimento, onde a capacidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimento se torna um diferencial competitivo (Rowley, 2011). Assim, a transição de um papel de repositório informacional para um papel de facilitador e catalisador do aprendizado é essencial para a sua sobrevivência.

A inovação digital nas bibliotecas acadêmicas, conforme já apresentado, é uma medida que se impõe. À guisa de exemplo citamos o fato de “Algumas bibliotecas introduziram *chatbots* para fornecer serviços melhores e eficientes (Adetayo, 2023). Dessa forma, eles criam valor para os usuários, que desejam acesso 24 horas por dia, sem visitar bibliotecas e também para bibliotecários que se concentrariam em outros tipos de trabalho” (Kurti; Kajtazi. 2024, p. 4, tradução nossa).

Além disso, outras bibliotecas estão ampliando seus esforços com o uso de inteligência artificial (IA) em seus serviços e processos, como é o caso da Biblioteca Nacional da Suécia, onde a Unidade Informacional “está aproveitando o potencial da IA para publicações em língua sueca, o que daria suporte a pesquisadores com conjuntos de dados hiper-especializados” (Kurti; Kajtazi. 2024, p. 4, tradução nossa).

Por outro lado, até mesmo o *ChatGPT*, lançado pela *OpenAI*, tem sido um mecanismo de transformação significativa no que diz respeito ao contexto educacional, causando impactos nas bibliotecas. O seu uso pode ser útil em

um assistente virtual para serviços de referência, desenvolvimento de coleção, catalogação, fornecer aos usuários sugestões sobre literatura, fornece às bibliotecas acadêmicas materiais sugeridos a serem adquiridos (Chen, 2023). Ao mesmo tempo, eles devem ser tratados com cautela devido a imprecisões e diferentes desafios éticos, que devem ser abordados criticamente pelos bibliotecários (Kurti; Kajtazi. 2024, p. 4, tradução nossa).

Sob esta perspectiva, as dimensões da aprendizagem organizacional se tornam centrais, uma vez que permitem às bibliotecas reconfigurarem suas práticas internas e explorarem novos modos de entregar valor à comunidade acadêmica.

Investir em processos de aprendizagem organizacional permite que as bibliotecas não apenas integrem novas tecnologias, mas também desenvolvam competências essenciais para a curadoria, gestão e disseminação do conhecimento digital, atendendo às necessidades de uma comunidade acadêmica em constante evolução.

Além disso, a aprendizagem organizacional fomenta a colaboração e a inovação dentro das bibliotecas, criando um ambiente propício para a troca de experiências e o desenvolvimento de soluções criativas para desafios contemporâneos. Ao implementar estratégias de formação e desenvolvimento profissional, as bibliotecas universitárias podem fortalecer suas redes de colaboração, não apenas internamente, mas também com outras instituições e setores da sociedade. Isso resulta em um aumento da eficiência operacional e na capacidade de resposta às demandas dos usuários, consolidando o papel da biblioteca como um centro de apoio ao ensino e à pesquisa em um cenário de rápida transformação digital.

Assim, a combinação entre o uso de tecnologias inovadoras e a *expertise* dos profissionais é crucial para assegurar que as bibliotecas possam atender de forma eficiente às necessidades dos usuários, garantindo um equilíbrio entre a automação e a personalização no atendimento (Zhou *et al.*, 2022).

Com a expansão das tecnologias digitais e a crescente digitalização, os bibliotecários universitários precisam assumir novas responsabilidades para se adaptar à nova realidade. O papel desses profissionais deve ser reavaliado para que possam atuar como curadores de informações, identificando e selecionando conteúdos confiáveis em meio à sobrecarga de dados. Além disso, devem operar como produtores de conteúdo, elaborando guias e outros materiais para alfabetização informacional digital, ajudando os usuários a navegar pelas complexidades do ambiente digital.

Essas transformações são especialmente relevantes para as redes de bibliotecas universitárias, que têm a oportunidade de potencializar a troca de conhecimento entre instituições e de criar estratégias colaborativas de inovação. Contudo, para que essa colaboração seja eficaz, é necessário que as bibliotecas envolvidas estejam abertas à mudança e dispostas a adotar práticas de gestão do conhecimento que favoreçam o compartilhamento e a reutilização de informações (Lankes, 2016).

Ressalta-se que para enfrentar esses desafios, a formação continuada é essencial, permitindo que os bibliotecários adquiram novos conhecimentos e habilidades, aproveitando o potencial de suas competências para inovar e melhorar os serviços oferecidos, como é apresentado por Anuradha (2018):

Dentro da arena de informação digital em expansão, a alfabetização digital é uma competência muito procurada entre bibliotecários, já que os serviços de biblioteca agora são oferecidos por meio de uma variedade de mídias, incluindo sites de redes sociais, celulares ou até mesmo palavras virtuais (Anuradha, 2018, p. 8, tradução nossa).

Ademais devemos lembrar que o processo de aprendizagem organizacional é composto de três aspectos muitas vezes sobrepostos: um estágio cognitivo, passando por um estágio comportamental e, finalmente ocorre a melhoria de desempenho, ou seja, as pessoas começam a pensar, depois se comportam de maneira diferente e finalmente os seus esforços são mensuráveis em termos de melhores resultados (Garvin, 1993, p. 90).

Logo, as medidas de investimento pessoal e institucional devem balizar as práticas e desenvolvimento sustentável da biblioteca, permitindo crescimento, satisfação do usuário e pavimentando o caminho para um novo lugar e o fazer as bibliotecas acadêmicas do século 21. Os traços de aprendizagem organizacional nessas bibliotecas envolvem profissionais, usuários, novas técnicas, mecanismos, tecnologias, ferramentas, condições de infraestrutura, financeira e o ambiente organizacional.

Tal processo, comumente se inicia com um aprendizado *single-loop* (um problema é detectado e resolvido); e só depois ocorre o circuito duplo (as razões e motivos por trás dos fenômenos são investigados, quando necessário reestruturados) e finalmente se desenvolve o contexto pela qual uma organização aprende a aprender (Argyris e Schön, 1978; Senge, 1990).

Sob outra ótica, Souza (2023) traz a perspectiva da biblioteca denominada como “4.0”, sendo um modelo baseado nas tecnologias advindas da *Web 4.0* e da Indústria 4.0. No estudo, a autora argumenta sobre a necessidade das bibliotecas universitárias das universidades federais do nordeste brasileiro, conhecerem tais inovações e implementá-las nos seus serviços, tornando esses espaços tradicionais em bibliotecas inteligentes.

O trabalho investiga os serviços e práticas informacionais presentes nessas bibliotecas, avaliando o nível de implementação de tecnologias inteligentes e de estratégias alinhadas aos princípios da Biblioteca 4.0. Entre os aspectos analisados, estão a automação de processos, a personalização de serviços, a sustentabilidade e a criação de ambientes colaborativos e inclusivos (Souza, 2023).

A autora identifica que, embora algumas iniciativas associadas à Biblioteca 4.0 estejam em fase de introdução, ainda há desafios significativos para sua plena adoção, como a necessidade de maior investimento em infraestrutura tecnológica e capacitação de profissionais.

Com base nas análises e discussão dos dados da pesquisa, são apresentadas diretrizes para que as bibliotecas universitárias avancem rumo a modelos mais inteligentes, conectados e inovadores, alinhados às transformações educacionais e sociais contemporâneas.

Dessa forma,

A adoção das diretrizes propostas [...] alinha as bibliotecas universitárias aos princípios da sociedade 4.0, potencializando sua capacidade de atender às demandas de um ambiente cada vez mais digital, inclusivo e sustentável. Combinando inovação tecnológica, integração de recursos e foco em desenvolvimento humano, essas práticas reforçam o papel estratégico das bibliotecas na promoção do conhecimento, da pesquisa e da cidadania, contribuindo para a construção de uma sociedade mais equitativa e conectada (Souza, 2023, p. 200).

Abaixo, foi realizada uma sintetização das diretrizes que são elencadas por Souza (2023), de acordo com a realidade brasileira, para a criação de bibliotecas 4.0 inteligentes:

**Quadro 7** – Diretrizes para a criação de bibliotecas 4.0 inteligentes: realidade brasileira

Atributo	Diretrizes sintetizadas
<p><b>Gestão:</b> nos serviços de planejamento, administração, coordenação, controle e relacionamentos com atores internos e externos da Instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de sistemas integrados com IA para melhores decisões e proteção de dados.</li> <li>- Representação das bibliotecas em instâncias internas e externas para políticas informacionais.</li> <li>- Captação de recursos via editais públicos e privados.</li> <li>- Transparência na gestão e publicação de resultados.</li> <li>- Parcerias locais e globais para fortalecer o desempenho na sociedade.</li> <li>- Apoio ao ensino, pesquisa e extensão com foco em Ciência Aberta.</li> <li>- Conscientização para currículos universitários alinhados à sociedade 4.0.</li> <li>- Contribuição aos ODS 2030 da ONU.</li> <li>- Desenvolvimento contínuo da equipe para competências exigidas no contexto 4.0.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convênios para compartilhamento de recursos com outros centros.</li> <li>- Participação em movimentos por sustentabilidade, inclusão, diversidade e educação.</li> </ul>
<p><b>Gestão de coleções:</b> nos serviços de estudo de comunidade, seleção, aquisição, avaliação, desbastamento, preservação e conservação e comutação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de acervo sustentável e inclusivo, promovendo acesso livre e dados abertos.</li> <li>- Contratação de licenças e recursos digitais, inclusive via VPN.</li> <li>- Preservação digital em plataformas específicas.</li> <li>- Uso de IoT para monitoramento e conservação do acervo físico.</li> </ul>
<p><b>Organização e representação:</b> nos serviços de indexação, classificação, catalogação e elaboração de resumo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramentas com IA para indexação, classificação e busca de informações.</li> <li>- Gerenciamento de dados de pesquisa interoperáveis em repositórios institucionais.</li> </ul>
<p><b>Armazenamento de informação:</b> nos ambientes físicos e virtuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de nuvem com capacidade para big data.</li> <li>- Armazenamento em repositórios com acesso livre e dados abertos.</li> <li>- Monitoramento de acervo físico com IoT.</li> </ul>
<p><b>Circulação de informações:</b> empréstimo, devolução, renovação e reserva de materiais de informações e outros recursos e disponibilização de arquivos de informações digitais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas integrados com IA para atividades de circulação.</li> <li>- Totens e dispositivos móveis para autoatendimento em empréstimos, devoluções, renovações e reservas.</li> <li>- Serviços de circulação inclusivos e repositórios com dados abertos.</li> </ul>
<p><b>Disseminação e transferência de informação:</b> serviço de referência e informação, educação do usuário, alerta e disseminação da informação e comunicação visual / divulgação da biblioteca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de tecnologias Web 4.0 para acesso democrático e inclusivo.</li> <li>- Produtos, serviços e ambientes equitativos, diversos e sustentáveis.</li> <li>- Atendimento adaptável e personalizado com <i>softwares</i> simbióticos e IA.</li> <li>- Educação em competências informacionais e digitais.</li> <li>- Atividades educativas e culturais para inclusão da comunidade externa.</li> <li>- <i>Feedback</i> automatizado com IA para melhoria da experiência do usuário.</li> <li>- Assistentes virtuais e IoT para informações contextuais e alertas aos usuários.</li> <li>- Comunicação inovadora em plataformas digitais.</li> <li>- Realidade virtual/aumentada para experiências imersivas na biblioteca.</li> <li>- Redução de espaço de acervo para ampliação de áreas de <i>co-working</i> e <i>co-living</i>.</li> <li>- Espaços <i>makers</i> com ferramentas como impressoras 3D.</li> <li>- Tecnologias assistivas e acesso por dispositivos móveis.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas diretrizes propostas por Souza (2023, p. 200-204).

A adoção das diretrizes propostas no quadro acima alinha as bibliotecas universitárias aos princípios da sociedade 4.0, potencializando sua capacidade de atender às demandas de um ambiente cada vez mais digital, inclusivo e sustentável.

Combinando inovação tecnológica, integração de recursos e foco em desenvolvimento humano, essas práticas reforçam o papel estratégico das bibliotecas na promoção do conhecimento, da pesquisa e da cidadania, contribuindo para a construção de unidades de informação cada vez mais conectadas.

A partir dessa contextualização sobre o conceito de rede de bibliotecas e transformação digital e social acerca das bibliotecas universitárias, a seguir caracterizamos nosso campo empírico.

### **3.2 Caracterização da rede de bibliotecas analisada**

Nossa pesquisa estuda o caso da rede de bibliotecas da YDQUS.

A Yduqs Participações S.A. é um consórcio educacional, com sede localizada na Avenida Venezuela, 43, na cidade e estado do Rio de Janeiro. Possui trinta e duas empresas, incluindo a Yduqs Participações, sendo vinte e sete mantenedoras de instituição de ensino superior, constituídas sob a forma de sociedades empresárias de responsabilidade limitada.

Reúne uma universidade, vinte e quatro Centros Universitários e quarenta e uma Faculdades, credenciadas com sedes distribuídas em vinte e cinco estados do país e no Distrito Federal. Sua missão é: “Educar para Transformar”, ou seja, oferecer uma educação transformadora ao maior número de pessoas, criando impacto positivo na sociedade (Universidade..., 2024, p. 16).

Até outubro de 2024, integram o quadro de consorciadas as seguintes instituições: Estácio, IBMEC, IDOMED, Damásio, Clio, Wyden<sup>7</sup>, Qconcursos, SJT MED e Hardwork medicina.

A YDUQS surgiu em 2007, a partir da fusão e aquisição de diferentes instituições de ensino pelo grupo *Advent International*, que controlava a Estácio Participações. Em 2019, ocorreu a mudança de nome para YDUQS, um marco na estratégia de expansão e reposicionamento da companhia no mercado educacional. A sigla YDUQS reflete a visão de ser uma "*holding*" educacional que vai além da Estácio, permitindo a inclusão de novas marcas

---

<sup>7</sup> É composta pelas seguintes instituições: Faci, Facimp, FMF, UniFacid, UniFanor, UniFavip, UniFBV, UniMetrocamp, UniRuy e UniToledo

e instituições no portfólio, como as Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ), o Ibmecc e a Damásio Educacional, Wyden Educacional, dentre outras (YDUQS, c2021).

Com essa reestruturação, a YDUQS passou a atuar com mais força na educação a distância, promovendo programas de ensino híbrido e ampliando seu alcance em regiões onde antes tinha presença limitada. Hoje, é uma das principais empresas do setor educacional privado no Brasil, presente em todo o território nacional com infraestrutura robusta, parcerias tecnológicas e compromisso com o desenvolvimento acadêmico e profissional de seus estudantes.

A YDUQS, que engloba diversas instituições de ensino superior, possui um número significativo de bibliotecas espalhadas por suas universidades, faculdades e centros universitários. A Universidade Estácio de Sá, antes de se tornar Universidade, foi credenciada como Faculdade de Direito Estácio de Sá, com sede na cidade do Rio de Janeiro, através do Decreto nº 66.812, de 30 de junho de 1970 (BRASIL, 1970), e publicado no Diário Oficial da União em 3 de julho de 1970 (Universidade..., 2024).

Em 1997 foi criada a Rede de Bibliotecas da Universidade Estácio de Sá (UNESA), objetivando facilitar o compartilhamento de acervos, recursos digitais, e serviços de informação, além de promover a padronização dos processos de gestão bibliotecária para atender a toda comunidade acadêmica (Pataco; Corrêa; Marques, 1998).

Nesses princípios, a rede era composta inicialmente por 11 bibliotecas setoriais e uma central, porém, com o tempo, as bibliotecas expandiram suas coleções para incluir não apenas livros e periódicos impressos, mas também uma vasta gama de materiais digitais, como *e-books*, bases de dados acadêmicas, e recursos multimídia.

Entre maio-dezembro de 1997 ocorreu a implantação das primeiras bibliotecas setoriais, sendo elas: Centro e Campos dos Goytacazes, com seus acervos já informatizados no novo sistema MICRO-ISIS<sup>8</sup>. Em seguida, surgem as bibliotecas de Ipanema, Ilha do Governador e Resende para atender ao público das instituições. No ano seguinte, em 1998, há a formação da biblioteca setorial do Méier (Pataco; Corrêa; Marques, 1998).

O processo de criação de uma Rede de Bibliotecas na UNESA foi impulsionado pela proposta de implantação de sistemas de automação de bibliotecas, mas a organização enfrentou desafios durante esse processo. Ao integrar as bibliotecas setoriais nesse projeto, buscava-se uma maior interoperabilidade dos dados relacionados às obras físicas nesses ambientes.

---

<sup>8</sup> O Micro-ISIS é um *software* gratuito desenvolvido pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) para gerenciar bases de dados bibliográficas e documentais, muito usado em bibliotecas e centros de documentação para organizar e recuperar informações.

Segundo Pataco, Corrêa e Marques (1998), somente no primeiro semestre de 1997 iniciaram-se os estudos de usuários, que possibilitaram as mudanças estruturais necessárias para a adoção de novas práticas, incluindo a informatização e a implantação das bibliotecas virtuais.

Com o passar dos anos, as bibliotecas da UNESA se expandiram significativamente, tanto em quantidade quanto em dinâmica de operação, à medida que a instituição crescia e ampliava suas parcerias. Essa expansão foi impulsionada pela junção da Estácio com a YDUQS em 2019, criando uma *holding* que agregou diversas outras Instituições de Ensino Superior (IES) ao seu portfólio. “Em 11 de julho de 2019, a Estácio Participações torna-se YDUQS, um marco para a *holding*, consolidando a tradição de 49 anos da Estácio em educação e preparando o grupo para uma nova fase de expansão no mercado de ensino” (YDUQS, c2021).

Com essa integração, as bibliotecas de diferentes IES passaram a fazer parte de uma rede mais ampla e unificada, agora conhecida como a rede de bibliotecas da YDUQS e não mais rede de bibliotecas específicas de cada empresa da *holding*.

A rede unificada de bibliotecas e bibliotecários(as) da YDUQS, reflete a integração das instituições e a padronização de serviços em todo o grupo. Esse modelo garante um atendimento padronizado e uma experiência homogênea para alunos e colaboradores, independentemente da instituição de origem.

Atualmente, as bibliotecas da YDUQS se dividem em 112 bibliotecas, da seguinte forma:

**Quadro 8 – Rede de bibliotecas YDUQS em 2024**

REGIONAL	NOVA REGIONAL	MARCA	UNIDADE
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	FLORESTA
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	PRADO
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	VENDA NOVA
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	JUIZ DE FORA (Rio Branco)
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	CONCEIÇÃO (5.0)
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	INTERLAGOS
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	SANTO AMARO (5.0)
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	LIBERDADE (BSLIB)

CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	SANTO ANDRÉ
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	CARAPICUÍBA
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	OURINHOS
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO (IDOMED)	RIBEIRANIA (UniSEB) (S/Pergamum)
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	RIBEIRANIA EAD (UniSEB) (S/Pergamum)
CENTRO SUL	NORTE-SUL	ESTÁCIO	CURITIBA
CENTRO SUL	NORTE-SUL	ESTÁCIO	FARGS CENTRO (RS)
CENTRO SUL	NORTE-SUL	ESTÁCIO	FLORIANÓPOLIS (ASSESC) (5.0)
CENTRO SUL	NORTE-SUL	ESTÁCIO	SÃO JOSÉ
CENTRO SUL	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	JARAGUÁ DO SUL
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	VILA VELHA
CENTRO SUL	SUDESTE	ESTÁCIO	VITÓRIA (FESV)
CENTRO SUL	NORTE-SUL	ESTÁCIO	CAMPO GRANDE CENTRO - FESCG
CENTRO SUL	WYDEN	TOLEDO WYDEN	UNITOLEDO
CENTRO SUL	IBMEC	IBMEC	IBMEC BH
CENTRO SUL	IBMEC	IBMEC	IBMEC SP
CENTRO SUL	IBMEC	IBMEC	IBMEC FARIA LIMA
CENTRO SUL	SUDESTE	DAMÁSIO	FACULDADE DAMÁSIO
CENTRO SUL	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO METROCAMP - UNIMETROCAMP
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	FORTALEZA - CENTRO
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	PARANGABA (5.0)
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	VIA CORPVS

NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO (IDOMED)	FACULDADE DE MEDICINA ESTACIO DE JUAZEIRO DO NORTE
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	JATIÚCA (5.0)
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	FACULDADE ESTÁCIO DE NATAL (Alexandrino e FATERN)
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	FACULDADE IDEZ
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	UNIUOL - PB
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	ABDIAS DE CARVALHO
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	FEIRA DE SANTANA (FUFS) + Capuchinhos
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO BAHIA - GILBERTO GIL
NORDESTE	NORDESTE	ESTÁCIO	ARACAJU
NORDESTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	ALAGOINHAS
NORDESTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	JUAZEIRO BA
NORDESTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	CANINDÉ
NORDESTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	QUIXADÁ
NORDESTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	IGUATU
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO FANOR - DUNAS
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO FANOR - BEZERRA MENEZES
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO FAVIP - UNIFAVIP
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO

			FBV - UNIFBV (Imbiribeira)
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO RUY BARBOSA - PARALELA
NORDESTE	WYDEN	WYDEN	FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - ÁREA1
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	FAMAP (Amapá)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	SEAMA (Macapá)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	ESTÁCIO FACITEC (Taguatinga)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	GOIÁS - ESTAÇÃO
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	CONSTANTINO NERY
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	FAC SÃO LUÍS
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	IESAM (Belém)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO (IDOMED)	PARÁ - FAP Doca
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	CASTANHAL
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	BOA VISTA
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	TERESINA (Estácio Ceut) (S/Pergamum)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO	ANANINDEUA
NORTE	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	CASTANHAL MEDICINA
NORTE	IDOMED	IDOMED IBMEC	FACULDADE DE MEDICINA DE AÇAILÂNDIA (FAMEAC)
NORTE	IDOMED	IDOMED IBMEC	FACULDADE DE MEDICINA DE JI- PARANÁ
NORTE	IBMEC	IBMEC	IBMEC DF

NORTE	WYDEN	WYDEN	FACULDADE IDEAL - FACI (5.0)
NORTE	WYDEN	WYDEN	FACULDADE DE IMPERATRIZ - FACIMP
NORTE	NORTE SUL	IDOMED WYDEN	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACID - UNIFACID
NORTE	WYDEN	WYDEN	FACULDADE MARTHA FALCÃO - FMF (Salvador)
NORTE	WYDEN	WYDEN	FACULDADE MARTHA FALCÃO - FMF (Adrianópolis)
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO ATHENAS	ESTÁCIO FAP - FACULDADE ESTÁCIO DE PIMENTA BUENO
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO ATHENAS	ESTÁCIO FSP - FACULDADE ESTÁCIO SÃO PAULO DE RONDÔNIA
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO ATHENAS	ESTÁCIO UNIJIPA - FACULDADE ESTÁCIO DE JI- PARANÁ
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO ATHENAS	ESTÁCIO FAPAN - FACULDADE ESTÁCIO DO PANTANAL
NORTE	NORTE-SUL	ESTÁCIO ATHENAS	ESTÁCIO UNIMETA - CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE RIO BRANCO
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	CENTRO I - PRESIDENTE VARGAS (5.0)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	CENTRO I - PRES. VARGAS DIREITO
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	MESTRADO EM ADM. E EDUCAÇÃO

UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	DORIVAL CAYMMI
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	NORTE SHOPPING
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	MADUREIRA
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	NOVA AMÉRICA
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	ILHA DO GOVERNADOR (5.0)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	MARACANÃ II ENGENHARIA (ANTIGA CENTRO IV - PRAÇA ONZE)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	MARACANÃ I (ANTIGA JOÃO UCHOA)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	DUQUE DE CAXIAS
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	DUQUE DE CAXIAS II (SAÚDE)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	NOVA IGUAÇU
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	QUEIMADOS
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	SÃO JOÃO DE MERITI
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	VIA BRASIL - Irajá
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	PETRÓPOLIS
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	CABO FRIO
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	NITERÓI I (ARARIBOIA)
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	ALCÂNTARA
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	BARRA I - TOM JOBIM
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	RECREIO
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	BARRA III - VARGEM PEQUENA
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	WEST SHOPPING
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	R9 - TAQUARA

UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	SULACAP
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO (IDOMED)	ANGRA DOS REIS
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	SANTA CRUZ
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	TERESÓPOLIS
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	NOVA FRIBURGO
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	RESENDE
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	VOLTA REDONDA
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	CAMPOS DOS GOYTACAZES
UNESA	SUDESTE	ESTÁCIO	MACAÉ
UNESA	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	VISTA CARIOCA (ANTIGA ARCOS DA LAPA)
UNESA	IDOMED	IDOMED ESTÁCIO	CITTA MEDICINA
UNESA	IBMEC	IBMEC	IBMEC RJ (Barra)
UNESA	IBMEC	IBMEC	IBMEC RJ (Centro)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Essa ampla rede permite à YDUQS oferecer um suporte robusto para o ensino, a pesquisa e a extensão, consolidando sua posição como uma instituição de ensino superior que valoriza o acesso à informação e o desenvolvimento do conhecimento.

### 3.2.1 Perfil dos usuários

O perfil dos usuários da rede de bibliotecas da YDUQS é diversificado e reflete a variedade de cursos e níveis acadêmicos oferecidos pela instituição. Os principais grupos de usuários incluem: alunos de graduação (bacharelado, licenciatura, tecnólogo), pós-graduação (*stricto* e *lato-sensu*), professores, pesquisadores, alunos de cursos técnicos, corpo administrativo e membros da comunidade externa que também podem ter acesso aos recursos da rede.

Os alunos de graduação formam a maior parte da base de usuários das bibliotecas. Eles utilizam os serviços oferecidos, principalmente para apoiar suas atividades acadêmicas diárias,

como leituras obrigatórias e complementares dispostas nos Planos de Ensino e Aprendizagem de seus respectivos cursos. Este grupo tende a usar tanto os recursos físicos quanto os recursos digitais, dependendo das exigências das suas áreas de formação e da familiaridade com as tecnologias digitais.

Por outro lado, há os alunos de pós-graduação, incluindo mestrandos e doutorandos. Nesse caso, tem-se um perfil de uso mais especializado. Estes geralmente utilizam as bibliotecas para acessar literatura acadêmica, realizar revisões bibliográficas e conduzir pesquisas aprofundadas para suas dissertações e/ou teses. Este grupo tende a fazer um uso mais intensivo das bases de dados acadêmicas, periódicos especializados e outros recursos digitais que oferecem acesso a artigos científicos e outros materiais de pesquisa.

Já o corpo docente e pesquisadores da instituição utilizam as bibliotecas não apenas como uma fonte de material de apoio ao ensino, mas também como um recurso fundamental para suas atividades de pesquisa. Eles frequentemente buscam por materiais que complementam seus currículos de ensino, além de realizarem pesquisas acadêmicas que exigem o acesso a recursos específicos, como periódicos internacionais, teses, dissertações e obras especializadas.

Portanto, cada grupo de usuários têm necessidades informacionais distintas, que variam conforme o nível de complexidade dos seus estudos ou pesquisas. Entender esses perfis é essencial para que as bibliotecas e seus profissionais possam oferecer um serviço de alta qualidade, que atenda às necessidades específicas de cada grupo, garantindo que todos os usuários possam aproveitar ao máximo as oportunidades de aprendizagem e pesquisa proporcionadas pela rede de bibliotecas.

### 3.2.2 Recursos e serviços disponíveis

As bibliotecas da YDUQS oferecem uma ampla gama de recursos e serviços projetados para atender às diversas necessidades de seus usuários, garantindo suporte tanto ao ensino quanto à pesquisa. Um dos principais pilares dessas bibliotecas é o *software* de gerenciamento de acervo, o *Pergamum Web*, que facilita o controle e o acesso aos recursos físicos disponíveis.

Por meio desse sistema são realizadas rotinas informatizadas de acesso a banco de dados via *web*, o que otimiza o acesso ao catálogo bibliográfico, renovação e reservas da comunidade acadêmica. Esse acesso é feito através dos terminais de autoatendimento *in-loco*, dispostos na recepção da Biblioteca e computadores existentes nas salas de pesquisa informatizada,

disponíveis de segunda a sábado na Instituição de Ensino Superior (IES) (Universidade..., 2024).

No campo dos recursos digitais, as bibliotecas possuem assinaturas de duas importantes bibliotecas virtuais: Minha Biblioteca e BV Pearson, que oferecem acesso a uma vasta coleção de *e-books* cobrindo as principais áreas do conhecimento dos cursos da instituição. Além disso, as bibliotecas também assinam o portal de periódicos da EBSCO, oferecendo acesso a textos completos e *e-books* das mais diversas áreas do conhecimento. Além disso, inclui o portal *DynaMed Plus* como fonte de informação baseada em evidências clínicas, projetada para otimizar o tempo de resposta, com o seu conteúdo englobando milhares de temas da área da saúde.

Ademais, a IES possui licença com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Revista dos Tribunais Online (RT), sendo esta última permitindo acesso a Doutrinas, Legislação e Jurisprudências, além de outras principais publicações e documentos históricos úteis para o conhecimento da evolução do pensamento jurídico.

As bibliotecas também são equipadas com espaços dedicados ao estudo e à pesquisa. Boa parte delas possui salas de pesquisa informatizadas, equipadas com computadores que o corpo acadêmico pode utilizar para realizar suas pesquisas e trabalhos. Para atender às diferentes necessidades de estudo, as bibliotecas oferecem salas de estudo em grupo, baias individuais para estudo silencioso e grandes salões para estudo coletivo.

Além disso, todas as bibliotecas da rede disponibilizam banda larga *Wi-fi*, permitindo que os usuários acessem a internet através de seus próprios dispositivos, como *notebooks*, *tablets* e celulares, garantindo conectividade contínua.

Por fim, para promover a inclusão, as bibliotecas da YDUQS oferecem diversos recursos de acessibilidade. Entre eles estão os *softwares* VLibras<sup>9</sup> e NVDA<sup>10</sup>, instalados em todos os computadores para auxiliar na tradução e leitura de conteúdo para deficientes visuais e auditivos. Também são disponibilizados teclados em braile, lupas para pessoas com baixa visão, fones de ouvido, cadeiras para obesos e espaços identificados e reservados para pessoas com deficiência (PCD).

---

<sup>9</sup> O VLibras é uma ferramenta de acessibilidade que traduz conteúdos digitais do português para a Língua Brasileira de Sinais (Libras), ajudando pessoas surdas a acessarem informações *online*. Ele usa um avatar 3D para realizar os sinais e pode ser integrado a diversos dispositivos. Nas bibliotecas da YDUQS, o VLibras está disponível em todos os computadores, promovendo a inclusão dos usuários surdos.

<sup>10</sup> O NVDA (*NonVisual Desktop Access*) é um *software* leitor de tela gratuito e de código aberto, projetado para auxiliar pessoas com deficiência visual a utilizarem computadores. Ele converte o texto exibido na tela em voz sintetizada, permitindo que os usuários naveguem e interajam com o sistema operacional e aplicações através de comandos de teclado.

Com essa diversidade de recursos e serviços, as bibliotecas da YDUQS desempenham um papel crucial no suporte ao aprendizado e à pesquisa, proporcionando um ambiente inclusivo e acessível para todos os membros da comunidade acadêmica.

### 3.2.3 Regulamentos da rede de bibliotecas

A Rede de Bibliotecas da YDUQS opera com base em regulamentos que norteiam todos os seus processos operacionais e gerenciais, assegurando a uniformidade e a eficiência dos serviços prestados. Esses regulamentos abrangem desde as políticas de empréstimo, renovação e devolução de materiais, até as diretrizes para o uso dos espaços de estudo, recursos tecnológicos e de acessibilidade (Universidade..., 2024).

Além disso, os regulamentos estabelecem padrões para a aquisição e gestão do acervo, garantindo que todas as bibliotecas da rede sigam procedimentos consistentes, promovendo um ambiente de organização e previsibilidade para os usuários e funcionários.

Dessa forma, a IES criou o Sistema de Gestão de Padronização (SGP), para disponibilizar documentos normativos que norteiam os procedimentos e gerar sinergia e qualidade nas atividades. Assim, o bibliotecário deve garantir que todos os colaboradores da biblioteca sejam treinados e aptos acerca desses assuntos. Os documentos relacionados à biblioteca são as normas de atendimento e os documentos normativos, denominados como: Procedimentos Gerenciais (PGEs) e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), conforme apresentado abaixo:

**PGE.05.169** – Gestão da Biblioteca

**PGE.05.178** – Gestão de Transferência de Acervo de Biblioteca

**PGE.05.180** - Formação e Desenvolvimento de Coleções das Bibliotecas

**POP.05.197** – Transferir Acervo da Biblioteca

**POP.05.198** – Registrar Empréstimo, Devolução ou Renovação de Livro

**POP.05.199** – Cadastrar Visitante na Biblioteca

**POP.05.183** – Cadastrar Biometria do Aluno ou Colaborador na Biblioteca

**POP.05.200** – Consultar Pendência na Biblioteca e Emissão de Nada Consta

**POP.05.201** – Pesquisar Acervo - Rede de Biblioteca

**POP.05.202** – Realizar Inventário do Acervo das Bibliotecas

**POP.05.203** – Descartar Acervo das Bibliotecas

Juntos, esses documentos garantem que as operações da biblioteca sejam realizadas de forma padronizada e eficiente, em rede, melhorando o atendimento ao usuário e a organização dos acervos e dos processos nas unidades de informação (Universidade..., 2024).

À luz do exposto, as redes de bibliotecas desempenham um papel fundamental no compartilhamento de recursos e na troca de experiências entre instituições. Esse contexto colaborativo cria um terreno fértil para práticas que promovem o aprendizado contínuo e a evolução organizacional, o que nos leva à discussão sobre aprendizagem organizacional.

## 4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Antes de adentrarmos de fato no tema em questão, é necessário contextualizar ao nosso leitor o significado e origem da terminologia “aprendizagem”. De acordo com o Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa: Michaelis, a expressão seria o: “processo por meio do qual uma nova informação é incorporada à estrutura cognitiva do indivíduo, por se relacionar a um aspecto relevante dessa estrutura”. Esse novo conteúdo poderá modificar aquele já existente, dando-lhe outros significados” (MICHAELIS, 2024). Por outro lado, a etimologia da palavra mostra que aprendizagem deriva do latim *apprehendere*, significando apropriar, apanhar, adquirir conhecimento.

A aprendizagem quando atrelada ao contexto organizacional, diz respeito a um processo contínuo e dinâmico que permite às organizações adaptarem-se às mudanças e evoluírem em um ambiente competitivo. É importante destacar que a aprendizagem organizacional se difere da aprendizagem individual, onde a primeira é apresentada majoritariamente nas áreas de Educação e Psicologia, e a segunda - foco principal dessa pesquisa - nas áreas de Administração e Sociologia organizacional (Takahashi, 2015).

### 4.1 Principais teorias da aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é um tema clássico abordado nas teorias das organizações. Segundo Takahashi (2015), foi a partir das contribuições de Cyert e March, em sua obra *Behavioral theory of the firm* (1963) que o tema tomou notoriedade no campo empresarial, introduzindo a ideia de que as organizações aprendem através da modificação de rotinas e procedimentos.

Por consequência, a partir dos anos 70, as publicações sobre o tema começaram a se ampliar e diversos outros autores seguiram suas pesquisas sobre aprendizagem organizacional, como é o caso de March e Olsen (1976), Argyris e Schon (1974; 1978), Hedberg (1981), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), dentre outros. Cada um desses autores faz a sua proposição conceitual sobre, vejamos:

**Quadro 9** - Teorias de aprendizagem organizacional

Autor (ano)	Teoria de Aprendizagem Organizacional
	Aprendizagem Organizacional está relacionada

Argyris (1977)	ao processo de identificação e correção de erros. Esta visão foi ponto de controvérsia tanto pela sua ênfase nos erros quanto por assumir o indivíduo como agente chave. Nonaka foi um dos autores a criticá-la, enquanto March e Olsen não negam a importância do indivíduo, mas acrescentam a importância de regras e procedimentos como veículo da aprendizagem organizacional (ANTAL <i>et al.</i> , 2001)
Argyris e Schon (1978)	Apresentam uma primeira classificação de AO em single loop e double loop. A deutero-aprendizagem foi citada como o processo de aprender a aprender
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. Para o autor, as organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado - ou seja, na memória.
Huber (1991)	AO é composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.

Fonte: Takahashi (2007, p. 47).

Com o progresso da produção científica acerca do tema, diferentes associações foram sendo desenvolvidas no decorrer de cada época, influenciadas pelas abordagens teóricas que

sustentavam o entendimento do que é aprendizagem organizacional, pelas tecnologias disponíveis, por conhecimento produzido pelos profissionais e – não menos importante – pelo contexto político, histórico e social. Vejamos:

**Quadro 10** - Ideias associadas ao tema aprendizagem organizacional

<b>Autor (ano)</b>	<b>Associação à Aprendizagem Organizacional</b>
Dibella; Nevis (1998)	Processos que visam manter e melhorar o desempenho organizacional com base no valor da experiência
Crossan; Lane; White (1999)	Renovação estratégica
Bemfica; Borges (1999).	Associação ao conceito de inovação
Le Boterf (2002)	associação com o desenvolvimento de competências organizacionais
Lipshitz; Popper; Oz (1996); Fleury; Fleury (2006).	adaptação a novas circunstâncias, contextos competitivos e dinâmicos

Fonte: Adaptado de Neves; Stell, 2019, p. 709.

Para Takahashi (2007) ainda não há uma compreensão universal sobre o que seria a aprendizagem organizacional e seu alcance. Em geral, as diferentes compreensões argumentam sobre os fatores e práticas que representam esse tema. Nessa perspectiva, Snyder e Cummings (1998) argumentam que aprendizagem organizacional ocorre quando:

Os indivíduos aprendem em organizações, mas este aprendizado pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é organizacional na medida em que: é realizada para alcançar propósitos organizacionais; é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização; e os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais (Snyder; Cummings, 1998, p. 875, tradução nossa).

As dificuldades enfrentadas pela comunidade de prática e discursiva para a operacionalização do construto estão relacionadas tanto à complexidade dele, quanto às diferentes perspectivas que recaem sobre ele. Isto é, a psicológica, sociológica e antropológica, onde cada qual oferece enfoques variados para entender o fenômeno da aprendizagem organizacional.

Sob esta perspectiva, a pesquisa em tela, optou por discutir o constructo à luz dos estudos de Argyris e Schon (1974), Senge (1990) e Nonaka e Takeuchi (1997). Tal seleção

ocorreu pois encontramos nessas sustentações teóricas aproximações mais adequadas ao contexto de pesquisa, isto é, uma rede de bibliotecas universitárias. Vamos aos debates.

#### **4.2 Aprendizagem organizacional sob a ótica de Argyris e Schon e Peter Senge e suas 5 disciplinas**

Chris Argyris e Donald Schön (1974) fundamentam seus estudos sobre aprendizagem organizacional na maneira como as pessoas e as organizações aprendem e mudam. Os autores discutem sobre dois tipos de teorias que nós, como indivíduos ou membros de organizações, usamos: a teoria em uso e a teoria defendida (teorias da ação). Os autores apresentam que cada pessoa tem um mapa mental que usa para tomar decisões. Esse mapa mostra como devemos agir em certas situações, como se fosse um manual de instruções para a vida. Esse mapa é o que nos guia no dia a dia, mas, muitas vezes, não estamos cientes de todas as regras que seguimos. Agora, Argyris e Schön (1974) perceberam algo interessante: o que as pessoas dizem que fazem (ou gostariam de fazer) nem sempre é o que realmente fazem.

Assim, de forma a elucidar a diferença entre essas ideias principais, teoria defendida e teoria em uso, os autores trazem tais constructos da seguinte forma:

**Teoria defendida:** Isso é o que você **diz** que vai fazer. Imagine que alguém te pergunta: "O que você faria se estivesse atrasado para uma reunião importante?" Você provavelmente responderia com uma ação ideal, como "Eu explicaria calmamente meu atraso e me desculparia educadamente". Esse é o plano "bonito" que contamos aos outros e até a nós mesmos (Argyris; Schön, 1974).

**Teoria em uso:** Agora, na realidade, o que você **faz de verdade** pode ser bem diferente. Na mesma situação de atraso, talvez você entre correndo na sala de reunião, pedindo desculpas de qualquer jeito, ou até evite dizer por que se atrasou. A teoria em uso é o que realmente está governando suas ações, mesmo que você não perceba (Argyris; Schön, 1974).

Assim, a análise realizada pelos autores demonstra que

Quando alguém é questionado sobre como ele se comportaria em certas circunstâncias, a resposta que ele geralmente dá é sua teoria de ação adotada para essa situação. Esta é a teoria da ação à qual ele dá lealdade e que, a pedido, comunica aos outros. No entanto, a teoria que realmente governa suas ações é essa teoria em uso (Argyris; Schön, 1974 p. 6-7, tradução nossa).

Então, há uma diferença entre o que você fala (teoria defendida) e o que você faz de fato (teoria em uso). Quanto mais próximo estiverem essas duas teorias – o que você diz e o

que faz – mais eficaz você será. A ideia é que a reflexão ajuda a descobrir a teoria em uso, que pode ser diferente da teoria que você defende. Essa distinção é crucial para compreender os desafios de mudança organizacional, pois muitas vezes as organizações afirmam adotar certos valores e práticas, mas, na realidade, operam de maneira completamente diferente.

Em trabalho posterior, Chris Argyris e Donald Schön (1978) aprofundaram a discussão ao desenvolver os conceitos de aprendizagem nas organizações, onde afirmam que tais práticas podem acontecer de duas maneiras: de ciclo simples (*single-loop learning*) e aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*). Na aprendizagem de ciclo simples, as organizações corrigem erros ajustando suas ações sem questionar suas suposições fundamentais. Ou seja, a organização detecta um erro e o corrige, mas sem mudar as regras ou estratégias básicas. É como quando percebemos que algo não funcionou e simplesmente fazemos um ajuste, mas continuamos com o mesmo modo de operação.

Já na aprendizagem de ciclo duplo, ocorre uma reflexão crítica sobre essas suposições, permitindo uma mudança mais profunda nos padrões de pensamento e comportamento organizacional, ou seja, as regras e suposições subjacentes são questionadas e reformuladas. Não só corrigimos o erro, mas também revisamos a maneira como pensamos e operamos. Isso traz mudanças mais profundas. Por exemplo, se uma organização falha em um projeto, em vez de simplesmente ajustar o plano, ela pode repensar toda sua estratégia de colaboração.

Pelo viés da teoria postulada por Argyris e Schön (1978), verifica-se uma ênfase na importância da reflexão e da reavaliação de práticas para promover uma verdadeira transformação organizacional, assim:

Quando o erro detectado e corrigido permite que a organização continue com suas políticas atuais ou atinja seus objetivos atuais, esse processo de erro e correção é *um aprendizado de loop único*. O aprendizado de loop único é como um termostato que aprende quando está muito quente ou muito frio e liga ou desliga o aquecimento. O termostato pode realizar essa tarefa porque pode receber informações (a temperatura da sala) e tomar medidas corretivas. O aprendizado *de loop duplo* ocorre quando o erro é detectado e corrigido de maneiras que envolvem a modificação das normas, políticas e objetivos subjacentes de uma organização (Argyris; Schön, 1978, p. 2-3, tradução nossa).

Em síntese, Argyris e Schön (1978) apresentam que no mundo da vida, podemos aprender de duas maneiras: corrigindo pequenos erros sem questionar muito o porquê (*loop simples*) ou repensando toda a estratégia e o que realmente importa (*loop duplo*). Assim, podemos ajustar tanto as nossas ações quanto os nossos objetivos.

Peter Senge por sua vez se consolida como teórico do tema quando publica a obra “*The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*<sup>11</sup>” (1990). Nesta, o autor apresenta o conceito de organizações que aprendem (*learning organizations*) evidenciando como as empresas podem criar uma cultura de aprendizado contínuo para se adaptarem e prosperarem em um ambiente de mudanças rápidas e complexas. Senge (2023) apresenta que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (Senge, 2023, p. 34).

Senge (2023) aponta que o sucesso a longo prazo das organizações está diretamente ligado à sua capacidade de aprender coletivamente, solucionar problemas e inovar de forma sustentável. O autor afirma que “organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes” (Senge, 2023, p. 34), destacando assim a importância contínua do aprendizado. Isso se torna essencial diante da necessidade constante de capacitação e adaptação às novas evoluções informacionais, reconhecendo que nunca estaremos totalmente preparados para dominar todo o conhecimento disponível.

Ainda segundo Senge, não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista” (Senge, 2023, p. 34). Desta forma, o autor sugere que, em um ambiente empresarial moderno, o aprendizado não pode estar concentrado apenas em um indivíduo ou na alta gerência. Ele argumenta que a era em que o “grande estrategista” tomava todas as decisões e os demais simplesmente seguiam ordens já não é viável.

Coadunado com tal perspectiva, Gorelick (2005) apresenta que se a aprendizagem organizacional for vista como um ciclo de aprendizagem contínuo, então uma organização pode chegar a um ponto no tempo em que se declara uma organização de aprendizagem.

Portanto, é fundamental que toda a organização participe ativamente do processo de aprendizagem. Isto é, deve haver uma cultura de aprendizado coletivo, onde todos os membros da organização contribuam para encontrar soluções, inovar e se adaptar às mudanças.

Sob tal ênfase, Senge (2023) apresenta a existência e necessidade de cinco “tecnologias componentes” e sustenta que essas são fundamentais para o desenvolvimento de organizações que aprendem. São elas:

---

<sup>11</sup> traduzida para o português como: “A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende”.

**Quadro 11** - Características das disciplinas da organização de aprendizagem (2023)

Tecnologia componente	Descrição
<b>Pensamento sistêmico</b>	Envolve ver a organização como um todo integrado, compreendendo as inter-relações entre suas partes, em vez de focar nos eventos isolados. O pensamento sistêmico ajuda a identificar padrões e estruturas que impactam o desempenho organizacional ao longo do tempo, promovendo uma visão de longo prazo e ajudando na resolução de problemas complexos.
<b>Domínio pessoal</b>	Refere-se ao comprometimento contínuo dos indivíduos em aprender e melhorar suas habilidades e capacidades. A prática do domínio pessoal é essencial para o desenvolvimento organizacional, pois fortalece a capacidade das pessoas em adaptar-se a novas situações, lidar com mudanças e contribuir para a inovação.
<b>Modelos mentais</b>	Modelos mentais são as suposições, crenças e imagens que influenciam a maneira como vemos o mundo e tomamos decisões. Nas organizações que aprendem, é necessário que os indivíduos estejam conscientes dos seus próprios modelos mentais e sejam capazes de desafiá-los e revisá-los quando necessário, promovendo uma abertura ao diálogo e à mudança.
<b>A construção de uma visão compartilhada</b>	A construção de uma visão compartilhada é fundamental para alinhar os esforços individuais em torno de objetivos comuns. Organizações que aprendem desenvolvem uma visão coletiva que é motivadora e inspira as pessoas a se comprometerem com o desenvolvimento organizacional e a superarem desafios de maneira colaborativa.
<b>Aprendizagem em equipe</b>	A aprendizagem em equipe enfatiza o trabalho colaborativo para gerar novos conhecimentos e soluções, fortalecendo o desenvolvimento organizacional. A troca de ideias, o diálogo aberto e a capacidade de pensar juntos são essenciais para que as equipes possam enfrentar problemas complexos e inovar continuamente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

**Pensamento sistêmico:** O pensamento sistêmico é a base para todas as outras disciplinas. Ele fornece uma maneira de enxergar a organização como um todo integrado, onde as partes estão interligadas e os problemas não devem ser resolvidos de forma isolada. Esse

pensamento permite entender a relação entre causa e efeito ao longo do tempo e como decisões em uma área podem impactar outras, promovendo uma abordagem holística. Nesse contexto, Peter Senge (2023) destaca que, nas organizações, as interconexões são muitas vezes invisíveis e os efeitos das ações podem levar anos para se manifestar, o que torna difícil para as pessoas identificarem padrões de mudança. O autor destaca que:

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações interrelacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. Como nós mesmos fazemos parte desse tecido, é duplamente difícil ver o padrão de mudança como um todo. Ao contrário, tendemos a nos concentrar em fotografias de partes isoladas do sistema, perguntando-nos por que nossos problemas mais profundos parecem nunca se resolver. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. Embora as ferramentas sejam novas, a visão de mundo subjacente é extremamente intuitiva; experimentos realizados com crianças pequenas mostram que elas aprendem o pensamento sistêmico com muita rapidez (Senge, 2023, p. 38-39).

Senge (2023) argumenta que o pensamento sistêmico permite superar a visão limitada de eventos isolados, oferecendo uma abordagem mais ampla e profunda para entender as interações complexas dentro das organizações. Isso é essencial para o desenvolvimento de organizações que aprendem, pois possibilita que os líderes e colaboradores enxerguem o quadro completo, identifiquem padrões de comportamento ao longo do tempo e façam ajustes significativos para melhorar os resultados organizacionais de maneira mais eficiente e sustentável.

**Domínio pessoal:** refere-se à capacidade dos indivíduos dentro da organização de continuamente expandir suas habilidades e capacidades pessoais, sempre buscando se aperfeiçoar. Essa disciplina é fundamental para que as pessoas alcancem seu pleno potencial e, conseqüentemente, contribuam para o crescimento e desenvolvimento da organização. Peter Senge (2023) reforça que o domínio pessoal não diz respeito ao controle externo, mas sim à maestria interna e ao compromisso com o próprio aprendizado ao longo da vida. Dessa forma, o autor apresenta que:

A palavra domínio poderia sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar também um nível especial de proficiência. Um perito artesão não controla a arte da cerâmica ou da tecelagem. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas - na verdade, veem a vida como um artista veria uma obra de arte. Fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida (Senge, 2023, p. 39).

Senge (2023) vai além ao explicar que o domínio pessoal é uma prática contínua de autodesenvolvimento e aprimoramento. Ele não se resume apenas a alcançar resultados, mas envolve um processo profundo de alinhamento interno e clareza sobre os objetivos de vida. Nesse sentido, ele destaca que:

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma pedra de toque essencial para a organização que aprende - seu alicerce espiritual. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes. As raízes dessa disciplina estão nas tradições espirituais ocidentais e orientais, bem como em tradições seculares (Senge, 2023, p. 39).

Senge (2023) argumenta que o domínio pessoal é um dos pilares fundamentais das organizações que aprendem, pois, a capacidade de uma organização de crescer está diretamente ligada ao nível de comprometimento e desenvolvimento de seus membros. Quando os indivíduos se dedicam a clarear suas metas pessoais, concentrar suas energias e ver a realidade de forma objetiva, isso fortalece a cultura de aprendizado contínuo, elevando o desempenho coletivo e criando um ambiente de inovação e resiliência.

**Modelos mentais:** diz respeito à reflexão sobre as suposições, crenças e generalizações que moldam o comportamento das pessoas e da organização, incentivando a consciência e a revisão desses modelos. Eles são fundamentais para determinar como os indivíduos interpretam o mundo ao seu redor, muitas vezes sem perceberem a influência que esses modelos exercem sobre suas ações e decisões. A consciência sobre esses modelos mentais, seguida de uma revisão crítica, é essencial para promover mudanças profundas e duradouras no contexto organizacional.

Por conseguinte,

Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes, não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. Por exemplo, podemos observar que uma colega de trabalho se veste com elegância e dizer a nós mesmos: 'Ela é uma pessoa de classe'. E, quanto a alguém que se veste de forma mais descuidada, podemos achar: 'Ela não se importa com a opinião dos outros'. Os modelos mentais do que pode ou não ser feito em diferentes contextos gerenciais não são menos arraigados. Muitas ideias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos (Senge, 2023, p. 40-41).

Assim, o autor ressalta que, por serem profundamente enraizados, esses modelos muitas vezes bloqueiam inovações e limitam a capacidade da organização de se adaptar a novas

realidades. Ao torná-los conscientes e revisá-los, é possível liberar o potencial para mudanças e melhorias, permitindo que a organização se mova em direção a novos paradigmas e abra espaço para a inovação, ao invés de permanecer presa a visões ultrapassadas. Isso cria uma cultura organizacional mais flexível e aberta ao aprendizado.

**A construção de uma visão compartilhada:** a importância de uma visão comum que inspire compromisso e coesão entre os membros da organização, criando um senso de propósito coletivo, alinhando os esforços individuais em torno de um objetivo maior. Quando os colaboradores compartilham os mesmos valores e metas, a organização se torna mais forte e resiliente, capaz de se manter unida mesmo diante de desafios. Logo, Senge (2023) ao abordar essa disciplina, traz ao leitor que:

Se existe uma ideia sobre liderança que tenha inspirado as organizações durante milhares de anos foi a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar. É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização. A IBM tinha o ‘serviço’; a Polaroid, a fotografia instantânea; a Ford tinha o transporte público para as massas e a Apple, a computação para as massas. Embora radicalmente diferentes, em termos de conteúdo e tipo, todas essas organizações conseguiram reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns (Senge, 2023, p. 42).

Ou seja, enfatiza-se que uma visão compartilhada é a base de qualquer organização que deseja alcançar a grandeza. As organizações que conseguem inspirar seus membros com uma visão clara e comum, seja ela voltada para o serviço, inovação ou transformação, criam uma identidade forte e um destino comum. Essa visão não apenas une os colaboradores, mas também os motiva a trabalhar de forma coesa em direção a um futuro desejado, consolidando a organização em torno de valores e metas profundamente enraizados.

**Aprendizagem em equipe:** Enfatiza o trabalho colaborativo, no qual o aprendizado é visto como um esforço conjunto, onde as equipes se engajam no diálogo e na troca de experiências, criando um ambiente propício para o crescimento coletivo. O aprendizado em grupo vai além das habilidades individuais, promovendo uma inteligência coletiva que supera a soma das capacidades dos membros. Esse tipo de interação não só gera resultados mais expressivos, mas também acelera o desenvolvimento dos indivíduos. Senge (2023) aborda essa questão ao ilustrar como a inteligência coletiva de uma equipe pode ser surpreendentemente menor ou maior que a soma das partes, conforme é apresentado logo abaixo:

Como uma equipe de gerentes comprometidos, com QI acima de 120, pode ter, coletivamente, um QI de 63? A disciplina da aprendizagem em equipe enfrenta esse paradoxo. Sabemos que as equipes podem aprender; nos esportes, no teatro, na ciência e até mesmo, ocasionalmente, nos negócios

existem exemplos notáveis nos quais a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma (Senge, 2023, p. 43).

Por fim, Peter Sange (2023) traz que a aprendizagem em equipe não apenas leva à criação de resultados expressivos, mas também estimula o crescimento acelerado de cada membro. Ele ilustra como, em contextos de alto desempenho, como nos esportes ou no teatro, a inteligência coletiva pode se tornar muito mais poderosa do que a soma das capacidades individuais. Através do diálogo contínuo e da cooperação, as equipes desenvolvem uma capacidade única de ação coordenada, permitindo que cada integrante evolua mais rapidamente, enquanto a equipe alcança um nível de desempenho superior.

Para Senge (2023), essas tecnologias componentes, embora desenvolvidas separadas, são essenciais para o sucesso das outras, onde “cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de ‘aprender’, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações” (Senge, 2023, p. 38).

Senge (2023) diz que essas tecnologias são necessárias para que as organizações possam se adaptar e evoluir em um ambiente de constante mudança, promovendo uma cultura do aprendizado contínuo.

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá (Senge, 2023, p.44).

Na visão de Balceiro e Balceiro (2001, p. 2)

Para aumentar a probabilidade de aprendizagem dentro de uma organização é preciso que se tenha consciência da sua cultura. A cultura é importante porque é um armazém da aprendizagem passada e instrumento para comunicar esta aprendizagem por toda a organização. Quando a cultura da organização é bem conhecida e visível pelos seus funcionários, esta organização se torna passível de testes e mais aberta para as modificações necessárias.

Portanto, a cultura organizacional tem um papel fundamental no processo de aprendizagem organizacional. É ela que influencia diretamente a forma como o conhecimento é compartilhado, como os erros são vistos e corrigidos, e como a inovação e a adaptação a mudanças são tratadas. Quando há uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo, a

colaboração e a experimentação, a organização cria um ambiente propício para o desenvolvimento de novas competências e para a disseminação do conhecimento.

Essa consciência cultural envolve reconhecer os valores, crenças e comportamentos que estão enraizados na organização e como eles afetam a maneira como os indivíduos aprendem. Se a cultura for resistente a mudanças ou não incentivar a troca de conhecimento, os processos de aprendizagem podem ser inibidos. Portanto, para aumentar a probabilidade de aprendizagem, é importante que a liderança incentive uma cultura que apoie a experimentação, a comunicação aberta e a valorização do aprendizado compartilhado. Caso contrário, a organização experimentará apenas os processos de aprendizagem individual, vivenciados por colaboradores.

Guimarães (2012) aponta que diversas organizações na atualidade possuem uma área voltada para Educação Corporativa, que objetiva gerar aprendizagem e desenvolvimento para os colaboradores. Porém, “a grande maioria apoia-se nos paradigmas da educação tradicional, representadas pelas palavras-chave que, como já visto, são: transmissão e absorção de informação” (Guimarães, 2012, p. 28).

Hoje, mais de 20 anos depois da publicação do artigo de Argyris sobre aprendizagem organizacional, ainda se assiste a empresas engatinhando nesse processo. Elas repetem o paradigma tradicional de educação, investindo em cursos, treinamentos ou outras ações educacionais artificiais. Não se dão conta de que a aprendizagem real só acontecerá se as pessoas souberem aprender e que somente com a criação de uma cultura de aprendizagem, na qual situações de aprendizagem ocorram naturalmente, as organizações tornar-se-ão mais eficazes em seus processos de aprender (Guimarães, 2012, p. 29-30).

Ou seja, as organizações, muitas vezes, desenvolvem treinamentos focados em capacitar seus colaboradores para realizar atividades que já fazem parte de suas funções rotineiras, sem, contudo, instrumentalizá-los para "aprender a aprender". Essa habilidade é fundamental para que possam lidar com o novo, inovar e desenvolver novas formas de realizar suas tarefas. Dessa forma, os treinamentos acabam não preparando os indivíduos para enfrentarem desafios inéditos e adotarem práticas inovadoras, limitando sua capacidade de adaptação às mudanças e de aprimoramento contínuo (Guimarães, 2012).

A seguir, serão abordadas questões acerca de aprendizagem individual, organizacional e a diferenciação dessas práticas para a teoria de organizações que aprendem.

### 4.3 Aprendizagem individual, organizacional e organizações que aprendem

Inicialmente, se faz necessário o entendimento da diferença entre aprendizagem individual e das organizações, vejamos essas diferenças conforme Guimarães (2012) exemplifica no Quadro 12 abaixo:

**Quadro 12 - Aprendizagem individual x Aprendizagem organizacional**

	<b>Aprendizagem do indivíduo</b>	<b>Aprendizagem da organização</b>
<b>Foco</b>	Indivíduo	Organização
<b>Resultado</b>	Desenvolvimento individual – melhora na performance da pessoa	Crescimento organizacional – melhora na performance organizacional
<b>Ações desencadeadoras</b>	Ações educacionais	Ações educacionais + “campos de treinamento” + ações de Gestão do Conhecimento
<b>Compartilhamento</b>	Não necessário (necessidade de se compartilhar o que é aprendido” e não à “necessidade de interação/colaboração para aprender)	Fortemente necessário
<b>Ponto de partida</b>	Plano de Desenvolvimento Individual	Plano de desenvolvimento da equipe e planejamento estratégico da empresa
<b>Retenção</b>	Novos conhecimentos vão embora com a pessoa	Novos conhecimentos são retidos na empresa

Fonte: Guimarães (2012, p. 28-29).

A partir dos elementos exibidos no quadro, infere-se que essas diferenças destacam que, enquanto a aprendizagem individual foca no desenvolvimento pessoal e pode não exigir o compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional depende fortemente da colaboração e está alinhada ao planejamento estratégico da empresa, garantindo que o conhecimento seja retido e aplicado de forma contínua para o crescimento da organização.

Portanto,

Nas organizações aprendizes, o aprendizado é intencional e oportuno, além de estar estreitamente ligado ao objetivo e à estratégia da organização. O aprendizado não é apenas uma forma de se reagir a crises. É através dele que a empresa se torna flexível e ágil para lidar com a incerteza e que os indivíduos se consideram capazes de criar formas para atingir os resultados que desejam. As mudanças associadas ao fenômeno de aprendizado não são transitórias, são solidificadas na empresa (Balceiro; Balceiro, 2001, p. 3).

Por outro lado,

O aprendizado é um fenômeno bastante comum numa organização, mas poucas são as vezes em que ele é planejado e orientado para atingir os objetivos da empresa de uma forma rápida e sistemática. A aprendizagem organizacional se dá por meio de processos específicos e as organizações orientadas para o aprendizado fazem esforços contínuos para aperfeiçoá-los (Balceiro; Balceiro, 2001, p. 4).

O processo de aprendizagem, segundo Garvin, Nayak *et al* (1998), compreende os mesmos estágios – conscientização, compreensão, ação, análise e reflexão – da aprendizagem individual, apenas de forma coletiva. Numa organização que tem consciência de sua própria cultura, este aprendizado ocorre de maneira mais fácil, porque esta organização é capaz de preservar a experiência anterior, compreendê-la, analisá-la e criticá-la. E, através da reflexão, pode melhorar este processo e adequá-lo ainda mais aos objetivos e estratégias da empresa (Balceiro; Balceiro, 2001, p. 9).

Desta forma, Takahashi (2015) fundamenta que há diferença entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem/organizações que aprendem. Cada uma dessas abordagens possui apontamentos e diretrizes específicas, conforme apresentado abaixo:

A base do conhecimento sobre aprendizagem é a mesma nas correntes de estudos de aprendizagem organizacional e de organizações de aprendizagem. A diferença é que os estudiosos priorizam preocupações diferentes; enquanto um grupo procura entender o que é aprendizagem organizacional e como ela ocorre, o outro está mais preocupado em verificar como as organizações podem gerir esse processo (Takahashi, 2015, p. 116).

Assim, apresentamos um quadro abaixo elucidando melhor essas vertentes e seus aportes:

**Quadro 13 - Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem**

	<b>Aprendizagem organizacional (AO)</b>	<b>Organizações que aprendem (OA)</b>
<b>Principais teóricos</b>	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
<b>Base para construção</b>	Teorização com base na	Teorização com base em

<b>teórica</b>	investigação empírica	experiências práticas de sucesso
<b>Foco de análise</b>	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
<b>Orientação da literatura</b>	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
<b>Orientação normativa</b>	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Fonte: Loiola; Bastos, 2003, p. 182 *apud* Takahashi 2015, p. 117.

Portanto,

Os autores da corrente de organizações de aprendizagem estão mais voltados para a ação. Eles buscam desenvolver modelos normativos e metodologias para a criação de mudanças, prescrevem intervenções baseadas em mensuração [...] Já os autores da aprendizagem organizacional estão focados em pesquisar como as informações são interpretadas e as respostas são elaboradas diante das mudanças ambientais; como as organizações mudam seu comportamento e sua ação e como conduzem mudanças incrementais e transformacionais; como as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho (Takahashi, 2015, p. 116).

Por outro lado, Ruas e Antonello (2003) trazem ideia da conexão entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. Para tanto, começam explicando que a aprendizagem organizacional não é apenas a simples aquisição de informações, mas um processo mais profundo de mudança no estado do conhecimento, que envolve cinco etapas: aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação. Esses termos indicam um ciclo completo de como o conhecimento é tratado nas organizações — desde a obtenção até a aplicação prática.

A aquisição de conhecimento está claramente relacionada com o processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação (Davenport e Prusak, 1998). Por isso a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Este contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo. Considerar a relação entre conhecimento e aprendizagem também é realçar os diferentes tipos de conhecimento requeridos em situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem (Ruas; Antonello, 2003, p. 206).

Essa visão aprofunda o conceito de aquisição de conhecimento e sua relação com a aprendizagem. A aquisição de conhecimento vai além de simplesmente colecionar dados, envolve a capacidade de transformar o conhecimento em algo aplicável no contexto de trabalho,

aqui, destaca-se que o processo de aprendizagem surge do confronto entre o novo e o velho conhecimento.

A ideia é que, quando um indivíduo adquire um novo conhecimento, isso o força a revisar ou transformar o que ele já sabe, gerando aprendizado. Esse processo também está conectado à memória individual, ou seja, o aprendizado ocorre quando conceitos e estruturas existentes são modificados à luz de novas informações. Assim, é enfatizado que essa relação entre conhecimento e aprendizagem depende das diferentes demandas de conhecimento que surgem nas atividades de trabalho, ou seja, cada situação de trabalho pode requerer diferentes tipos e níveis de aprendizado.

Ruas e Antonello (2003) sugerem que essas abordagens permitem ver o processo de aprendizado de maneira mais ampla e flexível, superando a tradicional dicotomia entre aprendizagem organizacional (AO) e organizações que aprendem (OA).

Ao longo desta seção, exploramos a importância da gestão do conhecimento nas organizações, destacando como a aprendizagem organizacional contribui para a criação e retenção de conhecimento. Agora que estabelecemos esse panorama inicial, é crucial aprofundar na compreensão dos processos de geração de conhecimento. Na próxima parte deste trabalho, será abordado o modelo de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que descreve como o conhecimento se desenvolve e se transforma dentro das organizações.

#### **4.4 Conexão entre indivíduo e organização: espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi**

O modelo de espiral do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), é uma das principais teorias no campo da gestão do conhecimento. Essa abordagem apresenta como o conhecimento tácito e explícito interagem para promover a criação contínua de conhecimento nas organizações. Ao longo desta seção, será discutido como esse modelo explica o ciclo dinâmico de conversão do conhecimento e sua importância estratégica para a inovação e o sucesso organizacional.

É enfatizado que os processos de aprendizagem ocorrem de forma contínua e longitudinal (ao longo do tempo), tanto nas dimensões temporais quanto nas ontológicas (individual, grupal, organizacional e intraorganizacional). Esse conceito é explicado com base na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), que propõe que o conhecimento é criado em diferentes níveis dentro e fora da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) também ressaltam a conexão entre o indivíduo e a organização no processo de criação do conhecimento: “Embora utilizemos a expressão criação de conhecimento “organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 14).

Assim, cria-se quatro modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito, sendo eles: socialização, externalização, combinação e internalização, mais conhecido como modelo SECI (Figura 03).

**Figura 3 -** Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Esses modos constituem a “força motriz” do processo de criação do conhecimento, criando um ciclo contínuo de aprendizado e inovação (Nonaka; Takeuchi, 1997). Abaixo, descreveremos como se dão essas etapas de formulação do conhecimento, com exemplificações práticas para melhor ilustrar essa teoria.

### **Socialização: Tácito para Tácito**

A socialização é o processo de compartilhar conhecimento tácito diretamente entre indivíduos. Isso ocorre por meio de experiências comuns, onde as pessoas aprendem observando e imitando umas às outras. Assim,

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. No contexto dos negócios, o treinamento

prático utiliza basicamente o mesmo princípio. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 69)

De forma a exemplificar: um aprendiz pode adquirir habilidades de um mestre artesão, observando seus métodos de trabalho e participando ativamente das atividades. Esse conhecimento compartilhado de maneira não verbal é geralmente informal.

### **Externalização: Tácito para Explícito**

A externalização ocorre quando o conhecimento tácito é articulado e convertido em conhecimento explícito, geralmente por meio de palavras, diagramas ou modelos. Esse é um passo crítico, pois torna o conhecimento acessível e utilizável por outros. Dessa forma,

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 71).

Um exemplo seria quando um engenheiro experiente documenta seus procedimentos técnicos em um manual, permitindo que outros compreendam e repliquem suas práticas. A externalização facilita o compartilhamento de *insights* e o desenvolvimento de novos conceitos.

### **Combinação: Explícito para Explícito**

A combinação envolve a síntese de diferentes tipos de conhecimento explícito para gerar novos entendimentos. Isso pode acontecer ao reunir documentos, relatórios ou dados que já foram formalizados e combiná-los de maneiras inovadoras. Nonaka e Takeuchi (1997) trazem que:

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 75).

Na prática, esse processo ocorreria quando uma equipe de marketing coleta informações de diferentes pesquisas de mercado e as integra em uma estratégia de vendas unificada. Esse processo resulta na criação de novos conhecimentos explícitos, prontos para serem disseminados na organização.

### **Internalização: Explícito para Tácito**

A internalização ocorre quando o conhecimento explícito, como manuais ou diretrizes, é absorvido e convertido em conhecimento tácito pelos indivíduos. É o processo pelo qual as pessoas internalizam informações adquiridas e as aplicam em suas práticas cotidianas. Assim,

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 77).

Um exemplo disso seria um funcionário que lê um manual de procedimentos e, ao colocá-lo em prática repetidamente, desenvolve uma intuição para seguir o processo sem precisar consultar o manual constantemente. A internalização fecha o ciclo, pois o conhecimento explícito se transforma novamente em conhecimento tácito.

Portanto, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) é fundamental para compreensão dos processos de aprendizagem organizacional porque descreve como o conhecimento é criado e compartilhado dentro das organizações através de quatro processos dinâmicos. Esses processos conectam o conhecimento tácito (experiências pessoais e informais) e o explícito (formalizado e documentado), promovendo a transformação contínua de ideias individuais em conhecimento organizacional. Ao integrar diferentes formas de conhecimento, o modelo SECI facilita a inovação e a adaptação, elementos centrais para a aprendizagem organizacional em ambientes de constante mudança.

Balceiro e Balceiro (2001) chamam a atenção da importância de compreender o papel das infraestruturas de aprendizagem. São elas que podem facilitar ou dificultar esse processo.

Ainda sobre essa perspectiva, Ruas e Antonello (2003) alertam sobre como é fundamental “compreender como a aprendizagem ocorre no local de trabalho pode auxiliar a construir e propor novas formas de sustentar e nutrir processos de aprendizagem” (Ruas; Antonello, 2003, p. 207). Alguns exemplos desses componentes são citados, conforme quadro 14:

#### **Quadro 14 - Infraestruturas de aprendizagem**

<b>Exemplos de componentes de uma infraestrutura de aprendizado</b>
Bibliotecas do conhecimento e bancos de dados;

Mecanismos de Inteligência Competitiva, isto é, monitoramento de tecnologias, concorrentes e clientes
Programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento e instalações adequadas para a realização destes programas, o que leva, em alguns casos, ao surgimento de Universidades Corporativas;
Instalações e sistemas para testar protótipos, simulações, ou quaisquer novas ideias, mesmo que à distância, como podemos verificar nas organizações que praticam a engenharia concorrente;
Sistemas de comunicação (e-mail, videoconferência etc.);
Salas de <i>groupware</i> e <i>storyboarding</i> , ou qualquer outro sistema que facilite o trabalho em grupo;
Transferências de pessoal, centros de excelência, equipes multifuncionais, sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito

Fonte: Balceiro; Balceiro (2001).

Autores como Hedberg (1981) e Huber (1995) por sua vez enfatizaram a importância da memória organizacional e da institucionalização do conhecimento organizacional.

James G. March (1991) explora como a memória organizacional permite que as organizações armazenem experiências passadas, criando um repositório de conhecimento que é utilizado para decisões futuras. Nonaka e Takeuchi (1995) exploram como a memória organizacional e a institucionalização do conhecimento são essenciais para garantir que o aprendizado seja preservado e utilizado de forma eficaz dentro das organizações.

De acordo com o Quadro 15, temos uma sistematização sobre aprendizagem organizacional quando conectada à cultura e à memória coletiva.

**Quadro 15 - Aprendizagem organizacional (AO) conectada à cultura e à memória coletiva**

<b>Conceber uma empresa como uma comunidade de aprendizagem organizacional:</b>	Isso significa entender a organização como um ambiente onde o conhecimento é construído de forma colaborativa, com base nas experiências e nas memórias compartilhadas pelos membros da empresa.
<b>Memória coletiva organizacional:</b>	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, experiências e práticas que foram acumulados ao longo do tempo e são lembrados e utilizados pela organização. É como um "banco de memória" da empresa que orienta suas decisões e ações futuras.

<b>Adaptações progressivas de novas ideias:</b>	As organizações adaptam novas ideias ou propostas conforme elas surgem, integrando-as ao que já foi aprendido. Esse processo de adaptação é fundamental para o crescimento e evolução da organização.
<b>Partilha de pressupostos e intercâmbio de experiências:</b>	Os membros da organização compartilham certas suposições sobre como as coisas devem ser feitas e trocam experiências, o que fortalece a cultura organizacional e o aprendizado contínuo.
<b>Vínculos com a memória e cultura da organização:</b>	O processo de aprendizagem está intrinsecamente ligado à cultura e memória organizacional, pois o aprendizado ocorre com base em experiências passadas e em normas culturais.
<b>Aprendizagem como ingresso no sistema cultural de significados:</b>	A aprendizagem dentro da organização exige que as pessoas se integrem aos significados, valores e práticas da cultura organizacional. Isso envolve um processo de socialização, onde novos membros assimilam a cultura existente.
<b>Comunicação formal e informal:</b>	A aprendizagem não acontece apenas através de treinamentos formais, mas também nas interações cotidianas e informais entre os membros da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no artigo de Ruas e Antonello (2003, p. 206).

Em síntese o que se observa é que o aprendizado nas organizações é um processo contínuo que envolve adaptação, compartilhamento de experiências e integração na cultura organizacional, com base na memória coletiva e comunicação interna.

O conceito de aprendizagem organizacional transcende o simples acúmulo de informações, englobando a capacidade da organização em transformar experiências e dados em *insights* estratégicos que impulsionam a melhoria contínua. Assim, a aprendizagem organizacional se torna fundamental para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de qualquer instituição.

A partir desta contextualização, na seção seguinte apresentaremos os colóquios presentes na literatura sobre aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas universitárias.

#### 4.5 Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias desempenham um papel fundamental no suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão, operando como ambientes estratégicos para a gestão e a disseminação do conhecimento.

Para Fujita (2005, p. 98), a Biblioteca Universitária é “[...] Um sistema de informação que é parte de um sistema mais amplo, que poderia ser chamado sistema de informação acadêmico, no qual, a geração de conhecimentos é o objeto da vida universitária”

Essa definição destaca a biblioteca universitária como um componente integrado ao sistema acadêmico mais amplo, atuando como suporte essencial para a geração de conhecimento, que é a base da missão universitária. Assim, infere-se que essa tipologia de biblioteca desempenha um papel estratégico ao conectar recursos informacionais às atividades de ensino, pesquisa e extensão, fortalecendo o ciclo de produção e disseminação do saber.

As transformações constantes no cenário acadêmico exigem que as bibliotecas universitárias adotem estratégias dinâmicas para atender às necessidades de suas comunidades e se posicionar como agentes ativos de inovação.

Esse contexto envolve não apenas a implementação de tecnologias e práticas modernas, mas também a capacidade de se alinhar às mudanças econômicas e intelectuais que impactam diretamente as instituições de ensino.

Loo e Dupuis (2015) destacam que

Ambientes acadêmicos estão vendo mudanças rápidas em suas direções intelectuais, tecnológicas e econômicas. Consequentemente, as bibliotecas devem se manter a par das questões emergentes e das demandas em evolução, se envolver com suas comunidades em mudança, inovar diante das restrições de recursos e se comunicar suas ações e intenções claramente (Loo; Dupuis, 2015, p. 671, tradução nossa).

De acordo com Fallgatter Faqueti *et al.* (2017, p. 19) “As questões que permeiam o espaço das bibliotecas universitárias têm apresentado novos desafios, que envolvem: um novo conceito de biblioteca; novas posturas de gestão; nova estrutura organizacional; e a criação de novos espaços que ofereçam os meios necessários à construção do conhecimento”. Ou seja, percebe-se que a contemporaneidade vem exigindo mudanças e adaptações constantes nas práticas e nos espaços comumente utilizados nas instituições acadêmicas, de forma a acompanhar essas constantes particularidades sociais.

Com isso, algumas habilidades e competências devem ser postas em prática, além do entendimento do papel do bibliotecário frente a essas atualizações. E é nesse contexto que Fallgatter Faqueti *et al.* (2017) discutem as mudanças nessa tipologia de bibliotecas, onde

O aumento do número dos documentos eletrônicos, a digitalização e virtualização de conteúdos e serviços têm exigido dos bibliotecários novas habilidades e competências para atender às necessidades emergentes e garantir o valor da biblioteca junto aos seus usuários. O bibliotecário, nesse novo cenário, deixa de ser um mero mediador entre a informação e o usuário e passa a ser um valioso recurso educativo, capaz de participar ativamente do processo de ensino, em uma participação ativa, que implica em prestar serviços e instruções independentemente do lugar, tempo ou suporte (Fallgatter Faqueti *et al.*, 2017, p. 19).

Não obstante, os autores também afirmam que

A ampliação da oferta de ensino superior e a mudança de paradigma na educação, passando do foco no ensino para o foco na aprendizagem, estão levando as bibliotecas a adotar um novo modelo, transformando-se em plataformas de aprendizagem, na qual se integrarão novas tecnologias de informação e comunicação, com a convergência de diversos recursos e possibilidades, virtuais ou presenciais, ampliando a interação social e interpessoal (Amante; Placer; Costa, 2009). Um modelo que, segundo Carneiro e Saro (2009), deve combinar os serviços tradicionais das bibliotecas, centrados nos documentos, com novos serviços, centrados no estudante, mediante a oferta de serviços destinados a facilitar o processo de aprendizagem e acesso à informação, focando também na promoção da formação de docentes e alunos, para que estes utilizem e tirem maior proveito dos novos recursos e ferramentas disponibilizados. Assim, as bibliotecas se convertem em promotoras da aprendizagem, ou seja, em centros ativos de recursos para a aprendizagem, docência e pesquisa (Fallgatter Faqueti *et al.*, 2017, p. 19-20).

Portanto, as bibliotecas universitárias assumem um papel estratégico na promoção da aprendizagem ao criar ambientes que não apenas fornecem acesso a informações, mas também capacitam usuários a desenvolverem competências informacionais e tecnológicas. Esse reposicionamento reforça a ideia de que, ao se tornarem centros ativos de recursos, as bibliotecas contribuem diretamente para o sucesso acadêmico, fomentando práticas inovadoras de ensino e pesquisa e alinhando-se às demandas contemporâneas da educação superior.

Em síntese, a biblioteca universitária caminha, cada vez mais, para ser reconhecida e assumida na instituição como centro de conhecimento e de aprendizagem. Esse novo modelo está centrado em: a) processos de comunicação e relacionamentos; b) compartilhamento de recursos informacionais e tecnológicos; e c) fortalecimento de políticas que fomentem a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional e interorganizacional (Fallgatter Faqueti *et al.*, 2017, p. 20).

A partir desta visão e considerações, não surpreende que a teoria da aprendizagem organizacional tenha sido aplicada, também nessas unidades.

Assim sendo, a partir da década de 1990, pesquisadores começaram a examinar como os conceitos de aprendizagem organizacional poderiam aprimorar o funcionamento dessas instituições, estabelecendo uma conexão entre práticas de aprendizagem e o avanço organizacional, conforme delimitado por Evener (2019), logo abaixo:

Como a teoria da aprendizagem organizacional tem sido aplicada a uma ampla gama de disciplinas, não é surpresa que os pesquisadores tenham estudado as bibliotecas acadêmicas através das lentes da organização de aprendizagem (Evener, 2019, p. 4-5, tradução nossa).

De maneira didática a autora apresenta uma cartografia das pesquisas, vejamos:

**Quadro 16 - Cartografia de pesquisas**

Autores	Contribuição
Fowler (1998), Phipps (1993), Riggs (1997)	Exploração inicial das implicações da aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas.
Leong, Phillips, Giddens & Dickson (2014); T. Yu (2013); Yu & Chen (2015)	Investigação da aprendizagem de indivíduos como caminho para a aprendizagem organizacional.
Agarwal & Islam (2014, 2015); Chidambaranathan & Rani (2015a, 2015b); Islam, Agarwal & Ikeda (2014, 2015)	Estudos relacionados à gestão do conhecimento no contexto da aprendizagem organizacional.
Al-Harrasi (2014); Beagle (2012); Crawley-Low (2013); Loo & Dupuis (2015)	Aplicação dos princípios da aprendizagem organizacional em projetos especiais.
Bertram (Elliott, 2015); Chidambaranathan & Rani (2015b); Huang (2014)	Identificação e análise de preditores da aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Evener (2019, p. 4-5, tradução nossa).

Segundo Evener (2019), o ponto de consenso desses autores é a ideia que a aprendizagem organizacional emerge como um processo significativo para o aprimoramento contínuo das práticas informacionais, promovendo a inovação e a adaptação às constantes mudanças no ambiente acadêmico.

Ainda sob o prisma de Evener (2019), por mais que as práticas de aprendizagem organizacional quando aplicadas ao contexto de bibliotecas - e nesse caso, tratando-se daquelas alocadas em universidades com fins lucrativos - sejam estudadas, ainda é perceptível que pouco se sabe sobre o benefício dessas práticas em unidades de informação.

Sob esta perspectiva, Evener (2019) conduziu um estudo, a partir de uma abordagem quantitativa via *survey*, seguida de entrevistas qualitativas, e examinou os níveis de aprendizagem organizacional em bibliotecas selecionadas.

A autora concluiu que ainda há precariedade no que diz respeito aos estudos da aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias nos Estados Unidos, o que torna a discussão sobre a temática cada vez mais emergente na contemporaneidade. Vejamos:

Apesar da aplicação bem-sucedida da aprendizagem organizacional nas áreas de ensino superior de educação e bibliotecas, há uma escassez de pesquisas publicadas sobre aprendizagem organizacional nas bibliotecas de faculdades e universidades com fins lucrativos (FPCUs) nos Estados Unidos. Nos últimos anos, as FPCUs cresceram em popularidade no cenário do ensino superior americano, com uma taxa de 166% de aumento nas matrículas entre 2000 e 2015 (*National Center for Education Statistics*, 2017). Embora as instituições com fins lucrativos estejam educando um número crescente de estudantes americanos, poucos os estudos de investigação centraram-se nas bibliotecas das FPCUs. Compreender como as bibliotecas, o funcionamento das FPCUs e a forma como podem ser mais eficazes é fundamental para melhorar os serviços educacionais para estudantes dessas instituições (Evener, 2019, p. 2, tradução nossa).

Evener (2019) menciona que, em outra revisão de literatura, Limwichitr, Broady-Preston e Ellis (2015) destacaram os principais obstáculos enfrentados na criação de uma organização de aprendizagem no âmbito de bibliotecas universitárias.

Uma das dificuldades enfrentadas por bibliotecários é diferenciar suas funções de apoio ao aprendizado de alunos e professores e a necessidade de investir em sua própria aprendizagem para contribuir efetivamente para o crescimento organizacional. Essa questão evidencia a importância de esclarecer os conceitos fundamentais de aprendizagem organizacional no contexto bibliotecário, fornecendo uma base sólida para sua implementação (Limwichitr; Broady-Preston; Ellis, 2015).

Esse panorama reforça a necessidade de estratégias claras e práticas de aprendizagem organizacional que contemplem tanto o desenvolvimento individual dos bibliotecários quanto a construção de uma memória institucional robusta. Ao alinhar esses dois aspectos, as bibliotecas acadêmicas podem fortalecer sua capacidade de adaptação, inovação e contribuição para o sucesso organizacional como um todo.

Contudo, Evener (2019) alerta que as práticas de aprendizagem organizacional em bibliotecas não podem ser compreendidas simplesmente como a soma de cada aprendizagem dos membros. Isto posto, reconhece que o processo de aprendizado nas bibliotecas envolve dinâmicas e interações complexas que não podem ser simplesmente reduzidas à soma das

experiências individuais. Outrossim, a aprendizagem organizacional exige a integração e a institucionalização do conhecimento para que se torne um ativo da organização.

A relevância dessa diferenciação é significativa quando consideramos que, ao deixarem a organização, os indivíduos podem levar consigo conhecimentos críticos adquiridos por meio de sua aprendizagem individual. “Quando os indivíduos deixam a organização, seus conhecimentos resultantes da aprendizagem individual também podem deixar a organização” Carley (1992 *apud* Evener, 2019, p. 4, tradução nossa).

Portanto, as organizações devem criar mecanismos eficazes para capturar e gerenciar o conhecimento individual. É a comunicação eficiente e a gestão estratégica desse conhecimento que garante que ele se transforme em parte da memória institucional, permanecendo acessível mesmo após a saída dos colaboradores.

O conhecimento individual só pode tornar-se conhecimento organizacional se for comunicado e gerido adequadamente dentro da organização, tornando-se parte dos costumes e da memória institucional e persistindo mesmo quando os indivíduos deixam a organização (Evener, 2019, p. 4, tradução nossa).

Nesta perspectiva, Arabito (2004) destaca que as bibliotecas acadêmicas, como centros de geração, organização e disseminação de conhecimento, têm um papel crucial na criação de ambientes que promovam a aprendizagem contínua. Transformar-se em organizações de aprendizagem permite que essas bibliotecas atendam às expectativas dos clientes, aproveitem inovações tecnológicas e acompanhem o ritmo crescente das mudanças.

Arabito (2004) traz a perspectiva do seu texto pautado nas contribuições de Peter Senge (1990) para embasar suas perspectivas sob a ótica de bibliotecas. Assim, segundo Arabito (2004), três anos após a publicação de Senge (1990), uma bibliotecária chamada Shelley Phipps (1993) trouxe essa revisão teórica a partir das perspectivas da aprendizagem organizacional propostas pelo autor, mas dessa vez, no contexto das bibliotecas.

A autora argumenta que o conceito de aprendizagem não é algo novo, mas é uma resposta no que diz respeito às necessidades das organizações de sobreviverem tendo em vista as constantes mudanças que vêm ocorrendo.

Arabito (2004) destaca que o ritmo acelerado de mudanças no setor de bibliotecas e serviços de informação tem impactos significativos sobre as equipes e organizações. Ao apresentar as contribuições de diversos autores, apontando que essas transformações decorrem de fatores como a maior ênfase no acesso à informação e na gestão do conhecimento, conforme Smith (2003), e da necessidade de inovações para garantir a sobrevivência das organizações em

ambientes em constante mudança, como discutido por Rowley (1997), Arabito (2004) também ressalta a visão de Fowler (1997) sobre o papel crucial da tecnologia nesse contexto, além de destacar, com base em Bender (1997), a relevância de considerar continuamente o *feedback* dos usuários para compreender e atender suas necessidades informacionais.

Desta forma, o acelerado ritmo de mudanças no setor de bibliotecas exige que as equipes e organizações se adaptem continuamente, priorizando o acesso à informação, a gestão do conhecimento e a inovação. Esse cenário também demanda respostas rápidas às necessidades dos clientes, com base em *feedback* constante, para garantir a sobrevivência e relevância em um ambiente em transformação.

Sob outra perspectiva, Arabito (2004) aponta que todos os estudiosos concordam que para se ter transformação nas bibliotecas, é necessário que as lideranças apoiem essas mudanças de paradigmas tradicionais, onde, assim, poderão assumir espaços mais planos e disruptivos para o desenvolvimento de processos de aprendizagem.

Argyris (1991) já trazia essa narrativa em suas publicações, dizendo que: “A mudança tem de começar no topo porque, de outra forma, os gestores seniores defensivos provavelmente rejeitarão qualquer transformação nos padrões de raciocínio que venha de baixo.” (Argyris, 1991, p. 106, tradução nossa).

Assim, surge o questionamento: “Como é possível tornar bibliotecas universitárias e/ou acadêmicas tradicionais em espaços de aprendizagem?”

Arabito (2004), apresenta exemplos de redes de bibliotecas acadêmicas<sup>12</sup> que realizaram estudos, dos mais diversos, de forma a entender e tornar esses espaços (para os que ainda não se identificavam) como organizações de aprendizagem.

Esses estudos analisados sugerem que tornar bibliotecas universitárias tradicionais em espaços de aprendizagem exige a adoção de estratégias que integrem inovação, colaboração e foco no usuário. Isso pode ser alcançado por meio da implementação e criação de ambientes dinâmicos e interativos, promoção de programas de treinamento contínuo para a equipe, e desenvolvimento de serviços que estimulem a aprendizagem ativa, como *workshops*, recursos digitais avançados e ferramentas de colaboração.

Além disso, é essencial alinhar as bibliotecas às necessidades da comunidade acadêmica, incentivando a co-criação de soluções e o uso de tecnologias emergentes para

---

<sup>12</sup> Bibliotecas da Universidade do Arizona, Bibliotecas da Universidade de Minnesota, Bibliotecas da Universidade de Maryland, Bibliotecas da Universidade Central - Universidade Metodista do Sul, Biblioteca da Universidade Tecnológica de Nanyang, Sistema de Bibliotecas da Universidade de Trento, Sistema de Bibliotecas da Universidade de Florença, Sistema de Bibliotecas da Universidade de Pádua.

ampliar o acesso ao conhecimento e responder as demandas específicas desse público de maneira proativa.

A cocriação de soluções, por exemplo, envolve os usuários no processo de desenvolvimento de serviços e recursos, permitindo que eles se tornem agentes ativos na definição de estratégias que atendam aos seus próprios objetivos de aprendizado, pesquisa e ensino.

O uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), como apresentado por Manjunatha (2023), amplifica a capacidade das bibliotecas de fornecer acesso ao conhecimento de maneira inovadora. A IA possibilita a automação de tarefas rotineiras, como catalogação e recuperação de informações, permitindo que os bibliotecários dediquem mais tempo a atividades estratégicas, como o desenvolvimento de serviços personalizados e o suporte avançado à pesquisa acadêmica.

Ademais, Manjunatha (2023) destaca que a IA é capaz de analisar grandes volumes de dados em tempo real, identificando padrões e *insights* que podem ser usados para adaptar os serviços das bibliotecas às necessidades específicas de seus usuários.

Sob outra ótica, pensando em um viés prático, Jeehyun Davis, bibliotecário da *American University*, vem tratando em seu texto sobre o medo social que muitos acabam adquirindo sempre que mudanças paradigmáticas surgem no contexto informacional. Dessa forma, Davis (2024) junto com sua equipe, desenvolveram uma prática inovadora voltada para a integração da inteligência artificial no contexto da biblioteca acadêmica em que atuam. Foi implementado, inicialmente, o Grupo de Trabalho Exploratório de IA, que tinha como objetivo principal mapear o cenário atual e emergente da tecnologia, além de facilitar discussões sobre como a IA pode apoiar as pesquisas acadêmicas e aprimorar a alfabetização informacional.

Posteriormente, criou-se o Grupo de Trabalho de Experimentação de IA, uma extensão prática dessa abordagem, oferecendo à equipe da biblioteca e ao corpo docente oportunidades para explorar e experimentar ferramentas de IA diretamente.

Além disso, esses grupos de trabalho também realizam práticas de identificação e teste ativo de aplicativos de IA em diversas áreas, como:

- Arquivos e metadados;
- Ferramentas de negócios;
- Análise e limpeza de dados;
- Emissão de bilhetes e suporte ao cliente.

Dessa forma, Davis (2024) apresenta que a intenção por trás dessas iniciativas seria a de: aumentar a alfabetização em IA, diminuir o medo da IA e, por fim, aumentar a eficiência organizacional, mostrando que as bibliotecas acadêmicas continuam a servir como centros vitais de aprendizado e inovação na contemporaneidade.

Assim, é imperativo dizer que essas ferramentas podem ser empregadas para personalizar a experiência do usuário, automatizar processos rotineiros e expandir a acessibilidade, alcançando públicos que tradicionalmente enfrentam barreiras no acesso à informação. Além disso, tecnologias emergentes têm o potencial de transformar o ambiente das bibliotecas em espaços híbridos, integrando o físico e o digital para oferecer experiências de aprendizado interativas e colaborativas.

Entretanto, esse alinhamento exige um esforço contínuo para monitorar as tendências tecnológicas e as mudanças no perfil dos usuários, além de promover uma cultura de inovação dentro das próprias bibliotecas. Investir em capacitação da equipe bibliotecária, estabelecer parcerias com outras instituições e fomentar uma mentalidade aberta à experimentação são passos fundamentais para que as bibliotecas não apenas acompanhem as transformações da comunidade acadêmica, mas se tornem protagonistas no avanço do conhecimento.

Nesse contexto, destaca-se o trabalho das bibliotecas da Universidade de Maryland<sup>13</sup>(UM), que elaborou um currículo de aprendizagem para suas bibliotecas, conforme apresentado abaixo:

**Quadro 17** - Currículo de práticas de aprendizagem: bibliotecas da Universidade de Maryland

Módulos centrais	Ações
Desenvolvimento da organização	<i>Workshops</i> e atividades relacionadas com visão compartilhada, pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, mudança gerenciamento...
Desenvolvimento de si mesmo e da equipe	Desenvolvimento da equipe, comunicação... resolução de problemas, reuniões eficazes...

<sup>13</sup> A universidade é localizada na cidade de *College Park*, no Condado de Prince George's, no estado de Maryland, nas cercanias de Washington DC.

Explorando liderança e seguidores	Liderança compartilhada, tomada de decisão e habilidades de facilitação...
Definindo o atendimento ao cliente	Definindo qualidade, habilidades de resolução de conflitos...
Autoconsciência e conclusão.	Habilidades de informática, gerenciamento de projetos...

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Arabito (2004, p. 18, tradução nossa).

Em síntese, os módulos desenvolvidos pelas bibliotecas da Universidade de Maryland exemplificam como as bibliotecas acadêmicas podem incorporar práticas de organizações de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento organizacional, a melhoria das competências individuais e coletivas, a liderança colaborativa e o foco no atendimento ao usuário. Essas iniciativas demonstram um compromisso com a evolução contínua, tanto da equipe quanto dos serviços, alinhando-se às demandas de um ambiente dinâmico e centrado no conhecimento, essencial para fortalecer o papel estratégico das bibliotecas no apoio à comunidade acadêmica.

Sob outra perspectiva, Loo e Dupuis (2015) apresentam que a Biblioteca da UC Berkeley desenvolveu um exercício para avaliar os departamentos acadêmicos sob a ótica da aprendizagem organizacional e identificar áreas para melhorar seus serviços. Esse exercício utilizou dados de análise de conteúdo qualitativa e colaborativa de relatórios chamados "autoestudos", que os departamentos preparam como parte de sua Revisão do Programa Acadêmico (*Academic Program Review* ou APR).

A intenção era criar uma abordagem baseada em pesquisa para alinhar mudanças organizacionais e avaliação estratégica em toda a universidade. Portanto, o exercício serviu como um ponto de partida para bibliotecas que desejam usar métodos semelhantes.

Desta maneira, em 2007, a UC Berkeley lançou a iniciativa "*New Directions*" para repensar os serviços da biblioteca de forma inovadora. Essa iniciativa teve como objetivo envolver a equipe no entendimento das necessidades em evolução de professores e alunos. Em 2008, foram definidos 26 pontos estratégicos que abordam áreas como:

- Avaliação de serviços;
- Direitos autorais;

- Programas digitais;
- Pesquisa eletrônica e suporte a dados;
- Comunicação acadêmica;
- Transição para novas funções para profissionais de biblioteca (Loo; Dupuis, 2015, p. 3)

O estudo de Loo e Dupuis (2015) apresentou que foram identificados temas recorrentes nos relatórios de APR, como mudanças nos departamentos acadêmicos, atividades interdisciplinares, necessidades de instrução e pesquisa, valor das bibliotecas acadêmicas, espaço físico da biblioteca, necessidades de comunicação acadêmica, tecnologias e computação, entre outros.

Os relatórios de APR ajudaram a biblioteca a entender melhor as necessidades e prioridades dos departamentos acadêmicos, facilitando o trabalho de ligação (*liaison*) e informando o desenvolvimento de coleções e atividades de extensão.

Após a distribuição do relatório final, foi realizada uma reunião aberta com todo o pessoal da biblioteca para discutir os problemas e ideias do exercício de APR. Essa reunião promoveu a aprendizagem organizacional, discussão aberta de ações estratégicas e prioridades coletivas para o futuro da biblioteca (Loo; Dupuis, 2015).

A biblioteca desenvolveu uma abordagem "*turnkey*" para replicar o exercício de revisão de APR em diferentes níveis, utilizando *frameworks* padronizados para avaliar documentos de revisão departamental. Isso inclui a utilização de modelos de codificação qualitativa e acordos de compartilhamento de dados (Loo; Dupuis, 2015).

No citado, muitos bibliotecários destacaram o valor dos relatórios de APR para facilitar o trabalho de ligação, especialmente ao informar direções para o desenvolvimento de coleções e atividades de extensão. Os relatórios forneceram um resumo valioso dos departamentos, ajudando os bibliotecários a entender melhor o tom, o clima e o folclore dos departamentos (Loo; Dupuis, 2015).

A biblioteca está agora posicionada para usar os relatórios de APR para avaliação contínua e planejamento estratégico, mapeando recursos e serviços da biblioteca para as atividades de avanço dos departamentos acadêmicos.

Esses resultados destacam a importância de utilizar relatórios de revisão de programas acadêmicos para informar e melhorar os serviços e recursos das bibliotecas acadêmicas, promovendo uma cultura de avaliação e planejamento estratégico contínuo.

Por fim, Loo e Dupuis (2015) revisaram a literatura para identificar os valores e atividades essenciais que fundamentam essas estratégias eficazes. Com base nessa análise, eles compilaram uma lista de melhores práticas, apresentada como um guia para orientar as iniciativas de aprendizagem organizacional em sua própria biblioteca, conforme quadro abaixo:

**Quadro 18** - Boas práticas para desenvolvimento organizacional e aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas/universitárias

Valores e Atividades	Melhores práticas
Receptividade à Mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer-se a tornar-se uma organização ágil e flexível que promova a aprendizagem, a experimentação, a exploração aberta e a tomada de riscos</li> <li>• Adotar uma iniciativa para melhorar os serviços e recursos da biblioteca</li> <li>• Operar de uma forma que esteja “incorporando e perpetuando a mudança nas bibliotecas acadêmicas”</li> </ul>
Alinhamento com Metas e Resultados Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar apoio da biblioteca e impacto nas metas e resultados de aprendizagem e pesquisa da universidade</li> <li>• Participar de exercícios de planejamento em toda a instituição para definir novos caminhos e parcerias com a universidade</li> </ul>
Pensamento Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver-se no pensamento sistêmico e adotar uma perspectiva holística para facilitar a ação colaborativa</li> <li>• Realizar uma análise ambiental que explore tendências e mudanças no ambiente político, econômico, social e tecnológico</li> </ul>
Esforços colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivar as equipes como unidade fundamental para a aprendizagem, o diálogo, a conscientização e a resolução de problemas</li> </ul>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar evidências coletadas na avaliação e Metas e Resultados Valores e Atividades análise das partes interessadas para informar a tomada de decisões organizacionais complexas e promover decisões baseadas em dados</li> <li>• Desenvolver uma cultura de avaliação para continuamente avaliar e demonstrar o valor das contribuições da biblioteca para objetivos institucionais mais amplos</li> <li>• Examinar a biblioteca a partir das diferentes perspectivas das partes interessadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a “capacidade [da organização] de aprender e criar soluções inovadoras e oportunas”</li> </ul>

Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conecte a aprendizagem organizacional com a ação por meio de desenvolver as habilidades, capacidades e atividades para melhorar os processos de trabalho da organização</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar e compartilhar o aprendizado obtido com a avaliação e o planejamento para demonstrar comprometimento e motivar o pessoal da biblioteca</li> </ul>
Contínuo e Cíclico Atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar o planejamento estratégico nas operações regulares da biblioteca e empregar formação, avaliação, resolução de problemas e planejamento quando surgirem mudanças</li> </ul>

Fonte: (Loo; Dupuis, 2015, p. 675-676, tradução nossa).

Um outro exemplo a ser citado é o caso da pesquisa realizada por Fallgatter Faqueti *et al.* (2017), que foi feita através de uma entrevista não estruturada por seis bibliotecários que trabalham na biblioteca central e exercem funções gerenciais de nível intermediário, de um sistema de bibliotecas universitárias do Estado de Santa Catarina.

As entrevistas procuraram desvelar experiências nas quais os sujeitos perceberam que seus aprendizados ou conhecimentos contribuíram para modificar algum serviço ou implantar uma inovação na biblioteca ou na instituição à qual eles estão vinculados, ou seja, uma experiência na qual tenha ocorrido um processo de AO (Fallgatter Faqueti *et al.*, 2017, p. 20).

Os resultados dessa pesquisa foram analisados sob à luz do modelo de Crossan, Lane e White (1999), onde os autores trazem o conceito do *framework* dos 4Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização), processos estes que ocorrem dentro de uma biblioteca universitária. Trata-se de uma abordagem que descreve como o aprendizado organizacional ocorre em três níveis: individual, grupal e organizacional, de forma que o ciclo de aprendizagem parte da geração de ideias até a sua institucionalização (Fallgatter Faqueti *et al.*, 2017).

O modelo destaca o processo dinâmico de aprendizagem organizacional, representado por dois fluxos principais: *feed-forward* (representa o fluxo de aprendizagem que ocorre do nível individual para o organizacional, ou seja, como as ideias, *insights* e ações iniciadas por indivíduos influenciam e transformam os grupos e, eventualmente, as práticas organizacionais) e *feedback* (representa o fluxo inverso, onde as estruturas, rotinas e políticas organizacionais influenciam os grupos e indivíduos).

Abaixo, segue um quadro sintetizado sobre os resultados que foram abordados nessa pesquisa de Fallgatter Faqueti *et al.* (2017):

**Quadro 19 - Resultados com base no modelo dos 4Is'**

<b>Primeira fase: Intuição</b>	<b>Segunda fase: Interpretação</b>	<b>Terceira fase: Integração</b>	<b>Quarta fase: Institucionalização</b>
<p>Constatou-se que o surgimento de ideias pode acontecer por duas vias: a) pela identificação de uma situação problema; ou b) pela identificação de oportunidade de melhoria de algum serviço sem que exista um problema real identificado. As fontes propulsoras das ideias são: leituras, estudos, participação em eventos externos (conhecimentos externos); resgate de experiências vividas; reflexões internas que geram uma ideia; e afinidade pessoal com o tema.</p>	<p>Momento em que o indivíduo expressa suas ideias a outro, está intrinsecamente relacionada com a primeira (intuição). Diversas narrativas sobre a interpretação modificam a forma de expressão da primeira pessoa do singular – eu – para a primeira pessoa do plural – nós – como uma situação normal, que não necessita de maiores explicações. A conversação entre os bibliotecários sobre suas ideias parece ser livre e espontânea. Essas conversações e compartilhamentos ocorrem entre bibliotecários, entre bibliotecários e usuários, e entre chefias e demais servidores da biblioteca. Outro ponto relevante descrito pelos informantes são os fatores que mais contribuem para que eles se sintam com liberdade e motivados para explicitar suas ideias.</p>	<p>Se caminha de forma coletiva para o aprofundamento das discussões sobre uma ideia, os relatos mostram que a ideia inicial de uma pessoa, depois de compartilhada e reconstruída, torna-se coletiva, ou seja, a autoria passa a ser de um setor ou grupo e não mais individual. Destaca-se que a prática de reuniões formais para tomada de decisão contribui para melhorar o nível de discussão e gerar novos conhecimentos.</p>	<p>Foi possível identificar, nas narrativas, que os entrevistados percebem a existência do movimento que ocorre desde a geração de uma ideia até sua institucionalização. Segundo eles, a cultura dominante na biblioteca estudada favorece a geração e expressão de ideias, a interação entre os indivíduos e abertura da chefia para que as ideias sejam implementadas. Porém, eles destacam que existem atividades que são executadas, mas que não estão formalmente institucionalizadas; ou seja, não estão devidamente descritas e documentadas, compondo a memória organizacional.</p>

Fonte: Fallgatter Faqueti *et al.* (2017, p. 25).

Seguindo a perspectiva da aprendizagem em bibliotecas universitárias, Thorpe (2021) apresenta que bibliotecas que buscam promover uma cultura de aprendizagem e evolução, devem pensar nesses ambientes como

uma estrutura que apoia o desenvolvimento profissional contínuo e a motivação dos funcionários é o conceito de uma organização de

aprendizagem, onde a equipe em todos os níveis da biblioteca reconhece o valor da aprendizagem contínua e se envolve autonomamente em atividades para manter suas habilidades atualizadas e relevantes (Thorpe, 2021, p. 1, tradução nossa).

De forma a exemplificar casos reais de estratégias para promoção de aprendizagem em bibliotecas universitárias, Thorpe (2021) analisou os mecanismos e metodologias que são adotadas nesse aspecto por profissionais atuantes em bibliotecas. Assim, é apresentado em seu artigo um estudo de caso com um período de três anos de intervenções e resultados em uma biblioteca acadêmica australiana (Thorpe, 2021).

Thorpe (2021) apresenta que o contexto da pandemia mundial de Covid-19, levou às bibliotecas a refletirem acerca necessidade de aprendizagem das equipes das bibliotecas, de modo a estarem preparadas para atender às necessidades dos usuários e com isso manter as bibliotecas operantes e relevantes na nova normalidade imposta (Thorpe, 2021).

A evolução do papel dos bibliotecários acadêmicos reflete uma adaptação às mudanças nas dinâmicas educacionais e tecnológicas. Com o avanço do ensino *online* e os impactos da pandemia de COVID-19, as prioridades se deslocaram para entender como os usuários — alunos e docentes — interagem com a pesquisa, o ensino e a aprendizagem. Esse movimento diminuiu o enfoque tradicional no que os bibliotecários fazem, como serviços de referência e gerenciamento de coleções, e aumentou a relevância de novas responsabilidades (Thorpe, 2021).

Entre elas, destacam-se o gerenciamento de dados, a bibliometria, as iniciativas voltadas à alfabetização digital, a comunicação acadêmica e a promoção de uma experiência positiva para os usuários. Essas transformações evidenciam a necessidade de os bibliotecários adaptarem suas práticas para atender melhor às demandas emergentes do ambiente acadêmico contemporâneo (Thorpe, 2021).

Dessa forma diversas funções e habilidades a esses profissionais são listadas, conforme é sintetizado no quadro abaixo:

**Quadro 20** - Habilidades necessárias ou desejáveis para Bibliotecários Universitários/Acadêmicos

Autores	Síntese
Jaguszewski e Williams (2013); Ducas et al. (2020)	Destacam habilidades amplas como criatividade, gerenciamento de projetos, liderança, inteligência competitiva, gerenciamento de relacionamento, marketing e tomada de risco como desejáveis em bibliotecas acadêmicas.

Saunders (2020)	Identificou dez habilidades essenciais para bibliotecários acadêmicos: sete não específicas para biblioteconomia (comunicação interpessoal, escrita, trabalho em equipe, atendimento ao cliente, competência cultural, interação com comunidades diversas e prática reflexiva) e três disciplinares (conhecimento de ética profissional, avaliação e seleção de recursos, e habilidades de pesquisa).
Chawner e Oliver (2013)	Argumentam que a perspectiva e a disposição dos profissionais de bibliotecas são mais relevantes do que conjuntos de habilidades tradicionais, enfatizando a importância de atitudes e abordagens diante das demandas modernas.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Thorpe (2021, p. 3, tradução nossa).

Além disso, os bibliotecários acadêmicos precisam combinar habilidades tradicionais, como pesquisa e ética profissional, com competências interpessoais, liderança, criatividade e adaptabilidade. A atitude e a visão estratégica do profissional tornaram-se tão importantes quanto seus conhecimentos técnicos (Loo; Dupuis, 2015).

Diante de tais desafios, fica claro que os bibliotecários necessitam de capacitação contínua e acesso a oportunidades de aprendizagem para aprimorar a prestação de novos serviços e manter suas competências profissionais. Corcoran e McGuinness (2014) destacam que o desenvolvimento profissional e o aprendizado no ambiente de trabalho são fundamentais para a carreira de um bibliotecário.

As autoras realizaram uma investigação qualitativa das atividades de desenvolvimento profissional contínuo (DPC) de bibliotecários acadêmicos na Irlanda. Nesse estudo, 25 bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias foram entrevistados e pôde-se inferir que esses profissionais se desenvolvem de diversas maneiras, sejam elas formais ou informais, “mas cabe principalmente ao bibliotecário individual encontrar, participar ou mesmo criar tais oportunidades, o que levanta a questão da motivação e do impulso pessoal. O apoio de empregadores e organizações profissionais é fundamental” (Corcoran; McGuinness, 2014, p. 175, tradução nossa)

Corcoran e McGuinness (2014) ainda trazem um quadro de atividades de DPC - conforme apresentado abaixo - elencando-as como formais ou informais, estruturadas ou autodirigidas. Nesse caso, essas terminologias tratam sobre o seguinte contexto:

**Quadro 21 - Classificação das atividades DPC**

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Estruturado</b>	Programas educacionais completos (ex.: diplomas, certificados, etc.)	Comunidades de prática
	Cursos de curta duração	Comunidades de aprendizagem profissional
	Oficinas ou seminários	Mentoria
	Módulos de aprendizado online	
<b>Autodirigido</b>	Mentoria ou parcerias ( <i>buddying</i> )	<i>Blogging</i> (manutenção de blogs)
	Clubes de leitura acadêmica	Registro em diário ( <i>journal-keeping</i> )
	Publicação de artigos em literatura acadêmica ou profissional	Desenvolvimento de portfólio de ensino
	Avaliação por pares do ensino	Leitura de literatura acadêmica ou profissional
	Apresentação ou participação em conferências	Seguir pessoas relevantes em redes sociais (ex.: Twitter)
	Elaboração de propostas de financiamento	Assinatura de blogs, feeds RSS, sites de compartilhamento social, etc.
	Participação em projetos financiados em grupo	
	Inscrição em prêmios de ensino	
	Participação em comitês de desenvolvimento de pessoal	

Fonte: (Corcoran; McGuinness. 2014, p. 179, tradução nossa).

O quadro de Corcoran e McGuinness (2014) apresenta uma classificação das atividades de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) com base em dois critérios principais: a formalidade (formal ou informal) e o nível de estruturação (estruturadas ou autodirigidas). Essa classificação permite compreender como diferentes tipos de atividades contribuem para o aprendizado contínuo e o crescimento profissional.

As atividades formais e estruturadas incluem programas educacionais completos, como diplomas e certificados, cursos de curta duração, *workshops*, seminários e módulos de aprendizado *online*. Essas atividades são organizadas por instituições e possuem validação ou certificação. Por outro lado, as atividades formais autodirigidas, embora dependam da iniciativa individual, também são reconhecidas formalmente. Exemplos incluem programas de mentoria, clubes de leitura acadêmica, publicação de artigos, avaliação por pares no ensino, apresentações em conferências, elaboração de propostas de financiamento, participação em projetos

colaborativos, inscrição em prêmios de ensino e participação em comitês de desenvolvimento de pessoal.

Já no campo das atividades informais, as estruturadas se destacam por envolverem um nível de organização e colaboração, embora sem a formalidade de um certificado. Essas incluem comunidades de prática, comunidades de aprendizado profissional e mentoria. Por fim, as atividades informais autogeridas são conduzidas de maneira independente e flexível, como *blogging*, manutenção de diários, desenvolvimento de portfólios de ensino, leitura de literatura acadêmica, seguir profissionais relevantes em redes sociais e inscrição em *blogs* ou *feeds* de notícias.

Essa classificação reflete a diversidade das práticas de DPC, evidenciando que elas podem ser adaptadas para diferentes contextos e perfis profissionais, integrando atividades formais e informais, bem como estruturadas e autogeridas, de forma a promover o aprendizado contínuo e a inovação.

Assim, infere-se que o desenvolvimento profissional dos bibliotecários é um fator crucial para que as bibliotecas acadêmicas ou universitárias se mantenham atualizadas e alinhadas com as demandas emergentes da sociedade e da educação. Nesse contexto, a capacitação contínua torna-se indispensável para que os profissionais assumam novas funções e lidem com desafios contemporâneos. Afinal, é “imperativo que as bibliotecas acadêmicas apoiem firmemente os esforços de desenvolvimento profissional de seus bibliotecários para desenvolver expertise para as novas funções, como gerenciamento de dados e ensino online” (Thorpe, 2021, p. 5, tradução nossa).

Além do compromisso direto das bibliotecas, é essencial que os empregadores assumam um papel ativo na promoção do crescimento dos bibliotecários. Isso porque o investimento na qualificação desses profissionais não apenas fortalece o ambiente de trabalho, mas também amplia a capacidade da instituição de atender às necessidades diversificadas de seus usuários. Dessa forma,

Os empregadores têm a responsabilidade fundamental de fornecer oportunidades de aprendizado que apoiem os profissionais de biblioteca e informação a aprimorar seus conhecimentos e habilidades ao longo de suas carreiras, a fim de atender às necessidades em mudança de seus clientes, empregadores e sociedade (Australian Library and Information Association, 2019 *apud* Thorpe, 2021, p. 5, tradução nossa).

No entanto, é importante destacar que a capacitação dos bibliotecários não depende exclusivamente da oferta de cursos ou treinamentos. A liderança, por mais essencial que seja, representa apenas um aspecto do processo de desenvolvimento organizacional. A criação de

uma cultura de aprendizado deve considerar as diferentes dinâmicas das equipes, respeitando seus níveis de maturidade e suas culturas locais.

Embora a liderança seja uma base fundamental, ela é apenas um aspecto. Modificar o comportamento de liderança por si só é insuficiente (Garvin *et al.*, 2008). Além disso, as equipes dentro de uma biblioteca variam em foco e maturidade de aprendizagem, e podem exibir culturas locais de aprendizagem. (Thorpe, 2021, p. 5, tradução nossa)

Por isso, a construção de um ambiente que estimule a criatividade e o desenvolvimento contínuo é fundamental para o fortalecimento das bibliotecas. Quando as organizações incentivam a curiosidade e oferecem condições para que seus profissionais experimentem e inovem, a aprendizagem se torna parte integral do cotidiano. Nesse sentido, é essencial fomentar um espaço onde erros e tentativas sejam vistos como oportunidades de crescimento.

Nesse contexto,

Uma organização de aprendizagem cria um ambiente de trabalho que incentiva o desenvolvimento profissional transformador real no trabalho, apoia a equipe a ser criativa, curiosa, corajosa, colaborativa e inteligente com seu tempo, além de recursos e espaços para experimentar e falhar com segurança (Lawler, 2016 *apud* Thorpe, 2021, p. 5, tradução nossa).

Contudo, apesar dos benefícios claros de uma cultura de aprendizagem, existem obstáculos que frequentemente dificultam sua implementação. Dentre as principais barreiras, destacam-se a falta de tempo e recursos, bem como a ausência de apoio institucional e o desinteresse por parte de alguns profissionais (Thorpe, 2021).

Portanto, aponta-se que a criação de um ambiente de aprendizado contínuo exige comprometimento de todos os envolvidos. Apenas por meio de esforços coordenados entre bibliotecários, lideranças e instituições será possível superar esses desafios e consolidar bibliotecas acadêmicas verdadeiramente preparadas para os desafios do futuro.

Thorpe (2021) descreve como a biblioteca da *University of Southern Queensland* (USQ) iniciou sua transformação em uma organização de aprendizagem, começando pela definição de um objetivo comum e um entendimento compartilhado sobre desenvolvimento profissional. A ideia central é que mudanças culturais só podem ocorrer quando há clareza de propósito e alinhamento entre os valores e as crenças da equipe.

O processo começou com a escolha de uma definição ampla de desenvolvimento profissional, que fosse mais do que apenas participar de conferências. A definição adotada incluiu diversas formas de aprendizado, como formal, colaborativo, experimental, reflexivo e até por meio de brincadeiras. Esse entendimento foi construído através de conversas com líderes

da biblioteca, fundamentado em motivações positivas como prazer, propósito e potencial, e articulado de forma clara para a equipe (Thorpe, 2021).

Como destacado no artigo:

A mudança cultural só pode evoluir a partir de um entendimento compartilhado. Para começar a jornada da Biblioteca para se tornar uma organização de aprendizagem, era necessária clareza de propósito e significado. O Diretor Associado começou identificando uma definição preferida de desenvolvimento profissional que se encaixasse no contexto organizacional local, para construir um entendimento comum que fosse mais amplo do que 'ir a conferências'. A definição adotada veio de entrevistas com diretores de bibliotecas universitárias conduzidas por Harland, Stewart e Bruce (2018) que descreveram atividades de desenvolvimento profissional que incluíam aprendizagem formal, experimentação, colaboração, resolução de problemas, aprendizagem por meio de brincadeiras e reflexão (Thorpe, 2021, p. 8, tradução nossa)

Essa abordagem deu permissão explícita à equipe para integrar o aprendizado em suas funções, reforçando a ideia de que o trabalho pode ser "aprendível", como sugerido por Senge (1990). Foram promovidas várias formas de desenvolvimento profissional, tanto formais quanto informais, desde atividades passivas, como leitura e observação, até participativas, como escrita, reflexão e *networking* (Thorpe, 2021).

Ao articular explicitamente a ambição de ser uma organização de aprendizagem, os líderes da biblioteca estabeleceram um caminho para conectar o desenvolvimento profissional ao propósito e ao crescimento pessoal dos colaboradores (Thorpe, 2021).

Thorpe (2021) explica que a biblioteca USQ implementou ações para promover uma cultura de aprendizagem, destacando o papel estratégico dos líderes e supervisores nesse processo. O primeiro passo foi alinhar a direção estratégica e identificar oportunidades para que os colaboradores se engajassem no desenvolvimento profissional. Os líderes foram fundamentais para apoiar e reforçar essa estratégia, proporcionando orientação e recursos necessários.

Supervisores foram incentivados a dedicar tempo semanal para que suas equipes se envolvessem em atividades de aprendizado, além de modelarem o comportamento desejado. Isso incluiu enxergar a aprendizagem como parte integral do trabalho diário, estimular a curiosidade e a autonomia, e reconhecer os esforços dos funcionários em aprimorar suas habilidades. Esses esforços criaram uma mentalidade organizacional que valorizava o aprendizado contínuo como essencial para o crescimento individual e coletivo (Thorpe, 2021).

Além disso, os supervisores demonstraram seu compromisso com a estratégia ao investir em seu próprio desenvolvimento. Por exemplo, em 2018, foi formada uma comunidade informal de prática para gerentes, permitindo que eles aprimorassem suas competências como

líderes, treinadores e mentores. Essa iniciativa fortaleceu a capacidade de liderança dentro da biblioteca e mostrou o exemplo de como o aprendizado pode ser integrado às atividades de trabalho (Thorpe, 2021).

Thorpe (2021) apresenta que houveram desafios para promoção da aprendizagem organizacional na biblioteca da USQ, porém, criaram-se processos claros para eliminar barreiras ao aprendizado, como custos e falta de tempo.

Foi implementado um sistema transparente para solicitar financiamento de eventos e cursos, exigindo que os funcionários explicassem a relevância da atividade e como compartilhariam o aprendizado. Dessa forma,

Para abordar a questão do custo, um processo de inscrição transparente foi colocado em prática para dar suporte a solicitações de financiamento para funcionários que queriam participar de eventos pagos ou cursos de curta duração. O formulário de inscrição exigia que os funcionários demonstrassem como a conferência, evento ou curso se relacionava com sua função, suas metas de desenvolvimento e o plano de ação anual da Biblioteca (Thorpe, 2021, p. 10, tradução nossa).

As inscrições eram revisadas de forma imparcial, e os relatos dos participantes incentivavam a reflexão e a disseminação do conhecimento. Essa abordagem promoveu a prática reflexiva, motivou outros colegas e ajudou a integrar o aprendizado como parte do trabalho cotidiano.

A flexibilidade no formato dos relatos (como *webinars*, postagens em *blog* e relatórios) permitiu que os funcionários escolhessem a melhor forma de compartilhar seus aprendizados.

Isso desmistificou o processo de inscrição e ajudou a criar uma cultura onde o aprendizado era visto como parte natural do trabalho. Adicionalmente, os relatos fortaleciam a confiança e as habilidades de comunicação dos participantes, ao mesmo tempo em que inspiravam outros colegas a buscar o desenvolvimento profissional (Thorpe, 2021).

Outrossim, incentivar a autonomia no aprendizado é essencial. Isso pode ser alcançado por meio de treinamentos, acesso a recursos educacionais e criação de oportunidades para que os colaboradores assumam o controle de seu desenvolvimento. Quando a equipe é empoderada, ela se torna mais proativa e alinhada às metas organizacionais.

Assim, um dos desafios identificados por Thorpe (2021) era a percepção limitada da equipe sobre formas de desenvolvimento profissional. Muitos associavam aprendizado apenas a eventos externos, como conferências. Para mudar isso, foi implementado um boletim semanal que apresentava recursos variados, acessíveis diretamente no local de trabalho, o que incluía:

- Postagens curtas de *blogs* e artigos de notícias para aprendizados rápidos;

- *Massive Open Online Course* ou MOOCs (cursos online abertos) e *podcasts* para aprendizado flexível;
- *Webinars* gravados e artigos acadêmicos para aprofundamento.

O boletim demonstrou que o desenvolvimento profissional não precisava ser caro ou demorado, mas podia ser integrado ao dia a dia. Isso não apenas normalizou o aprendizado contínuo no local de trabalho, mas também incentivou os funcionários a construir seus próprios caminhos de aprendizado com base em seus interesses e objetivos profissionais.

Assim,

O boletim informativo demonstrou à equipe que os esforços de desenvolvimento profissional não precisam ser complexos, demorados ou caros. Ela fornece acesso fácil e conscientização sobre opções sem custo que poderiam ser consumidas em pequenos pedaços de tempo e que apelavam a uma variedade de estilos de aprendizagem. O objetivo era normalizar o aprendizado online na mesa do membro da equipe como uma atividade regular, em vez de, ou além de, comparecimento esporádico a conferências ou treinamento formal (Thorpe, 2021, p. 12, tradução nossa).

O impacto do boletim foi significativo, pois ajudou a equipe a reconhecer que pequenas ações regulares de aprendizado podiam gerar grandes resultados, substituindo a ideia de que apenas programas formais eram válidos.

A aprendizagem coletiva é um aspecto chave de uma organização de aprendizagem. Promover discussões, projetos colaborativos e troca de experiências ajuda a equipe a aprender em conjunto, criando um ambiente de trabalho mais coeso e inovador.

Esse tipo de engajamento fortalece a integração entre os membros da equipe e impulsiona a troca de conhecimentos. “O engajamento social ou conduzido por pares é uma parte importante da transformação cultural, possivelmente até mais do que fornecer direção estratégica, dar permissão e remover barreiras à participação” (Thorpe, 2021, p. 12, tradução nossa).

Dessa forma, a colaboração foi central para criar uma cultura de aprendizagem coletiva. Funcionários foram incentivados a compartilhar experiências e conhecimentos, tanto interna quanto externamente. As estratégias usadas incluíram:

- **Uso de tecnologia para colaboração entre equipes em diferentes locais:** Ferramentas de videoconferência conectaram equipes separadas geograficamente, possibilitando

atividades como clubes de leitura e sessões coletivas de escrita ("*Shut Up and Write*"), realizadas simultaneamente em diversos campi (Thorpe, 2021).

- **Eventos colaborativos presenciais e híbridos:** Alguns funcionários organizaram eventos anuais para compartilhar aprendizados e reflexões, enquanto outros usaram abordagens híbridas para ampliar o alcance da colaboração (Thorpe, 2021).
- **Curadoria de conhecimento interno:** Funcionários com habilidades específicas foram convidados a organizar edições especiais do boletim informativo, abordando temas como direitos autorais e práticas baseadas em evidências. Isso não apenas valorizou os talentos internos, mas também economizou recursos e disseminou conhecimentos valiosos (Thorpe, 2021).

Além disso, a equipe foi incentivada a contribuir para a profissão por meio de apresentações em conferências, *blogs* e artigos acadêmicos, ampliando sua influência além da biblioteca e promovendo o *networking* em associações profissionais. Essa abordagem fortaleceu o aprendizado coletivo e incentivou uma visão mais ampla do trabalho bibliotecário (Thorpe, 2021).

A transformação foi avaliada por meio de observações qualitativas e métricas quantitativas. Entre os principais métodos de medição estavam as pesquisas bienais de engajamento de funcionários, onde “A *University of Southern Queensland* conduz uma pesquisa bienal de engajamento de funcionários de todos os membros da equipe com resultados fornecidos a cada unidade organizacional para revisão e ação” (Thorpe, 2021, p. 13, tradução nossa).

Os resultados específicos sobre treinamento e desenvolvimento demonstraram melhorias significativas. Esses dados, coletados por um contratante externo, indicaram um aumento no engajamento e na percepção positiva das iniciativas.

O *feedback* informal, onde houveram comentários espontâneos da equipe elogiaram o boletim informativo e sua utilidade para o desenvolvimento profissional. Por exemplo, frases como "*Sempre encontro algo interessante*" e "*Isso é exatamente o que precisamos!*" reforçaram o valor da iniciativa (Thorpe, 2021).

E, por fim, o engajamento em publicações e apresentações, onde o aumento no número de apresentações e artigos publicados pela equipe foi outro indicador da evolução da cultura de aprendizagem. Apesar de uma queda em 2020 devido à pandemia, o crescimento nos anos anteriores mostrou um progresso sólido (Thorpe, 2021).

Essas medições não só validaram as estratégias implementadas, mas também ajudaram a identificar áreas de melhoria contínua, consolidando a Biblioteca como uma organização de aprendizagem.

A partir desse arrazoado, as estratégias previstas por Thorpe (2021) para implantação de processos de AO em bibliotecas universitárias pode ser sintetizado nos seguintes macroprocessos:

**Quadro 22** - Biblioteca USQ: critérios para transformação em uma organização de aprendizagem

<b>Critérios para a transformação da Biblioteca USQ em uma organização de aprendizagem</b>					
<b>Definir a organização de aprendizagem e construir um objetivo comum</b>	<b>Liderar e modelar para promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos</b>	<b>Implementar processos transparentes e remover barreiras institucionais ao envolvimento</b>	<b>Capacitar a equipe para se envolver em aprendizagem autônoma</b>	<b>Envolver a equipe em aprendizagem compartilhada</b>	<b>Medindo a transformação cultural</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base em Thorpe (2021).

Naturalmente, esses processos não dão conta de toda natureza de bibliotecas universitárias e de todas as realidades em que essas unidades estão inseridas, todavia, representam um caminho do possível, uma diretriz.

Há de se reconhecer que o papel das bibliotecas universitárias está em constante transformação, impulsionado por mudanças tecnológicas, demandas institucionais e as expectativas crescentes dos usuários. Logo, para enfrentar esses desafios, torna-se essencial adotar estratégias que combinem inovação e planejamento estratégico.

Nesse sentido, Warwick e Bell (2009) destaca a importância do *Holon Framework*, que amplia as perspectivas de planejamento ao unir a modelagem quantitativa tradicional com abordagens baseadas em sistemas, permitindo uma visão mais integrada da gestão bibliotecária.

Essa abordagem estratégica, no entanto, revela uma contradição presente nas instituições de ensino superior. Embora as universidades sejam reconhecidas por seus ambientes de alta qualidade para a aprendizagem de seus alunos, há pouca atenção dedicada à aprendizagem organizacional no nível interno. Isso inclui não apenas a universidade como um todo, mas também departamentos essenciais como as bibliotecas universitárias, que

frequentemente enfrentam dificuldades para implementar práticas internas voltadas ao aprendizado contínuo e à inovação.

Por fim, Warwick e Bell (2009) destaca um aspecto crítico no papel das bibliotecas acadêmicas no contexto contemporâneo. Com a evolução do acesso à informação, elas frequentemente deixam de ser a principal fonte para alunos, professores e pesquisadores. Nesse cenário, revisar e atualizar continuamente os serviços oferecidos torna-se uma prioridade estratégica. Essa capacidade de adaptação não apenas mantém a relevância das bibliotecas, mas também posiciona esses espaços como aliados fundamentais na aprendizagem e no desenvolvimento institucional, conforme citação abaixo:

Se a biblioteca acadêmica não for mais a principal fonte de informação para alunos, pesquisadores e professores, redefinir e revisar continuamente os serviços e mecanismos de suporte acadêmico oferecidos aos usuários da biblioteca se torna estrategicamente importante para a gestão da biblioteca (e da universidade) (Warwick; Bell, 2009, p. 18, tradução nossa).

Por outro lado, Warwick e Bell (2009) apresenta que há uma discussão relevante sobre como as bibliotecas universitárias devem agir como agentes de inovação e transformação dentro de suas instituições, o que converge com os conceitos de aprendizagem de ciclo simples e duplo abordados por Argyris e Schön.

Warwick e Bell (2009) destaca que para atender às demandas de um ambiente acadêmico em constante evolução, as bibliotecas precisam ir além de práticas operacionais tradicionais e adotar abordagens estratégicas que promovam reflexividade e adaptabilidade. Esse ponto está diretamente relacionado à aprendizagem de ciclo duplo, onde as organizações não apenas corrigem erros no nível operacional, mas também questionam as normas e estratégias subjacentes.

No ciclo simples, as bibliotecas revisam e ajustam suas ações com base em *feedbacks* imediatos, sem questionar as normas ou pressupostos subjacentes. Por exemplo:

- Alterar o horário de funcionamento da biblioteca com base em reclamações de alunos;
- Implementar uma nova ferramenta de busca no acervo porque os usuários reportaram dificuldades com a anterior.

Esse tipo de aprendizagem busca resolver problemas operacionais de forma prática e direta, sem modificar os princípios que regem as decisões.

Já o ciclo duplo é mais profundo. Ele desafia as normas, pressupostos e estratégias existentes para encontrar soluções inovadoras e melhorar o desempenho organizacional a longo prazo. No contexto das bibliotecas, isso pode incluir:

- Questionar a relevância do modelo atual de organização do acervo em um mundo onde o digital domina;
- Repensar o papel da biblioteca como simples fornecedora de informação para se tornar um espaço colaborativo de geração de conhecimento.

Essa abordagem permite que as bibliotecas não apenas respondam a mudanças, mas também se antecipem às necessidades futuras, promovendo transformação organizacional e cultural.

Warwick e Bell (2009) aponta como o uso de métricas, análise de *feedbacks* e a experimentação de novos modelos de serviços permitem às bibliotecas alinhar suas ações às necessidades dos usuários e às tendências tecnológicas. Essas práticas ecoam o que é mencionado no artigo em questão, no qual a modelagem e as métricas são usadas para habilitar mudanças e transformar as bibliotecas em espaços de aprendizagem (Warwick e Bell, 2009).

Quando as bibliotecas universitárias mesclam essas formas de aprendizagem com ferramentas de gerenciamento modernas, como a modelagem de sistemas suaves, elas ganham maior capacidade de adaptação.

O uso de métricas estruturadas permite monitorar mudanças, avaliar políticas implementadas e revisá-las continuamente. Essa integração ajuda os gerentes a tomar decisões embasadas, promove uma cultura de aprendizagem organizacional e eleva a biblioteca de um espaço tradicional para um ambiente dinâmico, adaptado às necessidades acadêmicas contemporâneas.

Portanto, adotar a aprendizagem de ciclo simples e duplo não apenas resolve problemas imediatos, mas também posiciona as bibliotecas universitárias como líderes na inovação e no apoio à educação e à pesquisa.

Assim, Warwick e Bell (2009) complementa o tema ao reforçar que as bibliotecas universitárias devem ser dinâmicas e inovadoras, utilizando tanto o ciclo simples para ajustes imediatos quanto o ciclo duplo para reavaliar e redefinir seus papéis estratégicos no ambiente acadêmico.

Em contrapartida, é interessante citar o estudo de Almeida (2015), que investigou a relação entre um projeto educativo focado no desenvolvimento de competências em informação e o processo de transformação de uma biblioteca convencional em uma organização aprendente.

A abordagem fundamental da pesquisa, diz respeito ao que o autor denomina de bibliotecas multiníveis, conceito especialmente aplicado a complexidade das bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que busca estruturar os serviços de forma a atender a diferentes camadas ou níveis de usuários, levando em consideração suas necessidades de aprendizagem e o perfil de cada grupo (Almeida, 2015).

O autor defende que uma biblioteca deve ser organizada de forma a ser inclusiva e adaptável, criando uma rede de serviços que possa ser personalizada de acordo com as especificidades de cada usuário. Esse modelo de biblioteca visa promover o acesso à informação, não apenas de maneira genérica, mas focando em como ela pode ser acessada e utilizada por grupos com diferentes níveis de conhecimento, experiências e interesses (Almeida, 2015).

As bibliotecas multiníveis que Almeida (2015) descreve são aquelas capazes de adaptar suas práticas e recursos a uma gama de perfis de usuários. A ideia central aqui é que, ao invés de um serviço único para todos, a biblioteca deve desenvolver estratégias de aprendizagem diversificadas, com a capacidade de atender às necessidades de alunos, professores, pesquisadores e a comunidade em geral, de maneira diferenciada.

Nessa linha, a pesquisa revelou a necessidade de um modelo de projeto educativo específico para bibliotecas multiníveis, visando atender de forma satisfatória os usuários em busca de autonomia em suas pesquisas. Além disso, destacou a carência de políticas e diretrizes que favoreçam o desenvolvimento de competências em informação nos Institutos Federais, apontando para a urgência de ações que promovam a identidade e a eficácia dessas bibliotecas no contexto educacional brasileiro.

Almeida (2015) elenca, a partir de um quadro, as competências em informação essenciais para os bibliotecários educadores, enfatizando a importância de uma abordagem educacional mais ampla e adaptada às necessidades dos usuários. As competências em informação que os bibliotecários devem desenvolver incluem habilidades para buscar, organizar, analisar e disseminar informações de maneira crítica e eficaz, conforme sintetizado abaixo:

**Quadro 23** – Competências em informação necessárias ao Bibliotecário Educador

<b>Competência</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Saber buscar a informação</b>	Localizar a informação que precisa para resolver um problema de pesquisa ou solicitação de informação do usuário

<b>Saber acessar a informação</b>	Dominar os recursos tecnológicos para acessar a informação, seja ela em suporte tradicional ou digital.
<b>Saber selecionar a informação</b>	Identificar fontes confiáveis, atuais e que respondam às necessidades informacionais que motivaram a busca
<b>Saber organizar a informação</b>	Facilitar o uso da informação
<b>Saber utilizar a informação</b>	Identificar a utilidade de cada informação, para cada problema, situação e usuário
<b>Saber compartilhar a informação</b>	Levar ao usuário a informação que ele precisa, em tempo hábil e pelo meio mais adequado para compreensão do usuário, seja qual for a modalidade de atividade educacional escolhida para tal

Fonte: Almeida (2015, p. 58).

O autor também discute as competências necessárias para que o bibliotecário atue como educador (quadro 24), ou seja, aquele que permitirá o sucesso de processos de aprendizagem dentro das bibliotecas, sendo estes capazes de ensinar por meio de projetos educativos.

Isso inclui a habilidade de planejar, implementar e avaliar projetos que integrem as necessidades de aprendizagem da comunidade acadêmica, promovendo, assim, o desenvolvimento de competências informacionais essenciais para o sucesso acadêmico e profissional dos estudantes.

Essas competências abrangem não apenas o domínio de tecnologias e ferramentas informacionais, mas também a capacidade de criar ambientes colaborativos e de facilitar o aprendizado ativo.

#### **Quadro 24** – Competências para o bibliotecário ensinar por meio de projetos educativos

<b>Competências de referência</b>	<b>Competências mais específicas</b>
Organizar e dirigir situações de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer, para cada atividade educativa, os conteúdos a serem trabalhados;</li> <li>- Trabalhar a partir das dificuldades e das necessidades do aprendente;</li> <li>- Construir sequências didáticas;</li> <li>- Orientar exercícios para verificar e avaliar as competências em informação.</li> </ul>
Administrar a progressão da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceber situações de aprendizagem ao nível e às possibilidades dos aprendentes;</li> <li>- Estabelecer vínculo com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem;</li> <li>- Observar e avaliar o aprendente em situações de acesso, busca, uso, produção e compartilhamento da informação;</li> <li>- Avaliar e tomar decisões de progressão da aprendizagem para cada público sempre que preciso.</li> </ul>

<p>Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar a heterogeneidade no âmbito dos grupos de aprendentes, individualizando a abordagem sempre que necessário, como forma de personalização do serviço;</li> <li>- Fornecer maior apoio aos aprendentes com maior dificuldade;</li> <li>- Estimular a cooperação entre os aprendentes.</li> </ul>
<p>Envolver os usuários em sua aprendizagem e em seu trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscitar o desejo de aprender, explicitando a relevância das competências em informação para o ambiente educacional e de trabalho dos aprendentes;</li> <li>- Oferecer atividades opcionais de aprendizagem;</li> <li>- Favorecer a definição de um projeto pessoal do aprendente.</li> </ul>
<p>Trabalhar em equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar um projeto de equipe;</li> <li>- Dirigir grupos de trabalho;</li> <li>- Conduzir reuniões de aprendizagem;</li> <li>- Propor análise em conjunto das situações complexas, de forma até mesmo multidisciplinar.</li> </ul>
<p>Participar dos processos decisórios em relação às questões político- pedagógicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação efetiva do bibliotecário nas reuniões para decisões e avaliações de cunho didático-pedagógico.</li> </ul>
<p>Utilizar novas tecnologias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer uso das tecnologias intelectuais e digitais da informação e da comunicação, úteis aos processos de ensino-aprendizagem e desenvolvimento de competências em informação;</li> <li>- Buscar conhecer novas tecnologias no campo da informação e da comunicação.</li> <li>- Experimentar utilizar ferramentas comunicacionais no cotidiano profissional.</li> <li>- Utilizar as mídias educacionais para as atividades do projeto educativo.</li> </ul>
<p>Gerenciar sua formação contínua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber explicitar as próprias práticas;</li> <li>- Estabelecer seu próprio balanço de competências e seu programa pessoal de formação contínua;</li> <li>- Negociar um projeto de formação comum, de forma multidisciplinar, envolvendo psicólogo, assistente social, pedagogo, professores, auxiliares de biblioteca, etc.</li> </ul>
<p>Criar metodologias de ensino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver novas metodologias de ensino aplicadas à realidade da biblioteca;</li> <li>- Compartilhar saberes pedagógicos e didáticos com outros bibliotecários;</li> <li>- Dialogar frequentemente com professores, pedagogos e psicólogos educacionais, para identificar e desenvolver em parceira novas metodologias;</li> <li>- Experimentar diversas metodologias de ensino para o desenvolvimento de competências em informação.</li> </ul>

Assim, esses projetos educativos, ao serem alinhados com as necessidades e expectativas dos usuários, devem também ser reflexivos, adaptáveis e sustentáveis. O bibliotecário, nesse contexto, deve ser capaz de avaliar e ajustar as estratégias de ensino, considerando as mudanças rápidas no cenário educacional e tecnológico, além de promover o acesso à informação de forma equitativa e inclusiva.

A integração das competências informacionais nos projetos educativos é fundamental para a formação de cidadãos críticos, capacitados a utilizar as informações de maneira ética e produtiva em suas vidas profissionais e sociais.

Diante do exposto, as considerações apresentadas nesta seção permitem que a pesquisa em tela compreenda que a aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias se revela não apenas como um diferencial competitivo, mas como um elemento essencial para a adaptação e inovação em um cenário educacional em constante transformação. Ao integrar saberes da Biblioteconomia, Administração e Ciência da Informação, essas bibliotecas consolidam seu papel como agentes estratégicos de desenvolvimento institucional e acadêmico.

As iniciativas analisadas ao longo desta seção demonstram que investir na formação contínua das equipes, na experimentação e no fortalecimento de uma cultura colaborativa impulsiona o desempenho organizacional e amplia a capacidade de resposta às demandas emergentes.

Dessa forma, a aprendizagem organizacional transcende a esfera interna das bibliotecas, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na promoção de uma comunidade acadêmica mais engajada, criativa e preparada para os desafios do futuro.

A seguir, apresentaremos a seção que debaterá a pesquisa de campo realizada na rede de bibliotecas YDUQS, abordando os procedimentos adotados, a coleta de dados e a análise das informações obtidas. Esse aprofundamento permitirá uma compreensão mais detalhada das práticas e dinâmicas observadas, contribuindo para a construção das conclusões deste estudo acerca das práticas de aprendizagem organizacional em uma rede de bibliotecas universitárias.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e interpretados os resultados obtidos a partir das respostas ao questionário aplicado aos bibliotecários da rede universitária estudada. O objetivo é identificar padrões, tendências e relações entre os dados, de modo a compreender como os processos de aprendizagem organizacional influenciam as práticas informacionais desses profissionais.

A análise foi conduzida de forma quantitativa, por meio de estatísticas descritivas, e qualitativa, considerando aspectos subjetivos que emergem das respostas, permitindo uma visão abrangente sobre o tema investigado.

Trata-se de um questionário com 29 perguntas, sendo 25 fechadas e 4 abertas. O questionário foi organizado em 11 seções estratégicas, que permitiam ao respondente entender quais eram os objetivos de cada bloco de perguntas que foram elaboradas.

O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado via e-mail institucional a todos(as) os(as) bibliotecários(as) da rede de bibliotecas da YDUQS<sup>14</sup>. Inicialmente, foram selecionados 7 profissionais, ou seja, 10% da amostra final e total, para compor o pré-teste da pesquisa. Essa fase ocorreu entre os dias 20 e 30/01/2025, portanto, 10 dias corridos.

Com o fim da etapa e entendendo que não haviam mudanças necessárias a serem feitas, o questionário foi disparado novamente, mas dessa vez, para toda população de estudo. Assim, 69 *e-mails* foram enviados aos profissionais da rede e a coleta desses dados se deu entre os dias 05 e 15/02/2025.

Cumpre dizer que todos os *e-mails* enviados foram inseridos em cópia oculta, de forma a garantir a integridade e privacidade dos dados destes profissionais.

É importante destacar que também foi realizada uma entrevista semiestruturada<sup>15</sup> com a profissional que ocupa o cargo de diretora da rede, portanto, estratégico perante a alta direção da YDUQS. Esse processo objetivou trazer maior completude ao estudo, abordando perspectivas sob uma ótica macro a respeito da temática de pesquisa e em relação aos profissionais atuantes nas bibliotecas do grupo educacional.

Findado o prazo estipulado para coleta de dados, o questionário foi encerrado e recebemos 57 respostas. Todavia, 5 participantes sinalizaram equivocadamente que não concordavam em participar da pesquisa e, portanto, tiveram o questionário fechado.

---

<sup>14</sup> Inclui profissionais de diferentes marcas que o grupo educacional possui.

<sup>15</sup> É um método de entrevista que permite uma conversa flexível entre o entrevistador e o entrevistado.

Alguns destes profissionais, solicitaram ao autor que reabrisse a pesquisa, todavia, buscando evitar vieses optamos por não alterar. Logo, ao fim e ao cabo, a pesquisa obteve 52 respostas completas, com participantes respondendo o questionário do início ao fim, ou seja, aproximadamente 75,36% do total de 69 *e-mails* enviados inicialmente.

As primeiras seções do questionário objetivaram:

- Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos respondentes, de forma que pudessem entender do que se tratava a pesquisa, seus riscos, benefícios e assegurar os seus direitos enquanto participantes e, por fim, conceder a anuência à participação na pesquisa.
- Coletar os dados iniciais sobre o perfil dos respondentes, como idade, gênero, formação acadêmica, e experiência profissional. Essas informações foram importantes para compreender o contexto e a diversidade dos bibliotecários que atuam na rede de bibliotecas da YDUQS.

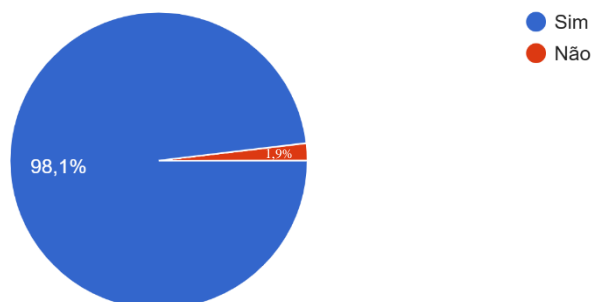
As seções subsequentes aprofundaram a investigação sobre o contexto organizacional, abordando aspectos como o apoio gerencial e a liderança, a criação e o compartilhamento de conhecimento, os sistemas e processos de gestão do conhecimento, o incentivo à inovação e à melhoria contínua, além da capacidade de adaptação e resposta às mudanças. O objetivo foi compreender como esses fatores impactam a atuação dos bibliotecários em uma rede de bibliotecas, considerando suas experiências e as particularidades de cada instituição.

Destarte, a seguir apresentamos a análise descritiva desses dados, de forma a exemplificar e trazer os dados a partir das respostas destes profissionais.

O primeiro item examinado foi se o profissional pertencia a rede de bibliotecas da YDUQS. Nesta linha, vide gráfico 1, observamos que a maioria absoluta dos respondentes indicou "Sim" (98,1%), representada pela grande área azul do gráfico de pizza. Apenas uma pequena fração respondeu "Não" (1,9%), mostrada pela fina linha vermelha no gráfico.

**Gráfico 1 – Dados da pergunta de partida**

Você é bibliotecário(a) da rede de bibliotecas da YDUQS?  
53 respostas



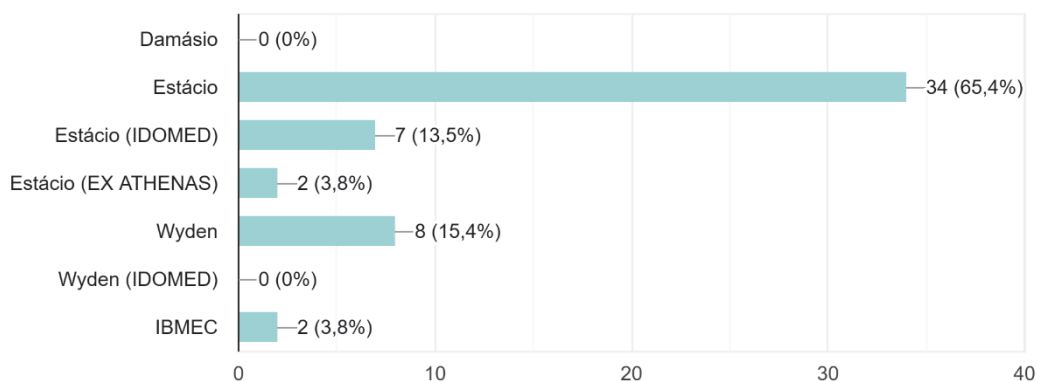
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No entanto, é importante destacar que a única resposta negativa foi registrada por engano. O respondente, ao perceber o erro, contactou o autor do formulário acerca do ocorrido, todavia, optamos por exibir os dados existentes sem qualquer tipo de alteração.

Em seguida, questionamos em qual marca os respondentes atuavam. Nessa pergunta, os participantes puderam selecionar múltiplas opções, refletindo a diversidade de instituições dentro do grupo YDUQS em que atuam. Os resultados indicam a distribuição das bibliotecas entre as diferentes marcas educacionais do grupo.

**Gráfico 2 – Dados das marcas das bibliotecas pertencentes**

1 - Qual(is) a(s) marca(s) do grupo YDQUS a sua biblioteca faz parte?  
52 respostas



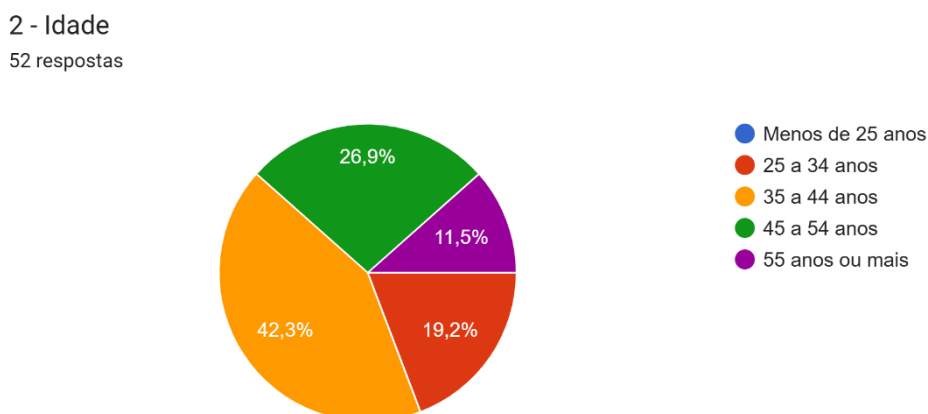
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

- **Estácio** foi a marca mais citada, com **34 respostas (65,4%)**, indicando que a maioria dos respondentes pertence a bibliotecas vinculadas a essa instituição;
- **Wyden** aparece em segundo lugar, com **8 respostas (15,4%)**, demonstrando uma presença significativa dessa marca na rede;
- **Estácio (IDOMED)** foi escolhida por **7 respondentes (13,5%)**, indicando que algumas bibliotecas estão associadas a esse segmento voltado para a área médica;
- **Estácio (EX ATHENAS)** e **IBMEC** tiveram **2 respostas cada (3,8%)**, representando uma menor proporção dentro do grupo;
- **Damásio** e **Wyden (IDOMED)** não receberam nenhuma resposta, ou seja, nenhuma das bibliotecas dos respondentes está vinculada a essas marcas.

É importante destacar que dentre as respostas, um(a) bibliotecário(a) marcou duas opções, confirmando que atua tanto na Estácio como na Wyden, configurando sua atuação nas duas marcas de segmentos de ensino superior da YDUQS.

Prosseguido, examinamos a distribuição etária dos participantes da pesquisa. Nesta linha, o gráfico a seguir sugere:

**Gráfico 3** – Dados das faixas etárias dos bibliotecários(as)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A faixa etária mais representativa é a de 35 a 44 anos, correspondendo a 42,3% (n= 22) dos respondentes, indicando que a maior parte dos participantes se encontra em uma fase consolidada da carreira. Em seguida, a faixa etária de 45 a 54 anos representa 26,9% (n= 14) dos respondentes.

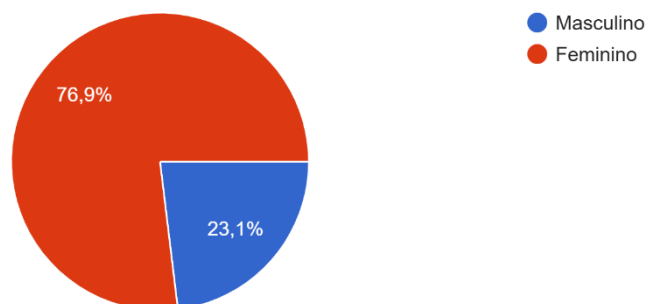
Já o grupo de 25 a 34 anos compõe 19,2% (n= 10) da amostra, demonstrando a participação de uma parcela de profissionais mais jovens, possivelmente em fase intermediária da trajetória profissional. Por fim, a menor representatividade está entre aqueles com 55 anos ou mais, que representam 11,5% (n= 6), o que pode indicar uma menor permanência na área após essa idade ou um menor número de profissionais dessa faixa etária atuando na rede pesquisada.

Por fim, o gráfico evidencia uma predominância de profissionais com mais de 35 anos (totalizando 80,7% da amostra).

Partindo para a terceira pergunta do questionário, acerca do gênero de nascimento dos respondentes, apresentou que a maioria dos participantes se identifica com o gênero feminino, representando 76,9% (n= 40) das respostas, enquanto 23,1% (n= 12) se identificam com o gênero masculino.

**Gráfico 4** – Dados do gênero de nascimento dos bibliotecários(as)

3 - Gênero de nascimento  
52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa predominância feminina reflete uma tendência comum na área de Biblioteconomia, Ciência da Informação ou Gestão da Informação, historicamente composta majoritariamente por mulheres<sup>16</sup>.

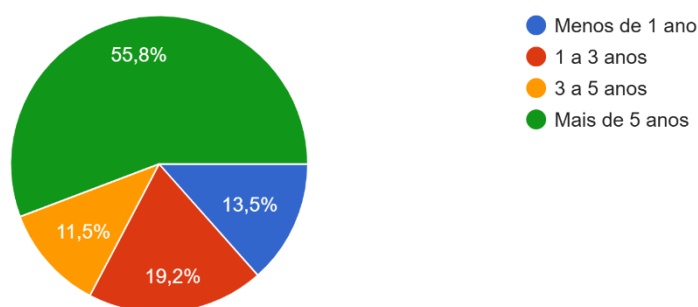
<sup>16</sup> De acordo com os dados fornecidos pelo Censo da Biblioteconomia Brasileira, criado pela Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB) no ano de 2021, há três mil quatrocentos e sessenta mulheres cis inscritas nos seus respectivos Conselhos, e setecentos e setenta homens cis inscritos, em porcentagem 81,8% de mulheres e 18,2% de homens. Disponível em: <https://censo.febab.org/painel-de-dados/>. Acesso em 17 fev. 2025.

Essa distribuição pode ser relevante para análises futuras, permitindo a identificação de possíveis disparidades de oportunidades, desafios enfrentados por cada grupo e estratégias institucionais voltadas ao perfil predominante dos profissionais na área.

Em seguida, investigamos a quanto tempo os respondentes atuavam na rede de bibliotecas da YDUQS. Vide Gráfico 5 observamos que a maior parte dos participantes (55,8% / n= 29) atuam na instituição há mais de 5 anos, o que sugere um quadro de funcionários consolidado e com experiência na rede (profissionais seniores).

**Gráfico 5** – Dados tempo de instituição dos bibliotecários(as)

4 - Há quanto tempo você trabalha na rede de bibliotecas da YDUQS?  
52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A segunda faixa mais representativa é a de profissionais com 1 a 3 anos de trabalho, que corresponde a 19,2% (n= 10) da amostra. Isso indica um fluxo moderado de renovação na equipe nos últimos anos. Já aqueles que estão na organização entre 3 e 5 anos representam 11,5% (n= 6), um percentual menor, possivelmente refletindo uma fase de menor contratação nesse período.

Por fim, os profissionais com menos de 1 ano de trabalho correspondem a 13,5% (n= 7) dos respondentes, evidenciando a entrada de novos colaboradores na rede, ainda que em menor escala. A predominância de funcionários com mais tempo de casa pode indicar estabilidade no emprego e uma equipe experiente, ao mesmo tempo que o percentual mais baixo de recém-contratados pode apontar para um ritmo reduzido de novas admissões.

Em seguida, apresentamos a distribuição da formação acadêmica dos bibliotecários, trazendo uma estatística acerca da maior titulação acadêmica dos respondentes. A maioria dos profissionais, indicando 57,7% (n= 30) possui pós-graduação Lato sensu

(Especialização/MBA) completa, o que indica um alto nível de qualificação e uma busca por aprimoramento profissional na área.

A segunda maior parcela, com 17,3% (n= 9) corresponde a graduados em Biblioteconomia, sem titulação adicional, o que sugere que uma parte dos profissionais ainda não investiu em especializações ou cursos avançados.

Já os profissionais com pós-graduação *Stricto sensu* (Mestrado) completa, representam 13,5% (n= 7) do total, evidenciando um grupo que optou por aprofundar seus conhecimentos acadêmicos e científicos.

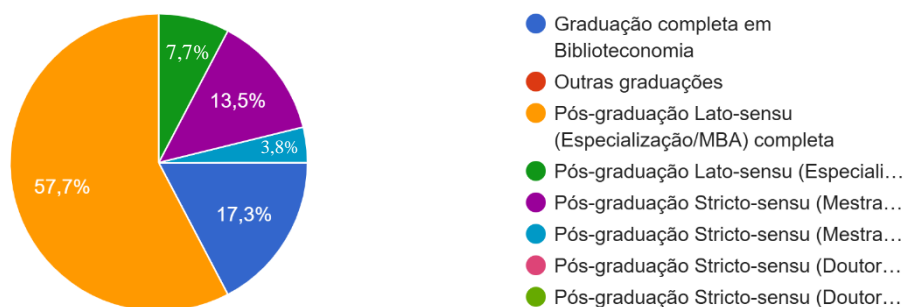
Há também uma pequena parcela de profissionais com pós-graduação *Stricto sensu* (Mestrado) incompleta representando 3,8% (n= 2) e com pós-graduação *Lato sensu* (Especialização/MBA) incompleta, representando 7,7% (n= 4)

O resultado demonstra que a maioria dos profissionais busca qualificação além da graduação, principalmente por meio de especializações, enquanto uma menor parcela opta pelo aprofundamento acadêmico em mestrado, conforme Gráfico abaixo:

**Gráfico 6** – Dados de formação acadêmica dos bibliotecários(as)

5 - Formação acadêmica (maior titulação)

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Seguimos investigando a distribuição geográfica dos bibliotecários que responderam à pesquisa e os resultados demonstraram uma ampla presença da rede de bibliotecas da YDUQS em diversos estados brasileiros, com maior concentração nas regiões Sudeste e Nordeste. O estado do Rio de Janeiro se destaca como o mais representativo, com 11 respondentes (21,2%), seguido por São Paulo, que reúne 6 profissionais (11,5%).

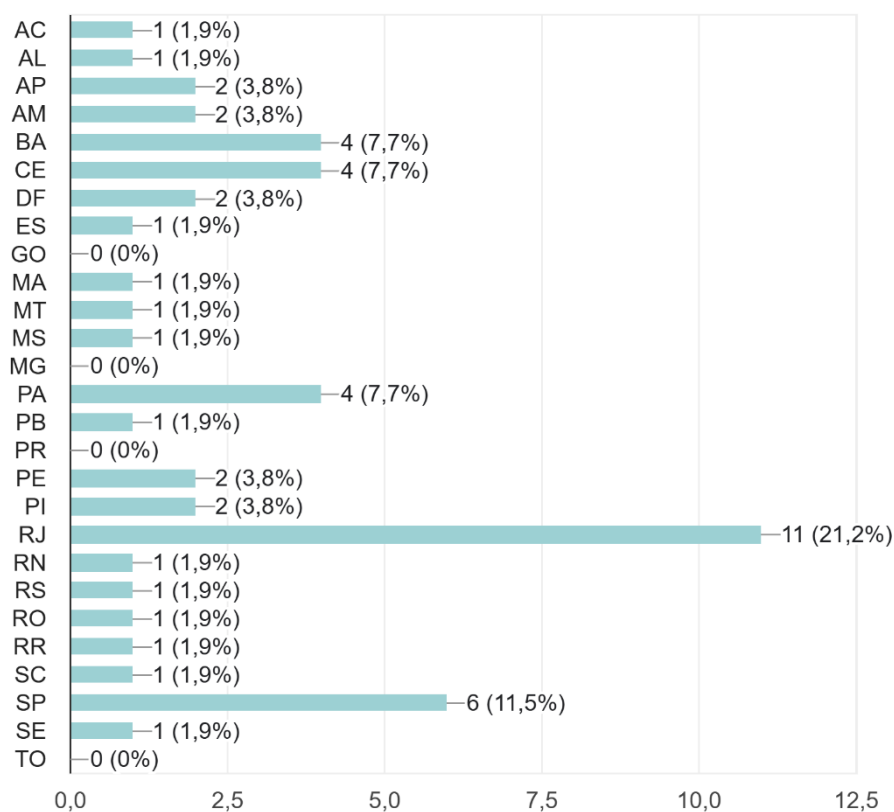
Estados como Bahia, Ceará e Pará apresentam uma distribuição equilibrada, cada um com 4 respondentes (7,7%), indicando uma presença significativa da rede nessas regiões. Além disso, há bibliotecários atuando em estados das regiões Norte e Centro-Oeste, como Amazonas, Amapá e Distrito Federal, que possuem 2 respondentes cada (3,8%).

Por outro lado, há estados com menor representatividade, contando com apenas 1 respondente (1,9%), como Acre, Alagoas, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina e Sergipe.

### Gráfico 7 – Dados da regionalidade que os bibliotecários(as) atuam

6 - Em qual Estado está localizada a biblioteca em que você trabalha?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, constatamos que algumas unidades federativas, como Goiás, Minas Gerais, Paraná e Tocantins, não possuem representantes na amostra, o que pode indicar a ausência de bibliotecas da rede nesses locais ou um menor engajamento dos profissionais na pesquisa. Esses dados reforçam a capilaridade da rede de bibliotecas da YDUQS no território

nacional, com maior concentração de profissionais nos principais centros urbanos e uma presença mais dispersa em outras regiões do país.

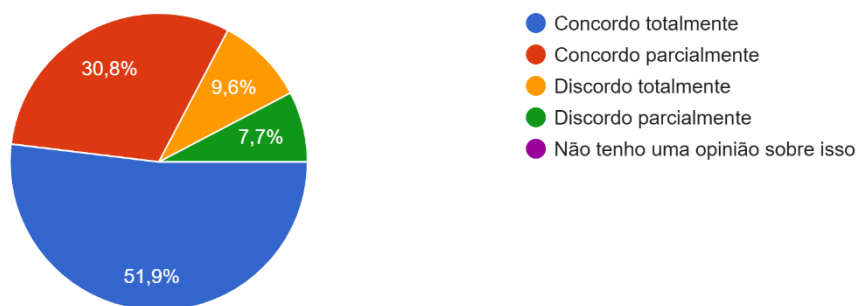
Adiante, examinamos o incentivo da organização à aprendizagem organizacional de seus colaboradores, conforme Gráfico 8. Os dados sugerem que a maioria dos participantes (51,9% / n= 27) concorda totalmente que sua organização incentiva os colaboradores a investirem em sua aprendizagem por meio de cursos, eventos etc. Além disso, 30,8% (n= 16) concordam parcialmente com essa afirmação, indicando que, embora haja incentivo, pode haver limitações ou desafios a serem superados.

No entanto, uma parcela menor dos respondentes não percebe esse incentivo, sendo que 9,6% (n= 5) discordam totalmente e 7,7% (n= 4) discordam parcialmente da afirmação. Esses dados sugerem que, na maioria dos casos, há um estímulo organizacional para a qualificação dos profissionais, mas com possíveis diferenças na percepção desse apoio entre os respondentes.

#### Gráfico 8 – Dados do impacto da organização no incentivo a formação continuada

7 - Analise a frase a seguir: "Na minha organização, as pessoas são incentivadas a investir em seus processos de aprendizagem fazendo cursos, participando de eventos etc"

52 respostas



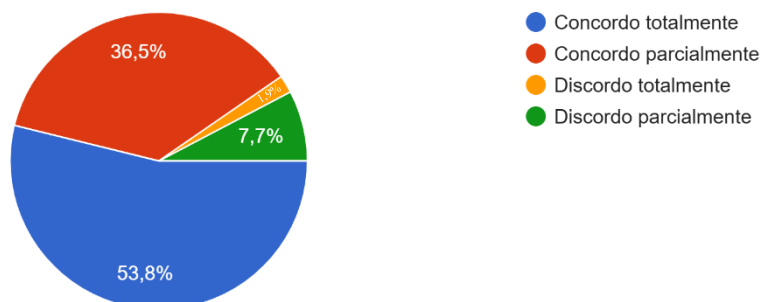
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em seguida, analisamos a cooperação entre o ambiente de trabalho dos colaboradores da instituição no que diz respeito à aprendizagem.

### Gráfico 9 – Dados do impacto de apoio mútuo na organização

8 - Analise a frase a seguir: "Na minha organização, as pessoas ajudam umas às outras a aprender"

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados apontam que 53,8% (n= 28) dos participantes concordam totalmente que as pessoas ajudam umas às outras a aprender, enquanto 36,5% (n= 19) concordam parcialmente. Isso indica um ambiente colaborativo, no qual o compartilhamento de conhecimento é valorizado. Entretanto, 7,7% (n= 4) dos respondentes discordam parcialmente e uma parcela menor, mas ainda relevante, discorda totalmente, somando 1,9% (n= 1), sugerindo que nem todas as organizações possuem uma cultura forte de apoio mútuo na aprendizagem.

Dessa forma, embora a maioria dos respondentes perceba um ambiente de cooperação, ainda há espaço para aprimorar práticas de compartilhamento do conhecimento nas suas organizações.

Para aqueles que indicaram que havia apoio mútuo na organização, solicitamos que indicassem um exemplo recente de uma ação de aprendizagem que levou a novas ideias. Também pedimos para explicar como esse aprendizado ocorreu e quais foram os passos que ocorreram que permitiram que esse aprendizado acontecesse.

Por não ser uma pergunta obrigatória, apenas 35 respostas foram coletadas por parte dos bibliotecários, sobre ações recentes de aprendizagem que levaram a novas ideias. A diversidade de respostas indicou diferentes níveis de engajamento com o aprendizado organizacional, variando entre experiências concretas e ausência de ações percebidas.

Após a leitura e análise das respostas, foram identificadas cinco categorias principais elucidadas no quadro abaixo, permitindo uma interpretação mais clara e didática dos dados, facilitando sua visualização e compreensão.

**Quadro 25 - Categorização das respostas**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>
1. Ausência de aprendizado recente	Respostas indicando que não houve aprendizado ou que o respondente não se recorda	7 (20%)
1. Aprendizado por meio de programas institucionais	Iniciativas organizacionais como PEG (Programa de Excelência em Gestão), Educare e recredenciamento da instituição.	10 (28,5%)
3. Aprendizado em colaboração com colegas e comunidade	Aprendizado promovido por cooperação entre bibliotecários, professores e alunos.	8 (23%)
4. Aprendizado por meio de eventos e oficinas	Participação e organização de oficinas, treinamentos e eventos temáticos.	6 (17%)
5. Aprendizado por experiência prática e novas funções	Relatos sobre desenvolvimento de novas habilidades na prática, assumindo novos desafios.	4 (11,5%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

### **1ª Categoria de análise - Ausência de aprendizado recente**

Sete respondentes (20%) afirmaram não ter exemplos recentes de ações de aprendizagem. Algumas respostas indicam uma percepção de que a organização não incentiva a aprendizagem contínua. Exemplo:

*Respondente A - “Não tenho nenhum exemplo, pois não percebo que há essa prática por aqui. Não vejo que há um incentivo aos colaboradores por parte da gestão.”*

Isso pode indicar um desafio organizacional no estímulo ao desenvolvimento profissional de alguns colaboradores. A ausência de aprendizado pode estar associada a diferentes fatores organizacionais, como a falta de políticas institucionais de capacitação contínua em algumas unidades. Apesar da existência de programas como Educare e PEG<sup>17</sup>, há evidências de que nem todas as unidades ou setores incentivam ativamente seus colaboradores a participar.

Além disso, a falta de percepção do aprendizado informal também pode ser um fator para esse tipo de resposta por parte do(a) profissional, uma vez que alguns bibliotecários podem ter aprendido novas habilidades no dia a dia, mas não reconhecem essas experiências como

<sup>17</sup> PEG (Programa de Excelência em Gestão) que tem como foco a reciclagem documental e melhoria de processos e resultados administrativos; A Educare, que seria a plataforma educacional que disponibiliza cursos de capacitação e o Recredenciamento da unidade, que segundo os respondentes, promoveu o aprendizado coletivo entre setores para preparar a instituição para avaliações externas, atendendo aos critérios de avaliação do MEC.

“ações de aprendizagem”, o que indica a necessidade de maior conscientização sobre este conceito.

Além disso, obtivemos respostas com negação absoluta da existência de ações de aprendizagem na biblioteca em que o profissional se encontra inserido, bem como falta de recordação a respeito. Exemplos:

*Respondente B - "Não houve.", "Não me recordo no momento."*

## **2ª Categoria de análise - Aprendizado por meio de programas institucionais**

A maioria das respostas (28,5%) dentro dessa categoria menciona programas formais de aprendizado organizacional, como: PEG (Programa de Excelência em Gestão) e Educare.

Exemplo de respostas:

*Respondente C - "PEG 2024 - Programa de Excelência em Gestão, na minha unidade nos unimos, fomos persistentes e compartilhamos o aprendizado com professores no GDA e com colegas do administrativo em reuniões coletivas e individuais."*

*Respondente D - "O PEG programa de excelência, através desse projeto tivemos que nos aprimorar, fazer reciclagem de todos os documentos da biblioteca."*

*Respondente E - "Através da Educare, fiz um curso sobre aplicação da IA e um minicurso sobre aplicação nas bibliotecas."*

*Respondente F - "Todos os setores foram requisitados para contribuir coletivamente ajudando os demais setores para obter um resultado satisfatório."*

Essas ações representam um aprendizado estruturado e com objetivos claros, muitas vezes voltado para a gestão e melhoria de processos internos. Entre os benefícios, podemos destacar a capacitação técnica e administrativa, onde se adquire o desenvolvimento de habilidades em gestão documental, regulação acadêmica e processos administrativos e engajamento coletivo, uma vez que muitos desses programas demandam colaboração entre diferentes setores da instituição e o impacto na qualidade educacional, para que a melhoria da organização interna possa se refletir na experiência dos alunos.

### **3ª Categoria de análise - Aprendizado em colaboração com colegas e comunidade (23%)**

Essa categoria destaca o aprendizado ocorrido por meio da troca de experiências entre bibliotecários, alunos, professores e outros profissionais. As ações foram separadas da seguinte forma:

Troca de experiências entre bibliotecários, exemplo: Criação coletiva de bibliografias em rede e compartilhamento de conhecimento.

*Respondente G - "A montagem das bibliografias realizada em conjunto com os bibliotecários da rede YDUQS possibilitou a cooperação entre os profissionais das diversas IES."*

Interação entre bibliotecários(as) com alunos e professores: Eventos promovidos para estimular discussões, conscientização e debates, exemplo:

*Resposta H - "Cine Biblio – filme com temática acadêmica, onde propiciou discussões e debates."*

Parcerias externas: Parcerias com outros profissionais para promover ações educacionais. Projetos como o janeiro branco e ações de diversidade e inclusão, exemplo:

*Resposta I - "Ação realizada pela CASA com a psicóloga e a bibliotecária, exibição de documentário para os alunos sobre Dia Mundial sem Tabaco."*

Acerca do impacto organizacional dessas ações, é importante reforçar que tais práticas estimulam o aprendizado interdisciplinar, conectando a biblioteca com diferentes áreas do conhecimento.

Além disso, aumenta o engajamento dos alunos com a biblioteca como espaço de aprendizado e melhora a integração dos bibliotecários com a comunidade acadêmica. O principal desafio é a formalização dessas iniciativas, pois elas ocorrem de maneira espontânea e podem não ser reconhecidas oficialmente pela instituição.

### **4ª Categoria de análise - Categoria Aprendizado por meio de eventos e oficinas**

Seis respondentes (17%) mencionaram ações pontuais como oficinas, treinamentos e eventos para desenvolvimento de novas habilidades. Esses exemplos incluem:

- Oficinas sobre saúde mental e diversidade;

- Cursos como Libras e *Business Intelligence* (BI);
- Treinamentos internos para melhoria de processos.

Esses eventos e oficinas permitem o aprimoramento técnico e desenvolvimento pessoal, a discussão de temas emergentes, como saúde mental e diversidade e um maior envolvimento dos colaboradores na cultura institucional. O desafio está na continuidade dessas ações, que muitas vezes são esporádicas.

### **5ª Categoria de análise - Aprendizado por experiência prática e novas funções**

Quatro respondentes (11,5%) relataram aprendizado adquirido através da prática, assumindo novos desafios e funções diferentes daqueles habituais, como por exemplo:

Gestão administrativa: Bibliotecários aprendendo sobre emissão de boletos e controle financeiro.

Implementação de novas tecnologias: Uso de BI para análise de dados. Exemplo de resposta:

*Resposta J - "Como focal do semipresencial, aprendi a consultar o financeiro, emitir boletos e acompanhar a vida acadêmica dos alunos, desenvolvendo novas habilidades administrativas."*

Esse tipo de aprendizado reflete a aprendizagem baseada na experiência e na adaptação a novas demandas organizacionais. O impacto organizacional dessas atividades nos bibliotecários permite o desenvolvimento de habilidades multidisciplinares, além de aumentar a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores. O desafio é garantir apoio e treinamento adequado para evitar sobrecarga.

Com base na análise das respostas, podemos destacar alguns *insights* importantes sobre a aprendizagem no contexto desses bibliotecários:

Grande parte das ações de aprendizagem ocorre por meio de programas institucionais, como PEG e Educare. No entanto, há uma forte presença de aprendizado informal, impulsionado pela colaboração e troca de experiências.

Os desafios no estímulo à aprendizagem refletem em 20% dos respondentes, onde eles indicaram falta de oportunidades formais de aprendizado, o que sugere que algumas unidades podem precisar de maior incentivo para promover ações educacionais. Além disso, a importância da colaboração é um fator chave segundo os(as) bibliotecários(as), uma vez que

projetos colaborativos entre esses profissionais e outros setores da instituição foram destacados como formas eficazes de aprendizado.

Por outro lado, o desenvolvimento de novas competências também é reflexo da análise desses dados, uma vez que alguns respondentes mencionaram que assumiram novas responsabilidades fora da sua área tradicional, o que aponta para um cenário de aprendizado multidisciplinar.

Por fim, a análise das respostas revela que o aprendizado dos(as) bibliotecários(as) ocorre de diversas formas, sendo impulsionado por programas institucionais, colaboração entre pares, eventos de capacitação e experiências práticas. No entanto, ainda há desafios, especialmente na falta de estímulo ao aprendizado em algumas unidades.

Para fortalecer essa cultura de aprendizado, seria recomendável expandir ações de capacitação para todas as unidades, incentivar mais oportunidades de aprendizado colaborativo entre bibliotecários e criar mecanismos para reconhecimento e valorização do aprendizado adquirido na prática.

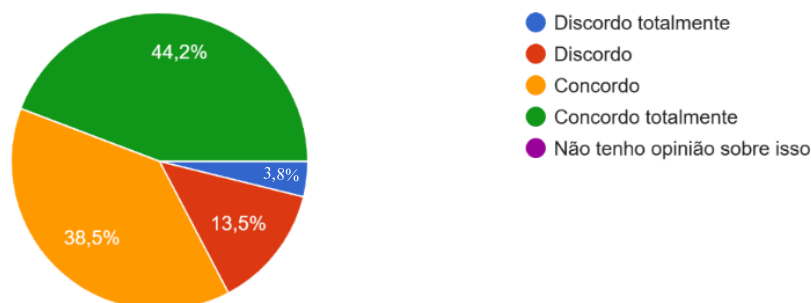
Posteriormente, examinamos se os respondentes consideravam que recebiam *feedbacks* regulares sobre o seu desempenho e sugestões de melhoria. Dentre o total de respostas coletadas (n= 52), inferimos que a maior parte dos respondentes, representando 44,2% (n= 23) das respostas, afirmou que concorda totalmente que recebe *feedbacks* regulares. Esse dado indica que quase metade dos participantes percebe um acompanhamento contínuo sobre seu desempenho.

Além disso, 38,5% (n= 20) dos respondentes concordam, o que reforça a ideia de que a maioria sente que recebe algum tipo de retorno sobre seu trabalho. Por outro lado, 13,5% (n= 7) das pessoas discordam da afirmação, sugerindo que uma parcela dos participantes sente falta de *feedback* regular. Um grupo ainda menor, representado por uma pequena fatia azul no gráfico, discorda totalmente, 3,8% (n= 2) indicando que para alguns, esse acompanhamento é inexistente.

A categoria "Não tenho opinião sobre isso" não aparece explicitamente no gráfico, o que sugere que todos os respondentes tiveram uma percepção clara sobre o tema da pergunta. De forma geral, os resultados demonstram uma visão predominantemente positiva sobre a regularidade dos *feedbacks*, embora ainda haja um pequeno percentual de insatisfação.

### Gráfico 10 – Dados acerca do recebimento de *feedbacks* na organização

10 - Você recebe *feedbacks* regulares sobre o seu desempenho e sugestões de melhoria?  
52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 11, logo abaixo, apresenta a frequência com que as organizações promovem treinamentos, capacitações ou *workshops* para bibliotecários(as). A maioria dos participantes, correspondendo a 63,5% dos respondentes (n= 33) informou que a organização em que atuam não ofertou esse tipo de evento. Esse dado indica uma lacuna significativa na formação contínua dos profissionais da área.

Por outro lado, 13,5% (n= 7) dos respondentes afirmaram que suas organizações promovem treinamentos anualmente, o que sugere um compromisso mínimo com a atualização profissional. Já 17,3% (n= 9) relataram que as capacitações ocorrem semestralmente, evidenciando uma periodicidade mais estruturada, ainda que limitada.

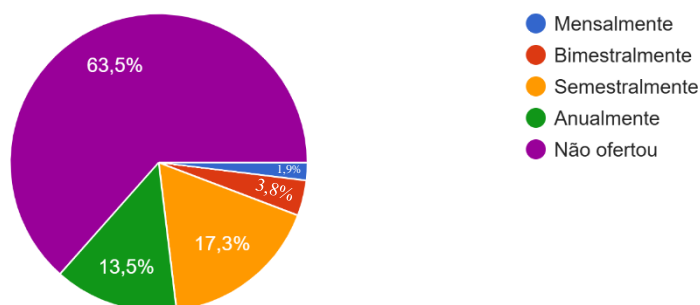
As organizações que realizam treinamentos com maior frequência são minoria. Apenas uma pequena parcela dos respondentes indicou que os eventos ocorrem bimestralmente, indicando 3,8% (n= 2) ou mensalmente, 1,9% (n= 1), como demonstrado pelas faixas vermelha e azul do gráfico, respectivamente.

Essa baixa frequência de oferta reforça a necessidade de ampliar iniciativas de formação continuada para bibliotecários, promovendo um desenvolvimento profissional mais consistente e alinhado com as demandas do setor.

**Gráfico 11** – Dados acerca da existência e nível de capacitações aos bibliotecários(as)

11 - Com que frequência a organização em que você atua promove treinamentos/capacitações ou workshops para os bibliotecários(as)?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

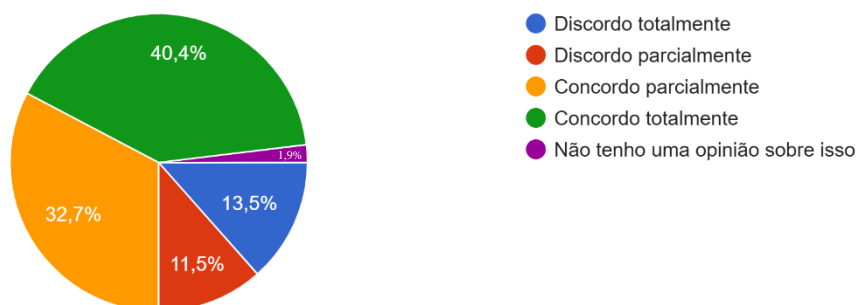
No entanto, pressupomos que a pergunta pode ter gerado confusão entre os bibliotecários da rede, uma vez que, embora não haja promoção de eventos ou *workshops* específicos para essa categoria atualmente, a organização disponibiliza uma plataforma de universidade corporativa para a formação continuada dos colaboradores de forma geral. No entanto, essa iniciativa não contempla capacitações direcionadas exclusivamente aos bibliotecários, o que era o foco da questão. Essa distinção pode ter levado a interpretações variadas sobre o incentivo à aprendizagem no contexto específico das bibliotecas.

Adiante, investigamos se o respondente se sentia incentivado a compartilhar suas experiências e conhecimentos com seus colegas de trabalho. A maioria dos participantes, representando 40,4% (n= 21), concorda totalmente que se sente incentivado a compartilhar conhecimentos com os colegas. Esse resultado demonstra um ambiente colaborativo positivo dentro da organização. Além disso, 32,7% (n= 17) dos respondentes concordam parcialmente, o que sugere que, embora sintam algum incentivo, pode haver espaço para melhorias nesse aspecto.

### Gráfico 12 – Dados acerca do impacto de incentivo ao compartilhamento de conhecimento

12 - Você se sente incentivado a compartilhar suas experiências e conhecimentos com seus colegas de trabalho?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por outro lado, uma parcela menor da amostra expressou uma visão menos favorável. Cerca de 11,5% (n= 6) discordam parcialmente, indicando que não se sentem suficientemente motivados a compartilhar suas experiências. Além disso, 13,5% (n= 7) discordam totalmente, o que pode sinalizar barreiras que dificultam essa troca de conhecimento.

Por fim, uma pequena porcentagem de 1,9% (n=1) de participantes marcou a opção "Não tenho uma opinião sobre isso", demonstrando não possui uma percepção clara sobre o incentivo ao compartilhamento de experiências. No geral, os dados indicam que a maioria dos colaboradores percebe um estímulo para dividir seus conhecimentos, mas ainda há uma fração significativa que não compartilha dessa percepção.

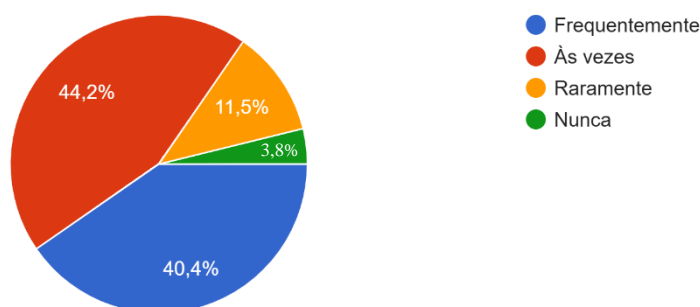
Na próxima pergunta, investigamos se o respondente tem o hábito de participar de treinamentos ou capacitações que permitem seu desenvolvimento profissional. Nesta linha, observamos que 40,4% (n= 21) dos participantes afirmam participar frequentemente de treinamentos ou capacitações que promovem o desenvolvimento profissional. No entanto, a maior parcela, equivalente a 44,2% (n= 23), declarou que participa apenas "às vezes".

Além disso, 11,5% (n= 6) informaram que participam raramente, enquanto uma pequena parcela de 3,8% (n= 2) indicou que nunca participa. Esses dados demonstram que, embora haja uma adesão significativa a treinamentos, ainda existe uma parcela considerável de indivíduos que não participam regularmente, o que pode impactar o desenvolvimento e atualização profissional do colaborador.

**Gráfico 13** – Dados acerca do nível de frequência de formação continuada por parte dos bibliotecários(as)

13 - Você tem o hábito de participar de treinamentos ou capacitações que permitem seu desenvolvimento profissional?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Também indagamos nossa amostra sobre os cursos que a organização empregadora já ofereceu e a importância dele para o seu desenvolvimento profissional. Adicionalmente questionamos se eles teriam alguma sugestão de curso ou atividade.

Aqui o foco foi compreender a participação dos bibliotecários em cursos oferecidos pela organização e suas percepções sobre a relevância dessas formações para o desenvolvimento profissional.

Por não ser uma pergunta de cunho obrigatório, apenas 34 respostas foram coletadas. Dessa forma, a análise qualitativa foi estruturada em três grandes eixos:

- Participação em cursos oferecidos pela organização;
- Impacto dos cursos no desenvolvimento profissional;
- Sugestões de cursos e lacunas percebidas.

### **1ª Categoria de análise - Participação em cursos oferecidos pela organização**

Ao analisar as respostas, percebemos uma variação significativa quanto ao acesso e à experiência dos bibliotecários com cursos institucionais.

8 dos 34 respondentes (23,5%) afirmaram não ter recebido cursos ou treinamentos da instituição. Exemplos de respostas:

*Respondente L - "Não houve."*

*Respondente M - "Ainda não ofereceu."*

*Respondente N- "Não foi oferecido curso específico pela instituição."*

Portanto, na visão desses respondentes há uma lacuna na oferta de capacitações voltadas especificamente para bibliotecários dentro da rede YDUQS.

Utilização da plataforma Educare: A plataforma Educare foi amplamente mencionada como o principal ambiente para realização de cursos. Alguns bibliotecários afirmam fazer uso constante dos cursos disponíveis, tanto por recomendação da unidade quanto por iniciativa própria.

Exemplo:

*Respondente O - "Realizo muitos cursos na Educare, alguns são solicitados pela unidade, outros faço porque gosto."*

Entretanto, também há críticas à falta de cursos específicos para a área da Biblioteconomia:

*Respondente P- "Sinto falta de cursos voltados especificamente para bibliotecários, como normas técnicas, bases de dados, mediação de leitura, repositórios, pesquisa científica, dentre outros."*

Cursos administrativos e de gestão: Diversos bibliotecários relataram ter realizado cursos relacionados a gestão, liderança, comunicação e finanças. Isso reforça a percepção de que suas funções vão além das atribuições técnicas da Biblioteconomia e incluem competências gerenciais. Exemplos:

*Respondente Q - "Cursos relacionados à liderança, feedback, comunicação, e vários outros que contribuem para o meu crescimento profissional."*

*Respondente R - "Tenho acesso a cursos de gestão oferecidos pela instituição, mas esses cursos não são específicos para as necessidades da biblioteca."*

Além disso, um respondente destaca a recomendação de sua gestora para cursar uma pós-graduação em gestão, a fim de aprimorar suas habilidades administrativas:

*Respondente S - "Minha gestora imediata me recomendou uma pós da própria Estácio para desenvolver ainda mais minhas habilidades de gestão."*

Treinamentos técnicos internos: Foram mencionados treinamentos mais específicos, como uso de bases de dados e ferramentas digitais, sistema *Pergamum*, formato MARC e capacitação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão)

*Respondente T - "Treinamento da RT, Treinamento da Minha Biblioteca. Além de conhecer a ferramenta, importante passo para treinar os usuários e fazer o despertar do recurso."*

*Respondente U- "Curso sobre formato MARC e sobre funcionalidades do Pergamum."*

*Respondente V - "A capacitação 'POP' auxiliou nas atividades cotidianas."*

Esses cursos representam um esforço da organização em prover capacitação técnica, mas ainda são considerados insuficientes para suprir todas as necessidades da área. Em seguida, começaremos a análise do segundo eixo investigado:

## **2ª Categoria de análise - Impacto dos cursos no desenvolvimento profissional**

Entre aqueles que participaram de cursos, há um reconhecimento do impacto positivo na prática profissional, especialmente nos seguintes aspectos:

Aprimoramento de habilidades técnicas: Treinamentos sobre bases de dados, bibliometria e inteligência artificial são apontados como fundamentais para a atualização profissional.

*Respondente X - "Curso Introdução à Inteligência Artificial foi importante para saber como esse recurso funciona e como fazer uso dele."*

Desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais: A experiência com cursos voltados para liderança, comunicação e gestão foi destacada como essencial para o cotidiano da biblioteca.

*Respondente Z- "Somos gestores, lidamos com tecnologia, com pessoas, além das atribuições próprias da área."*

*Respondente Aa- "Gestão de processos foi um curso que fez toda a diferença no desenvolvimento das funções de um bibliotecário."*

Relacionamento com alunos e público acadêmico: Cursos como "Experiência do Aluno" e "Foco no Aluno" reforçam a importância do atendimento e da interação com a comunidade acadêmica.

*Respondente Ab - "Nosso foco/cliente é o aluno, é fundamental estarmos atentos a isso."*

Por fim, segue a análise do terceiro grande eixo da análise qualitativa dessa pergunta:

### **3ª Categoria de análise - Sugestões de cursos e lacunas percebidas**

Um aspecto central dessa análise é a identificação de demandas não atendidas na formação dos bibliotecários. As sugestões de cursos indicam áreas consideradas essenciais, mas ainda carentes de oferta institucional.

Cursos técnicos especializados em Biblioteconomia: Os bibliotecários manifestam a necessidade de treinamentos específicos em:

- Normas técnicas e normalização;
- Bases de dados e repositórios institucionais;
- Mediação de leitura;
- Marketing digital para bibliotecários;
- Ciência Aberta.

Treinamentos sobre novas tecnologias: Há um interesse crescente por cursos que abordem inovação e tecnologia na área de Biblioteconomia, como:

- Power BI e análise de dados
- *Chatbots* e inteligência artificial

Cursos sobre diversidade e inclusão: Alguns respondentes sugeriram formações voltadas para atendimento inclusivo e questões sociais:

*Respondente Ac - "Temas relacionados a questões raciais, LGBTQIAPN+, inclusão de PCD. É muito importante termos esses letramentos enquanto profissionais."*

Criação de eventos internos: Um(a) bibliotecário(a) sugeriu a realização de um evento institucional:

*Respondente Ad - "Semana da Biblioteca YDUQS, com palestras, minicursos, workshops."*

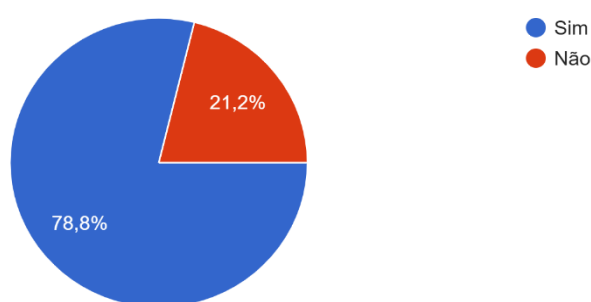
Essa sugestão reflete a necessidade de maior troca de experiências entre os profissionais da rede, algo que também foi apontado como uma falha pela ausência de encontros periódicos.

Destarte, prosseguimos avaliando o nível de colaboração entre bibliotecários e outros departamentos da instituição. Verificamos um alto nível de integração, com 78,8% (n= 41) dos respondentes indicando que há colaboração. Em contrapartida, 21,2% (n= 11) afirmam que essa colaboração não ocorre. Esse resultado sugere que, na maioria dos casos, há um esforço coletivo para melhorar as práticas nas bibliotecas, embora ainda haja espaço para aprimoramento na cooperação interdepartamental.

**Gráfico 14** – Dados acerca da colaboração entre os bibliotecários(as) para promoção de boas práticas

15 - Existe colaboração entre bibliotecários(as) e outros departamentos da instituição para melhorar as práticas desenvolvidas na biblioteca?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por outra vertente, a entrevista com a diretora de bibliotecas revelou que o grupo de *WhatsApp* dos bibliotecários da rede YDUQS desempenha um papel fundamental na comunicação e no compartilhamento de conhecimento entre os profissionais. Esse espaço tornou-se uma das principais ferramentas de gestão do conhecimento e suporte, permitindo a troca de informações, esclarecimento de dúvidas e disseminação de boas práticas de forma rápida e acessível.

Embora informal, trata-se de um eficiente canal de aprendizagem organizacional. Nele, os bibliotecários compartilham experiências do dia a dia, discutem questões técnicas e operacionais, além de ajudarem uns aos outros a solucionar problemas comuns na rotina das bibliotecas. Essa troca de informações contribui para a padronização de processos e para a redução da assimetria de conhecimento dentro da rede.

Um dos aspectos positivos dessa interação é a possibilidade de resolução ágil de dúvidas. Em vez de recorrerem a canais institucionais mais formais, como *e-mails* ou reuniões,

os bibliotecários podem obter respostas imediatas de seus pares, o que agiliza a tomada de decisões e evita retrabalho. Isso é particularmente importante em um contexto de rede, onde há múltiplas unidades com realidades e desafios diferentes, mas que compartilham diretrizes comuns.

Ainda na entrevista, foi mencionado que há uma diferenciação entre a participação dos integrantes no grupo. Existe um núcleo mais ativo, composto por profissionais que participam ativamente das discussões, oferecem suporte aos colegas e compartilham boas práticas. Esse grupo demonstra maior envolvimento com a aprendizagem organizacional e tende a contribuir mais para o fortalecimento da cultura de colaboração dentro da rede.

Por outro lado, há um grupo de bibliotecários que adotam uma postura mais passiva, apenas observando as interações, sem contribuir ativamente ou buscar aprender com os conteúdos compartilhados. Em alguns casos, esses profissionais recorrem ao grupo para tirar dúvidas básicas que já foram respondidas anteriormente ou que poderiam ser resolvidas com a leitura atenta dos *e-mails* disseminados e materiais fornecidos pela gestão. Esse comportamento revela um desafio no que diz respeito à absorção da informação e ao desenvolvimento da autonomia dos bibliotecários em relação às suas práticas informacionais.

Outro ponto crítico levantado na entrevista foi o fato de que muitos bibliotecários não acompanham as informações enviadas pelos canais institucionais, como *e-mails* e comunicados oficiais. Isso faz com que, frequentemente, as mesmas dúvidas sejam repetidas no grupo de *WhatsApp*, mesmo após já terem sido esclarecidas em outras interações ou documentadas anteriormente. Esse problema indica uma possível dificuldade na leitura e interpretação de informações institucionais, além de uma dependência excessiva do grupo de *WhatsApp* como principal (ou única) fonte de informação.

Essa situação pode gerar dois impactos negativos, como a sobrecarga dos membros mais ativos, ou seja, os bibliotecários mais engajados acabam assumindo o papel de "tutores informais", sempre respondendo às mesmas perguntas, o que pode gerar desgaste, frustração e baixa eficiência na disseminação do conhecimento, tornando a aprendizagem dispersa e dependente das interações momentâneas do grupo.

Para tornar essa ferramenta mais eficiente e minimizar os problemas apontados, algumas estratégias podem ser adotadas, como:

- **Criação de um FAQ estruturado:** Uma das sugestões seria organizar as dúvidas mais recorrentes em um documento compartilhado (por exemplo, no *Google Drive* ou na

plataforma Educare), de forma que os bibliotecários possam consultá-lo antes de fazer perguntas repetitivas no grupo.

- **Uso de fixação de mensagens:** O *WhatsApp* permite fixar mensagens importantes no topo da conversa. Utilizar esse recurso para destacar diretrizes, *links* úteis e esclarecimentos importantes podem ajudar a reduzir a repetição de dúvidas.
- **Definição de regras de uso do grupo:** Estabelecer diretrizes para incentivar o uso do grupo para questões mais complexas, evitando perguntas cujas respostas já foram amplamente divulgadas por outros meios institucionais.
- **Incentivo à participação ativa:** Estimular bibliotecários menos engajados a contribuir mais ativamente, seja compartilhando experiências, sugerindo soluções ou promovendo debates sobre boas práticas.

Embora o grupo de *WhatsApp* seja uma ferramenta valiosa para troca de conhecimento, é importante que ele seja visto como um complemento e não como o único meio de aprendizagem e comunicação na rede. Para que a aprendizagem organizacional seja realmente eficaz, é necessário que os bibliotecários desenvolvam autonomia na busca por informações, saibam utilizar os canais institucionais adequados e adotem uma postura proativa no aprimoramento de suas competências.

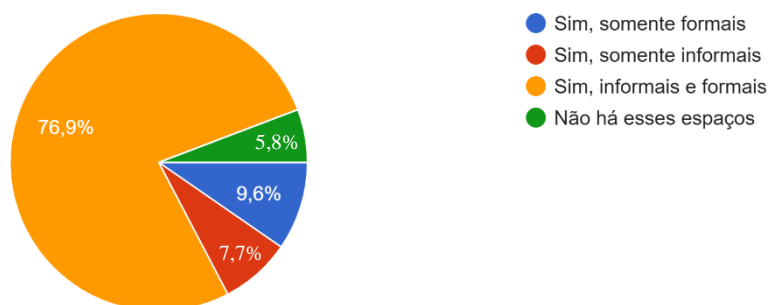
Em seguida, analisamos a existência de espaços para discussões formais e informais dentro da instituição (Gráfico 15). A grande maioria dos respondentes, 76,9% (n= 40) indicou que esses espaços existem tanto de maneira formal quanto informal, demonstrando um ambiente propício à troca de informações e ao desenvolvimento conjunto.

Apenas 9,6% (n= 5) afirmaram que há apenas espaços formais, enquanto 7,7% (n= 4) relataram que há somente espaços informais. Por fim, uma pequena parcela de 5,8% (n= 3) mencionou que não há esses espaços, o que pode representar um desafio para a comunicação e integração interna.

**Gráfico 15** – Dados sobre a existência de espaços formais e informais para a troca de conhecimento entre os bibliotecários(as)

16 - Há espaços formais ou informais para discussões coletivas e troca de conhecimentos entre os bibliotecários(as)? \*Considere como informais (...mas de gestão documental como "SharePoint" etc.)

52 respostas



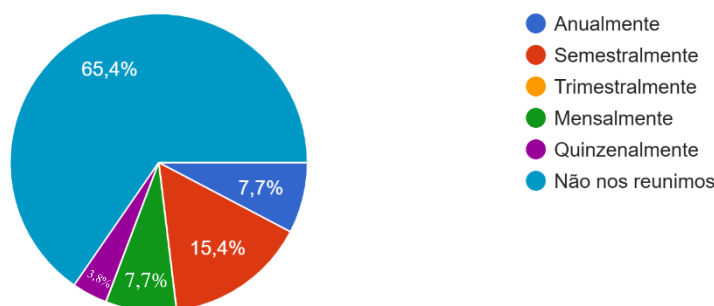
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Adiante, na pergunta subsequente, investigamos a periodicidade das reuniões dos bibliotecários para discutir práticas e melhorias. Observamos que a grande maioria, 65,4% (n= 34), afirmou que não realiza essas reuniões. Entre os que se reúnem, 15,4% (n= 8) o fazem semestralmente, 7,7% (n= 4) anualmente, enquanto uma pequena parcela se reúne mensalmente (7,7% / n= 4) ou quinzenalmente (3,8% / n= 2).

**Gráfico 16** – Dados acerca da frequência de reuniões entre os bibliotecários(as)

17 - Com que frequência os bibliotecários(as) se reúnem para refletir sobre suas práticas e propor melhorias?

52 respostas



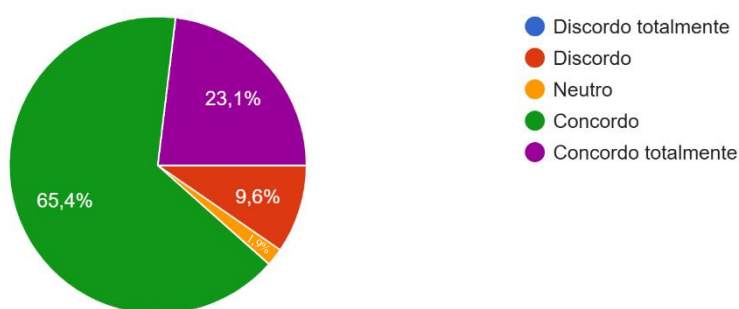
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esses dados indicam que há uma ausência significativa de espaços para discussão e aprimoramento contínuo das práticas bibliotecárias, o que pode impactar negativamente a inovação e o alinhamento destes profissionais.

Adiante, avaliamos a facilidade de acesso e atualização das informações necessárias para o trabalho. A maioria dos respondentes, indicando 65,4% (n= 34) das respostas concorda que essas informações são facilmente localizáveis e atualizadas, enquanto 23,1% (n= 12) concordam totalmente. Enquanto 9,6% (n= 5) discordam, 1,9% (n=1) manifestou neutralidade.

**Gráfico 17** – Dados acerca da facilidade na recuperação da informação dos bibliotecários(as)

18 - As informações necessárias para o trabalho são facilmente localizáveis e atualizadas?  
52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

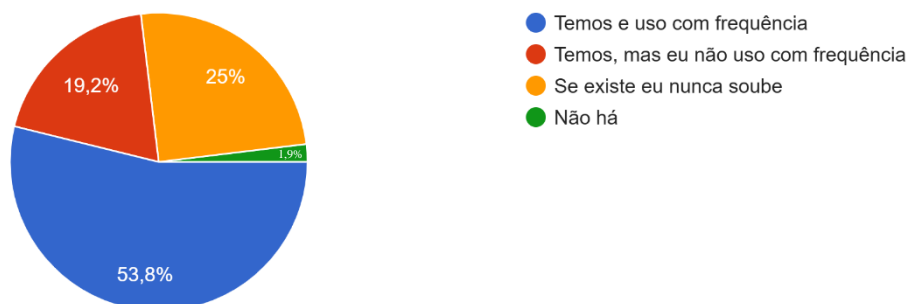
Em seguida examinamos a disponibilidade de ferramentas institucionais para reflexão e compartilhamento de lições aprendidas entre colegas da área. A maior parte dos respondentes, totalizando 53,8% (n= 28) indicou que utiliza essas ferramentas com frequência, enquanto 19,2% (n= 10) reconhecem a existência dos recursos, mas afirmam que não os utilizam regularmente. Outros 25% (n= 13) declararam que desconhecem a existência dessas ferramentas, e 1,9% (n= 1) afirmou que não há tais recursos disponíveis.

Esses dados sugerem que, embora existam ferramentas institucionais para compartilhamento de conhecimento, sua utilização ainda não é universal entre os colaboradores, seja por falta de hábito, de divulgação ou de conhecimento.

**Gráfico 18** – Dados sobre a existência de ferramentas de compartilhamento de conhecimento na instituição

19 - Minha organização tem as ferramentas para refletir e compartilhar lições aprendidas e compartilhar com colegas (por exemplo, repositórios...rramentas de escrita/edição colaborativa, etc.).

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

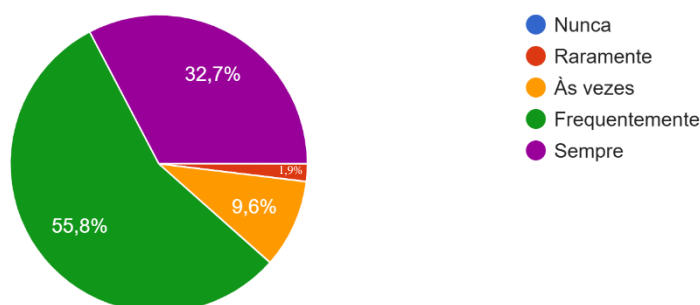
Na pergunta que se sucede, acerca do uso de plataformas de gestão do conhecimento, a maioria dos respondentes, 55,8% (n= 29) utiliza frequentemente plataformas de gestão de conhecimento, como *SharePoint* e *Intranet*, para realizar seu trabalho. Um percentual significativo de 32,7% (n= 17) utiliza sempre essas ferramentas, indicando um alto nível de adesão.

Em contrapartida, uma parcela de 9,6% (n= 5) da amostra utiliza às vezes e 1,9% (n= 1) raramente. Por fim, não houve registros de respostas indicando o não uso absoluto dessas plataformas. Isso sugere que esses sistemas desempenham um papel relevante no dia a dia dos profissionais.

**Gráfico 19** – Dados sobre frequência de uso de plataformas de gestão do conhecimento

20 - Com que frequência você utiliza plataformas de gestão de conhecimento (por exemplo: SharePoint, intranet) para realizar seu trabalho?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em seguida, ocorreu uma nova coleta de dados qualitativos, através do questionamento “O que você acha que poderia ser feito para melhorar a cultura do compartilhamento do conhecimento entre bibliotecários da rede YDUQS?”.

A análise das 52 respostas fornecidas para esta pergunta revela um panorama abrangente sobre os desafios e as sugestões dos bibliotecários da rede YDUQS no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento. Utilizando a abordagem qualitativa e de análise de conteúdo, as respostas foram categorizadas em temáticas recorrentes, conforme quadro abaixo, permitindo uma reflexão sobre como essas percepções se relacionam com os objetivos da pesquisa.

**Quadro 26 – Categorias principais identificadas**

<b>1ª Categoria de análise - Promoção de reuniões e encontros entre bibliotecários</b>	<b>2ª Categoria - Treinamentos e capacitações contínuas</b>	<b>3ª Categoria de análise - Criação de plataformas digitais para compartilhamento</b>	<b>4ª Categoria de análise - Incentivo institucional e valorização do bibliotecário</b>	<b>5ª Categoria de análise - Criação de fóruns e grupos de trabalho</b>
A maioria dos respondentes sugere a realização de reuniões periódicas, sejam elas mensais, bimestrais ou semestrais, como forma de incentivar a troca de experiências e a padronização de boas práticas.	Há uma forte demanda por treinamentos formais, tanto técnicos quanto gerenciais, que poderiam facilitar a difusão do conhecimento entre os bibliotecários.	Diversos respondentes sugerem a criação de repositórios colaborativos, onde bibliotecários possam armazenar e acessar materiais relevantes, incluindo normativas, artigos, estudos de caso e boas práticas.	Alguns respondentes destacam a falta de incentivo da empresa e a ausência de tempo hábil para que os bibliotecários possam participar de treinamentos e reuniões.	Outra sugestão importante foi a criação de fóruns de discussão e grupos de trabalho temáticos, para que os bibliotecários possam se reunir e debater desafios específicos enfrentados no dia a dia da profissão.
Encontros presenciais e virtuais foram frequentemente mencionados	Alguns participantes sugerem cursos específicos sobre o uso de ferramentas essenciais, como <i>Excel</i> , <i>SharePoint</i> , bases de dados acadêmicas e normativas do MEC.	Um dos respondentes propõe o desenvolvimento de uma plataforma digital interna que funcione como um fórum ou <i>wiki</i> para consulta e discussão de conteúdos da área.	Existe uma percepção de desvalorização da profissão, que impacta negativamente no compartilhamento do conhecimento e na motivação dos profissionais.	A necessidade de maior alinhamento entre bibliotecários de diferentes unidades da rede também foi citada, sugerindo a realização de encontros voltados para padrões e boas

				práticas compartilhadas
A necessidade de uma estrutura mais formal para essas interações foi destacada, sugerindo a criação de eventos institucionais fixos			Sugerimos que o reconhecimento seja formalizado por meio de prêmios, certificados e incentivos, o que poderia estimular a troca de experiências e a colaboração entre os bibliotecários.	
Alguns respondentes apontam que atualmente o principal meio de troca de informações ocorre de maneira informal, via <i>WhatsApp</i> , e que há necessidade de meios mais estruturados.				

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Abaixo, apresentamos exemplos de respostas que caracterizaram a construção do quadro acima, de acordo com cada categoria de análise identificada:

**1ª Categoria de análise - Promoção de reuniões e encontros entre bibliotecários - exemplos de respostas:**

*Respondente Ae - "A realização de encontros nacionais seria uma oportunidade de compartilharmos e aprendermos com os colegas de profissão."*

*Respondente Af - "Promover encontros entre os bibliotecários, para troca de experiências e conhecimentos. Hoje só trocamos ideias pelo WhatsApp, que considero informal."*

*Respondente Ag - "Encontros presenciais e virtuais."*

**2ª Categoria de análise - Treinamentos e capacitações contínuas - exemplos de respostas:**

*Respondente Ah - "Treinamento formal, seja online ou presencial. Programas de mentoria. Reuniões e discussões em equipe."*

*Respondente Ai - "Precisamos definir pelo menos uma reunião mensal. Podemos ter um padrão, por exemplo, em bibliografias, atividades periódicas, eventos, etc."*

*Respondente Aj - "Treinamento dos bibliotecários com ferramentas básicas de Excel, leitura e interpretação do instrumento de avaliação de cursos do MEC e conhecimento sobre o funcionamento das plataformas virtuais."*

**3ª Categoria de análise - Criação de Plataformas Digitais para Compartilhamento – exemplo de resposta:**

*Respondente Al - "Implementar uma rotina de reuniões para planejamento e Plano de ações, tendo como primeira ação a criação de um repositório colaborativo de trabalhos da rede de bibliotecas YDUQS gerido pelos bibliotecários."*

*Respondente Am - "Poderíamos ter repositórios para compartilhar artigos desenvolvidos pelos colegas, até atualizações da nossa área."*

*Respondente An - "Criação de uma plataforma digital interna: Pode ser um fórum, wiki ou um portal de compartilhamento de recursos (artigos, estudos de caso, ferramentas, etc.), onde bibliotecários podem publicar e acessar conteúdos relacionados à sua área de atuação."*

**4ª Categoria de análise - Incentivo Institucional e Valorização do Bibliotecário - exemplos de respostas:**

*Respondente Ao - "Que fôssemos reconhecidos pelo que fazemos, vejo que não somos valorizados."*

*Respondente Ap - "Criar a cultura na alta liderança de que investir na biblioteca não é puramente despesa, mas sim propiciar mais ferramentas para que se possa ofertar melhores serviços."*

*Respondente Aq - "Retomada dos eventos institucionais, fóruns e grupos virtuais para o compartilhamento de ideias, recursos e experiências. Reconhecimento com prêmios e certificados."*

**5ª Categoria de análise - Criação de Fóruns e Grupos de Trabalho - exemplos de respostas:**

*Respondente Ar - "Fóruns de Discussão e Grupos de Trabalho: Criar espaços virtuais onde os bibliotecários possam discutir temas relevantes, compartilhar boas práticas, trocar experiências e debater sobre desafios."*

*Respondente As - "Outra opção seriam treinamentos recorrentes para a promoção da educação continuada entre os bibliotecários da rede."*

*Respondente At - "Acho muito importante se tivéssemos treinamento da EBSCO, RT Online, Minha Biblioteca e Pergamum pelo menos de 6 em 6 meses, voltados para nós bibliotecários."*

As diferentes percepções trazidas nesta questão, evidenciam que o compartilhamento do conhecimento entre bibliotecários da rede YDUQS é percebido como insuficiente e pouco estruturado. Para melhorar essa cultura, os respondentes sugerem a criação de encontros regulares, treinamentos específicos, plataformas digitais colaborativas e maior reconhecimento profissional. Essas mudanças poderiam contribuir significativamente para uma cultura de aprendizagem organizacional mais eficaz dentro da instituição e da rede de bibliotecas universitárias.

Por outro lado, a entrevista com a diretora da rede, foi apresentado que há planos próximos para que os próprios bibliotecários da rede YDUQS passem a atuar como instrutores em treinamentos internos, compartilhando seus conhecimentos e experiências em temas estratégicos para a instituição e para a rede. Essa abordagem representa um avanço na aprendizagem organizacional, pois além de fortalecer a *expertise* interna, pode aumentar o engajamento dos profissionais, tornando o processo de capacitação mais acessível e contextualizado com a realidade da rede de bibliotecas.

Atualmente, a capacitação dos bibliotecários ocorre de maneira fragmentada, sem um programa estruturado de treinamentos contínuos. Muitas informações são repassadas via *e-mail* ou em grupos de *WhatsApp*, mas nem todos os profissionais acompanham as comunicações institucionais de forma eficaz. A proposta de utilizar bibliotecários como instrutores surge, portanto, como uma estratégia para tornar o aprendizado mais dinâmico, prático e adaptado às necessidades reais do dia a dia.

A ideia central desse plano é que bibliotecários com maior domínio sobre determinados processos possam ministrar treinamentos para seus colegas, com foco em áreas como:

- **Normatização técnica:** regras de catalogação, indexação e uso de padrões bibliográficos.
- **Visitas do MEC, PEG, Recredenciamento de IES etc.:** orientações sobre a organização documental e a preparação das bibliotecas para avaliações institucionais.
- **Gestão de processos biblioteconômicos:** melhores práticas para atendimento ao usuário, organização do acervo e uso de ferramentas digitais.

- **Uso da biblioteca digital:** capacitação para o manuseio de bases de dados, inteligência artificial aplicada à curadoria da informação e apoio na mediação do acesso a conteúdos digitais.

Além de ampliar a oferta de treinamentos, essa estratégia pode gerar impacto positivo no desenvolvimento profissional dos próprios bibliotecários ao atuarem como instrutores. Ao assumir esse papel, eles terão a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos, desenvolver habilidades pedagógicas e fortalecer sua posição dentro da instituição. Esse processo também favorece a valorização dos bibliotecários como especialistas em suas áreas de atuação, promovendo um reconhecimento mais amplo de sua importância no contexto acadêmico e institucional.

Entretanto, alguns desafios precisam ser considerados para garantir o sucesso dessa iniciativa. Um dos principais obstáculos mencionados na entrevista foi a sobrecarga de trabalho enfrentada por parte dos bibliotecários, especialmente aqueles responsáveis por múltiplas unidades de informação. Nesta perspectiva, a pesquisa em tela compreende que para que a estratégia seja bem-sucedida será necessário encontrar formas de conciliar essas atividades com a rotina de trabalho, seja por meio da criação de horários específicos para os treinamentos ou pela adoção de formatos mais flexíveis, como videoaulas gravadas ou sessões síncronas em horários estratégicos.

Outro ponto de atenção é a necessidade de oferecer suporte metodológico para os bibliotecários que assumirem o papel de instrutores. Nem todos os profissionais possuem experiência com ensino ou treinamento, o que pode demandar uma preparação prévia para que consigam transmitir o conteúdo de forma didática e eficiente. A plataforma Educare pode ser uma aliada nesse processo, servindo como repositório de materiais de apoio, trilhas de aprendizagem e um espaço para compartilhamento estruturado dos conteúdos.

Se bem implementada, essa estratégia pode contribuir significativamente para o fortalecimento da cultura de aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas da YDUQS. Além de promover a troca de conhecimento entre os profissionais, ela pode ajudar a reduzir a dependência de treinamentos externos e a garantir que as capacitações estejam alinhadas com as necessidades e desafios específicos da instituição. A longo prazo, essa abordagem pode se tornar um diferencial competitivo para a rede de bibliotecas, consolidando um ambiente de desenvolvimento contínuo e de valorização profissional.

Seguindo a cronologia das perguntas e de seus respectivos dados coletados, constatamos que 30,8% (n= 16) dos respondentes concordam parcialmente que os bibliotecários são

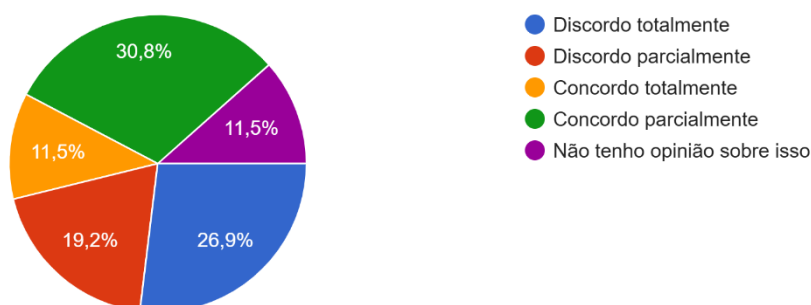
convidados para discussões ou processos decisórios sobre inovação e melhoria dos serviços. No entanto, 26,9% (n= 14) discordam totalmente e 19,2% (n= 10) discordam parcialmente dessa afirmação, demonstrando que há uma parcela considerável que não percebe essa participação.

Além disso, 11,5% (n= 6) concordam totalmente e 11,5% (n= 6) não têm opinião formada sobre o tema. Isso sugere que a inclusão dos bibliotecários nesses processos ainda é limitada ou não amplamente reconhecida. Abaixo, o gráfico 20 traz essas informações supracitadas:

### Gráfico 20 – Dados sobre a participação dos bibliotecários(as) em processos decisórios

22 - Sua organização convida os bibliotecário(a) a participar de discussões ou processos decisórios relacionados à inovação e melhoria dos serviços?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Prosseguindo, apresentamos alguns enunciados e solicitamos que os bibliotecários(as) sinalizassem aquelas que eles mais se identificavam. Nessa linha, o dado mais expressivo apontou que 46,2% (n= 24) dos respondentes consideram que as políticas institucionais ou os supervisores apoiam as ideias dos funcionários e os valorizam.

Já 26,9% (n= 14) indicam que a comunicação da organização é ruim e precisa ser melhorada. Outras situações, como medo de rejeição e por isso não compartilha suas ideias, representando 7,7% (n= 4) e sobrecarga de trabalho e com isso não há disposição para compartilhar com a equipe, indicando 5,8% (n= 3), também foram mencionadas, mas com menor frequência.

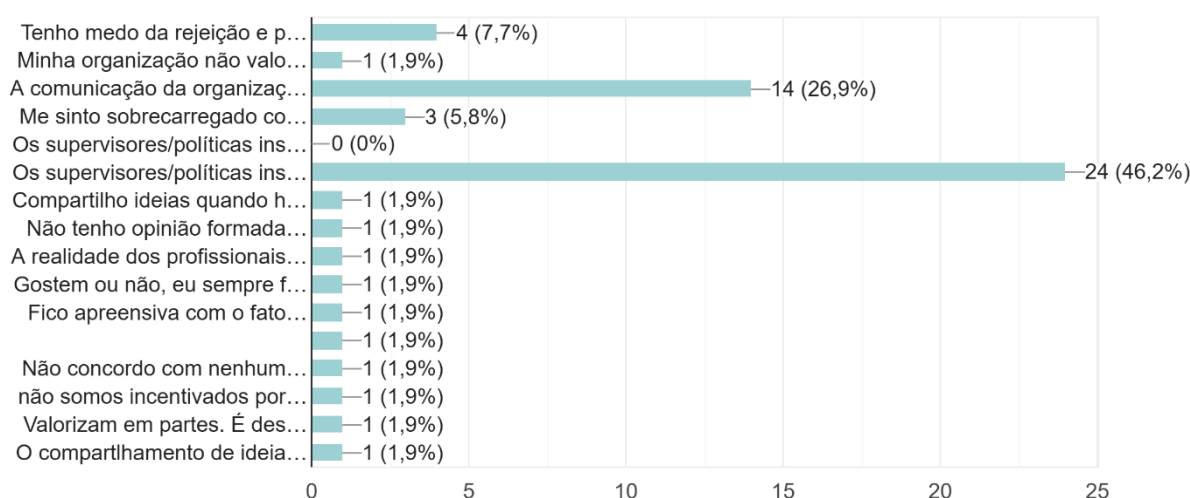
Enquanto isso, todas as demais situações apresentadas nessa pergunta apresentaram 1,9% (n= 1), com exceção da premissa: “Os supervisores/políticas institucionais punem quem compartilha ideias”, que não recebeu nenhuma resposta. Isso indica que, embora existam

desafios relacionados à influência das políticas institucionais e à comunicação organizacional, a punição direta pelo compartilhamento de ideias não é percebida como uma barreira significativa pelos respondentes.

**Gráfico 21** – Dados sobre como os bibliotecários(as) se identificam a partir das premissas preestabelecidas

23 - Com qual das situações a seguir você se identifica?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

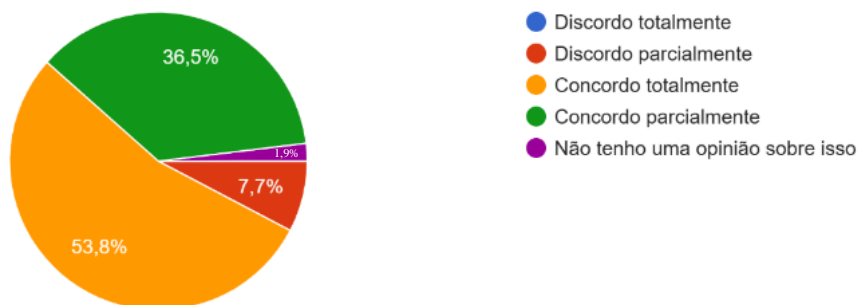
Examinamos também a percepção dos respondentes, questionando-os com a seguinte pergunta: “Você acredita que os bibliotecários(as), trabalhando em rede, são capazes de ajustar suas práticas rapidamente em resposta a mudanças nas demandas dos estudantes e da instituição?”.

Desta forma, a maioria dos respondentes, totalizando 53,8% (n= 28) concorda totalmente que os bibliotecários conseguem ajustar suas práticas rapidamente diante de mudanças nas demandas dos estudantes e da instituição. Outros 36,5% (n= 19) concordam parcialmente, o que reforça essa percepção positiva. Já 7,7% (n= 4) discordam parcialmente e 1,9% (n= 1) não têm opinião formada sobre o tema. Isso indica que, no geral, há um reconhecimento da flexibilidade dos bibliotecários diante das transformações institucionais.

**Gráfico 22** – Dados sobre a opinião dos bibliotecários(as) acerca do trabalho em rede

24 - Você acredita que os bibliotecários(as), trabalhando em rede, são capazes de ajustar suas práticas rapidamente em resposta a mudanças nas demandas dos estudantes e da instituição?

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

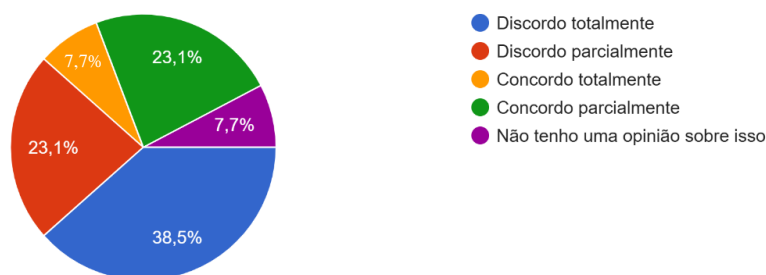
Em seguida, objetivando examinar se esses profissionais consideravam que a instituição os dava condições capazes de promover a biblioteca como um espaço de aprendizagem para além da custódia do acervo, tivemos: 38,5% (n= 20) dos respondentes discordam totalmente que tenham recebido treinamento para promover a biblioteca. Além disso, 23,1% (n= 12) discordam parcialmente. Por outro lado, há uma dualidade, onde também há 23,1% (n= 12) que concordam parcialmente e, por fim, 7,7% (n= 4) que concordam totalmente e 7,7% (n= 4) que não possui uma opinião sobre isso.

Esses números, vide gráfico 23, indicam que há um *déficit* na formação para esse propósito, sugerindo a necessidade de mais capacitações.

**Gráfico 23** – Dados sobre o recebimento de treinamentos para promoção da biblioteca

25 - Tenho recebido treinamento para promover a biblioteca como um espaço de aprendizagem para além da custódia do acervo.

52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

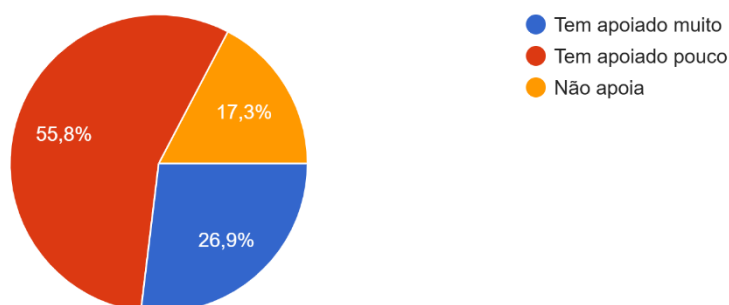
Progredindo, investigamos se os respondentes consideram que a biblioteca tem apoiado a capacitação contínua dos funcionários em relação a novas tecnologias e tendências digitais. Nesta linha, conforme resultados exibidos no Gráfico 24, mais da metade dos respondentes, totalizando 55,8% (n= 29) considera que a biblioteca tem apoiado a capacitação contínua dos funcionários em relação às novas tendências digitais.

Já 26,9% (n= 14) acreditam que há um bom nível de apoio, enquanto 17,3% (n= 9) afirmam que não há qualquer suporte nesse sentido. Isso aponta para uma carência na capacitação digital dos profissionais da biblioteca, algo fundamental no contexto atual.

#### **Gráfico 24** – Dados sobre participação da biblioteca em relação às novas tendências digitais

26 - Na sua percepção a biblioteca tem apoiado a capacitação contínua dos funcionários em relação às novas tecnologias e tendências digitais?

52 respostas

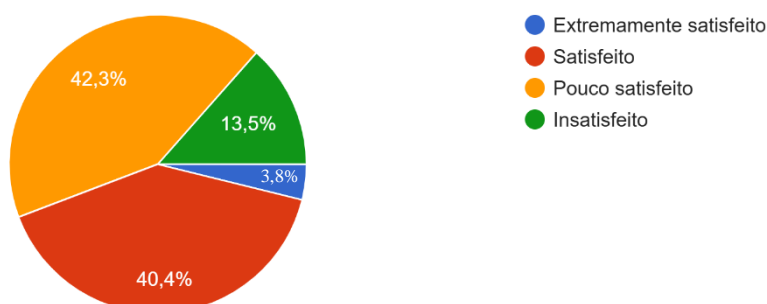


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observamos também o nível de satisfação com essas oportunidades. No gráfico 25, conforme apresentado abaixo, revelamos que a maioria dos respondentes 42,3% (n= 22) tem uma percepção negativa sobre as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela rede de bibliotecas. Enquanto 42,3% (n= 22) se dizem pouco satisfeitos e 40,4% (n= 21) satisfeitos, apenas 13,5% (n= 7) estão insatisfeitos e 3,8% (n= 2) extremamente satisfeitos.

**Gráfico 25** – Dados sobre a satisfação com as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela rede

27 - Você está satisfeito com as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela rede de bibliotecas?  
52 respostas

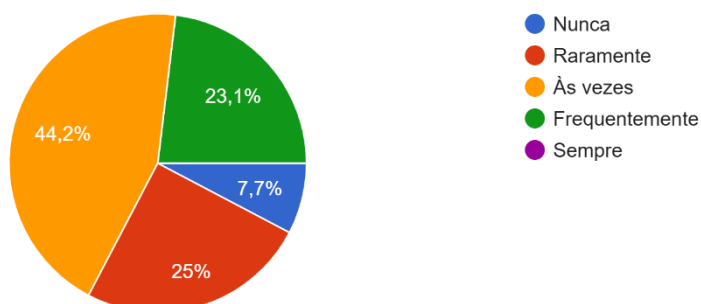


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em seguida, examinamos se os respondentes consideravam que novas ideias e soluções propostas pelos bibliotecários são aplicadas na instituição. Desta forma, para a maioria 44,2% (n= 23) dos respondentes acreditam que "às vezes". Outros 23,1% (n= 12) apontam que isso ocorre frequentemente, enquanto 25% (n= 13) dizem que raramente há essa implementação, e 7,7% (n= 4) afirmam que nunca acontece.

**Gráfico 26** – Dados sobre a frequência de *insights* de melhorias para os serviços da instituição por parte dos bibliotecários(as)

28 - Com que frequência novas ideias e soluções propostas pelos bibliotecários/bibliotecas são aplicadas para melhorar os serviços das(os) universidades/centros universitários?  
52 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Direcionando-se ao fim, pedimos aos respondentes para apresentar sugestões para melhorias nas práticas de aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas.

A análise das 52 respostas obtidas revela uma diversidade de perspectivas e sugestões relacionadas à melhoria das práticas de aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas da YDUQS. Os dados coletados permitiram identificar diferentes dimensões da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, de forma a tornar o entendimento mais didático acerca da interpretação desses dados, agrupamos as sugestões em 6 categorias distintas para uma melhor compreensão das necessidades e oportunidades apontadas pelos respondentes, conforme elencadas abaixo:

### **1ª Categoria de análise - Fortalecimento da cultura de compartilhamento de conhecimento:**

Vários respondentes destacaram a importância do compartilhamento de conhecimento como um elemento central da aprendizagem organizacional. Sugestões incluem a promoção de uma visão compartilhada sobre o papel da biblioteca e dos bibliotecários, bem como a valorização do papel estratégico das bibliotecas dentro da instituição. A troca de experiências entre profissionais é apontada como uma via essencial para o crescimento e desenvolvimento do setor.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Au - "Entender que, é um trabalho em equipe para compartilhar e, ao mesmo tempo, desenvolver novos conhecimentos, visão compartilhada, via de mão dupla a aprendizagem."*

*Respondente Av - "Melhorar a percepção da biblioteca e do bibliotecário. Não apenas como mero depósito de livros. Mas sim. O coração e cérebro de um centro de pesquisa. A biblioteca é tão importante quanto o docente para o desenvolvimento de profissionais de qualidade que o mercado necessita."*

*Respondente Ax - "Implementação de rotina de treinamentos em parceria para troca de experiências e desenvolvimento mútuo."*

*Respondente Az - "Coletar feedback da equipe e dos usuários para ajustar as estratégias de ensino e atendimento."*

*Respondente Ba - "Mentoria e Coaching: Implementar programas de mentoria para que bibliotecários mais experientes orientem os novos profissionais, facilitando a transferência de conhecimento."*

*Respondente Bb – Sessões de Troca de Experiências: Organizar encontros regulares entre bibliotecários de diferentes unidades para que compartilhem experiências, aprendizados e discuta tendências ou novas ferramentas."*

**2ª Categoria de análise - Encontros, eventos e treinamentos regulares:** A necessidade de capacitação contínua foi uma das sugestões mais recorrentes. 20 participantes sugeriram a realização de treinamentos, *workshops*, palestras e encontros regulares para bibliotecários (exemplos de respostas obtidas logo abaixo). Algumas respostas enfatizaram a necessidade de oferecer treinamentos sobre novas tecnologias e inovações na área, além da capacitação específica sobre sistemas utilizados na rede, como o *Pergamum*.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Bc - "Encontros com os bibliotecários da rede e especialistas."*

*Respondente Bd - "Mais investimentos nas bibliotecas, Encontros entre bibliotecários, Capacitação, treinamentos e cursos."*

*Respondente Be - "Workshops de novas tecnologias e palestras com profissionais que tragam ideias inovadoras para o bibliotecário do futuro."*

*Respondente Bf - "Reuniões mensais ou semestrais - Cursos e treinamentos voltados para rede de bibliotecas - Reconhecermos o nosso verdadeiro papel na instituição através de cursos, palestras, workshop."*

*Respondente Bg - "Fazer workshop no final de janeiro onde não tem aula uma vez por ano com encontro de todos os bibliotecários para poder melhorar e trocarmos ideias para tornar a biblioteca um ambiente cada vez mais agradável dentro das instituições."*

*Respondente Bh - "Incentivar os bibliotecários e outros profissionais a buscar sempre novos conhecimentos, atualizações de ferramentas e tendências da área. Para isso, a instituição pode oferecer recursos e tempo para participação em cursos e eventos."*

*Respondente Bi - "Acredito que poderíamos ter um calendário semestral com formações gerais, pois acredito que assim conseguiríamos nos articular ainda mais sobre os processos que envolvem as bibliotecas."*

*Respondente Bj - "Promoção de capacitação sobre Repositórios Digitais e Ciência Aberta."*

*Respondente Bl - "Ter um encontro presencial dos bibliotecários para troca de experiências e atualizações."*

**3ª Categoria de análise - Maior investimento e apoio institucional:** Um grupo significativo de respondentes destacou a necessidade de maior apoio institucional e investimento na aprendizagem organizacional. A falta de incentivos e de um olhar estratégico sobre o papel das bibliotecas foi mencionada como um obstáculo ao desenvolvimento profissional dos

bibliotecários. A disponibilidade de verbas para formação e desenvolvimento dos profissionais também foi citada como uma demanda essencial.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Bm - "Minha sugestão é que precisa de mais interesse e verba para a melhoria de práticas de aprendizagem."*

*Respondente Bn - "Acredito que é uma questão cultural não ver a biblioteca como um setor estratégico dentro da instituição. Não vejo essa percepção dos gestores regionais e nacionais. Constantemente vemos pessoas de outras áreas indo para treinamentos e reuniões que muito auxiliam no fazer da sua profissão. E é diferente quando comparamos com a biblioteca que não tem incentivo nem para ir a treinamentos dos próprios sistemas que usa. Retomo o que disse no início: uma questão de cultura que passa pelo olhar de que o papel fundamental é exercido pelos setores de captação da instituição."*

#### **4ª Categoria de análise - Estruturação e formalização da aprendizagem organizacional:**

Além da realização de treinamentos, alguns participantes sugeriram a criação de programas estruturados para o desenvolvimento profissional. Isso inclui a criação de um plano de desenvolvimento profissional, a estruturação de um líder de área para bibliotecários, e a implementação de mentorias e *coaching* entre profissionais experientes e iniciantes. Outra sugestão relevante foi a inclusão de treinamentos específicos na plataforma interna da YDUQS, como a Educare.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Bo - "Gostaria que nossa rede de bibliotecas tivesse um líder de área (como em todas as áreas), que promovesse o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimento voltado especificamente para nossa atuação dentro da YDUQS. Também gostaria de ver bibliotecários envolvidos nos setores de Ensino, Inovação, Tecnologia. Temos muito a contribuir."*

*Respondente Bp - "Deveria ter na Educare por exemplo, treinamento para bibliotecários e auxiliares de biblioteca de como apresentar no SIA as bibliotecas virtuais nas Visitas Guiadas e com dicas para os bibliotecários sobre avaliações MEC, com perguntas e respostas, com casos concretos."*

**5ª Categoria de análise - Integração e colaboração entre bibliotecas da rede:** A interação entre bibliotecários foi amplamente defendida como um fator chave para a aprendizagem organizacional. Sugestões incluem encontros frequentes entre profissionais, maior

compartilhamento de bibliografias e materiais relevantes e criação de grupos de discussão sobre boas práticas e desafios da profissão.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Bq - "Levantamento de bibliografias de cursos com intuito de colaborar com as demais unidades."*

*Respondente Br - "Maior interação entre bibliotecários do grupo."*

*Respondente Bs - "Compartilhamento de bibliografia."*

*Respondente Bt - "Um Sistema de biblioteca mais eficiente, mais encontros e eventos."*

*Respondente Bu - "Treinamentos, Comunicação, Inovação, Domínio de si mesmo, Visão compartilhada, aprendizagem em equipe."*

*Respondente Bv - "Reuniões online. teams."*

*Respondente Bx - "Gerar um fluxo de inclusão dos bibliotecários sobre as bibliografias, e repositórios de TCCs, além de participar dos grupos de desenvolvimento de pesquisas."*

*Respondente Bz - "Reuniões mensais para discussão das práticas adotadas pela Cia."*

*Respondente Ca - "Reuniões a cada 15 dias para alinhamento e compartilhamento de ideias."*

*Respondente Cb - "Reuniões e encontros entre os profissionais Bibliotecários."*

#### **6ª Categoria de análise - Promoção da cultura da inovação e do aprendizado contínuo:**

Por fim, um aspecto importante levantado nas respostas é a necessidade de promover a cultura de inovação dentro das bibliotecas. Respondentes sugeriram o incentivo ao uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, espaços *makers* e o foco na melhoria contínua e na gestão do conhecimento. Também foi mencionado que a forma como a instituição percebe o papel das bibliotecas precisa ser reformulada, para que sejam vistas como centros de aprendizado essenciais ao desenvolvimento acadêmico.

Abaixo, alguns exemplos de respostas por parte dos bibliotecários(as) que trouxeram *insights* para a criação e análise dessa categoria:

*Respondente Cc - "Foco na mudança; foco na socialização da aprendizagem individual; foco em processo-sistema; foco na cultura; foco no gerenciamento do conhecimento; foco em melhoria contínua e foco em inovação."*

*Respondente Cd - "A primeira coisa a ser feita é proporcionar ao bibliotecário educação continuada sobre o tema aprendizagem organizacional, ou o próprio profissional buscar se atualizar sobre o tema. Criação de novos espaços que ofereçam os meios necessários à construção do conhecimento como espaços makers, incentivar o uso de inteligência artificial através de treinamentos regulares, workshops mas, também, focar em desenvolvimento pessoal e profissional, treinamentos comportamentais."*

A partir das manifestações, inferimos que a comunidade de bibliotecários da rede YDUQS tem uma compreensão ampla sobre a importância da aprendizagem organizacional, sugerindo a necessidade de uma abordagem estruturada que envolva treinamento contínuo, compartilhamento de conhecimento, suporte institucional e adoção de novas tecnologias. A implementação dessas sugestões pode contribuir significativamente para a criação de um ambiente mais dinâmico e colaborativo dentro das bibliotecas universitárias da rede.

Tendo contextualizado os resultados da pesquisa de maneira descritiva, apresentamos a seguir alguns *insights* que tivemos ao analisar as respostas das questões abertas e com isso aplicarmos uma análise qualitativa. Essas análises dão conta de mensurar o atual estágio das práticas de aprendizagem organizacional na visão dos bibliotecários da rede YDUQS.

Tais compreensões correlacionam-se aos dois primeiros objetivos específicos da pesquisa, conforme apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 27** – Relação entre a análise e o objetivo específico 1 da pesquisa

<b>Objetivo específico 1: Identificar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas pela rede YDUQS</b>	
A análise evidencia que a principal estratégia de aprendizagem organizacional oferecida pela instituição é a plataforma Educare, mencionada por vários respondentes. No entanto, há diferentes percepções sobre sua efetividade:	
<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
A plataforma oferece diversidade de cursos, abrangendo desde conteúdos básicos até avançados.	<b>Ausência de treinamentos presenciais:</b> Alguns respondentes mencionaram que a instituição já ofereceu capacitações presenciais anteriormente, mas que isso foi descontinuado.
Alguns bibliotecários relataram que os cursos ajudaram no desenvolvimento de competências interpessoais e gerenciais, como liderança, comunicação e gestão de processos.	<b>Falta de cursos específicos para bibliotecários:</b> A rede disponibiliza treinamentos administrativos, mas há lacunas em formações técnicas voltadas à Biblioteconomia.
	<b>Dificuldade de acesso igualitário:</b> Enquanto alguns fazem cursos regularmente, outros afirmam que nunca receberam formações oferecidas pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Destarte, observamos que atualmente, o principal meio de compartilhamento de conhecimento ocorre de forma informal, através de grupos de *WhatsApp* e contatos individuais. Ainda que exista a plataforma *SharePoint*, para os respondentes há uma falta de estrutura formal para a disseminação do conhecimento dentro da rede.

Assim, percebemos que as práticas de aprendizagem organizacional não estão uniformemente distribuídas entre os colaboradores e não contemplam integralmente as necessidades da categoria profissional analisada.

Outrossim, a análise qualitativa das questões abertas nos permitiu realizar algumas inferências acerca dos principais desafios para a implementação de práticas de aprendizagem organizacional na rede, vejamos no quadro a seguir.

#### Quadro 28 – Reflexão sobre os objetivos da pesquisa

<b>Objetivo específico 2: Identificar os principais desafios para a implementação de práticas de aprendizagem organizacional</b>
A ausência de reuniões e treinamentos recorrentes impede uma troca de conhecimento mais eficiente.
Falta incentivo institucional, tanto em termos de reconhecimento dos bibliotecários quanto na disponibilização de tempo para capacitação.
A desvalorização da profissão foi apontada como um fator que inibe a motivação para compartilhar conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tais resultados, relacionam-se diretamente ao segundo objetivo específico da pesquisa e é sintetizado da seguinte maneira:

#### Quadro 29 - Relação entre a análise e o objetivo específico 2 da pesquisa

<b>Objetivo 2: Identificar os principais desafios que influenciam a implementação de práticas de aprendizagem organizacional</b>		
A partir das respostas analisadas, os desafios para a implementação efetiva da aprendizagem organizacional nas bibliotecas universitárias da rede YDUQS podem ser categorizados da seguinte forma:		
<b>Falta de cursos específicos para Biblioteconomia</b>	<b>Ausência de um programa estruturado de desenvolvimento profissional</b>	<b>Baixo investimento na troca de experiências entre bibliotecários</b>
Os cursos oferecidos são, em sua maioria, voltados para gestão e administração, enquanto há uma demanda clara por capacitações em normas técnicas, bases de dados,	Diferentes respondentes mencionam que nunca receberam cursos ou treinamentos da instituição, o que sugere a falta de um modelo padronizado de capacitação	Um dos respondentes aponta que não há eventos, <i>workshops</i> ou reuniões promovidos especificamente para bibliotecários.

repositórios institucionais, mediação de leitura, entre outros.	para todos os bibliotecários da rede.	
O desconhecimento sobre ferramentas essenciais para a área pode impactar a qualidade do serviço prestado nas bibliotecas.	Isso também reforça uma possível deficiência na comunicação interna sobre a existência e a disponibilidade das oportunidades de aprendizado.	A ausência de momentos estruturados para compartilhamento de boas práticas limita a construção de uma comunidade de aprendizagem dentro da organização.
		A proposta de criação da Semana da Biblioteca YDUQS (com palestras, minicursos e <i>workshops</i> ) sugere uma alternativa para mitigar esse problema.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observamos que a aprendizagem organizacional nas bibliotecas universitárias da rede YDUQS ocorre de forma heterogênea e, em alguns casos, insuficiente para atender às demandas da área. Enquanto alguns profissionais conseguem aproveitar as capacitações disponíveis, outros não recebem treinamentos ou consideram as formações oferecidas pouco relevantes para seu desenvolvimento.

Esse cenário reflete a necessidade de um modelo mais estruturado e acessível de aprendizagem organizacional, com formações especializadas, espaços de troca de experiências e eventos institucionais voltados para bibliotecários.

Dito de outra maneira, os respondentes destacam a necessidade de um investimento sistemático na promoção de práticas que incentivem o compartilhamento de conhecimento, a realização de treinamentos regulares e o fortalecimento do papel estratégico das bibliotecas dentro da instituição.

Além disso, a importância da colaboração entre bibliotecários foi amplamente ressaltada, indicando que a troca de experiências, seja por meio de encontros presenciais, reuniões online ou mentorias, pode contribuir para o desenvolvimento coletivo e para a disseminação de boas práticas.

Portanto, há necessidade de estruturação de um modelo de aprendizagem organizacional mais robusto, com treinamentos frequentes, suporte a novas tecnologias e incentivo à cultura da inovação. Desta maneira, a rede YDUQS terá a oportunidade de consolidar um ambiente de aprendizado dinâmico, colaborativo e alinhado às demandas contemporâneas da educação superior.

A aprendizagem organizacional, nesse contexto, não deve ser vista apenas como um conjunto de iniciativas isoladas, mas sim como um modelo de gestão do conhecimento integrado à cultura institucional, possibilitando inovação e aprimoramento contínuo dos serviços prestados.

No entanto, para que essas mudanças sejam efetivadas, o apoio institucional se mostra um fator determinante, tanto no que diz respeito à destinação de recursos para formação e capacitação quanto na criação de políticas que reconheçam as bibliotecas como espaços fundamentais para o desenvolvimento acadêmico e profissional.

Nessa linha, calçando-se nas percepções anunciadas pelos bibliotecários da rede YDUQS nas respostas abertas, aplicando análise qualitativa e objetivando atender nosso terceiro objetivo específico, isto é, propor diretrizes para boas práticas para a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz em bibliotecas universitárias, apresentamos a síntese do quadro 30.

Nossa proposta visa propor diretrizes para uma cultura de aprendizagem organizacional efetiva para os bibliotecários, exigindo um planejamento mais direcionado às demandas dessa área.

**Quadro 30** – Proposição a partir da análise qualitativa e o objetivo específico 3 da pesquisa

<b>Objetivo 3: Propor diretrizes para boas práticas para a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz em bibliotecas universitárias</b>			
A partir dos desafios identificados, algumas diretrizes podem ser sugeridas para aprimorar a aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS:			
<b>Desenvolvimento de uma trilha de aprendizado específica para bibliotecários</b>	<b>Ampliação da oferta de cursos presenciais e interativos</b>	<b>Criação de um espaço contínuo para troca de conhecimentos</b>	<b>Aprimoramento da comunicação sobre oportunidades de capacitação</b>
<p>Maior envolvimento da liderança institucional na valorização do papel do bibliotecário na organização</p> <p>Criar um programa estruturado de formação, garantindo que todos os bibliotecários da rede tenham acesso aos conteúdos essenciais para sua atuação.</p>	<p>Retomar treinamentos presenciais, híbridos ou remotos, promovendo maior engajamento e interação entre os profissionais.</p>	<p>Implementação de reuniões periódicas formais entre os bibliotecários da rede.</p> <p>Instituir um fórum de bibliotecários para o compartilhamento de boas práticas.</p>	<p>Criação de plataformas digitais para armazenamento e consulta de informações relevantes.</p> <p>Melhorar os canais de divulgação dos cursos já existentes, garantindo que todos os profissionais tenham</p>

			conhecimento das opções disponíveis.
Priorizar cursos sobre bases de dados, repositórios institucionais, normalização de trabalhos acadêmicos, inteligência artificial e bibliotecas digitais.	Implementar capacitações práticas e dinâmicas, como <i>workshops</i> e treinamentos técnicos voltados para desafios reais enfrentados na rotina das bibliotecas, como visitas MEC, por exemplo.	Desenvolver eventos anuais, como a Semana da Biblioteca YDUQS, para fomentar a aprendizagem coletiva e a inovação nas práticas bibliotecárias.	Criar um catálogo de cursos internos, apresentando um plano de desenvolvimento individualizado para cada bibliotecário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essas diretrizes buscam estabelecer um ambiente de aprendizado mais estruturado, inclusivo e alinhado às necessidades reais dos bibliotecários da rede YDUQS, fortalecendo a cultura de aprendizagem organizacional na instituição.

A pesquisa em tela argumenta que a criação de um programa de aprendizagem contínua e direcionada pode contribuir significativamente para a melhoria dos serviços prestados pelas bibliotecas da rede, garantindo maior qualificação dos profissionais e, conseqüentemente, um melhor atendimento aos alunos e pesquisadores da instituição.

Outrossim, inferimos que a aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS é um processo essencial para o fortalecimento do setor e para a qualificação contínua dos profissionais envolvidos.

### **5.1 Diretrizes para implantação e fortalecimento da aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS**

A efetivação de projetos de aprendizagem organizacional em bibliotecas requer um planejamento criterioso, que considere as necessidades informacionais dos usuários, os objetivos institucionais e a capacidade técnica e estrutural da equipe. Por meio do planejamento, é possível delinear metas claras, estratégias de ação, indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação contínua, permitindo que a biblioteca atue como um agente promotor da aprendizagem contínua no ambiente organizacional. Além disso, o planejamento contribui para a consolidação de uma cultura de aprendizagem, fortalecendo a troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, o que é essencial para a inovação e melhoria dos serviços oferecidos.

Outro aspecto fundamental do planejamento em projetos de aprendizagem organizacional é a sua capacidade de promover a integração entre os diversos setores da biblioteca e destes com outros setores da instituição. Essa integração favorece a identificação de competências essenciais, lacunas de conhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional, promovendo ações formativas mais eficazes e alinhadas às demandas reais do contexto institucional. Dessa forma, o planejamento deixa de ser apenas um instrumento administrativo para se tornar uma ferramenta estratégica de transformação organizacional.

Para que esse processo seja realmente efetivo, é imprescindível que o planejamento da biblioteca esteja alinhado ao planejamento da instituição mantenedora. A convergência entre esses dois níveis garante que os projetos e ações desenvolvidos estejam em sintonia com a missão, visão e metas estratégicas institucionais, favorecendo o uso racional de recursos, a sustentabilidade das iniciativas e a visibilidade da biblioteca como parceira estratégica no alcance dos objetivos organizacionais. Esse alinhamento fortalece o papel da biblioteca como núcleo de geração e disseminação do conhecimento dentro da instituição.

A seguir apresentamos nossa proposta de um programa estruturado de aprendizagem organizacional para a rede de bibliotecas analisadas.

## **1 Introdução e justificativa**

A implantação de um programa de aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS objetiva ampliar o conhecimento dos colaboradores, incentivar a gestão do conhecimento e estimular a inovação.

O programa está alinhado a missão, visão e valores da instituição mantenedora e idealiza que suas ações fortalecem a capacidade de resposta das bibliotecas frente às mudanças do ambiente acadêmico e social, promova a inovação nos serviços prestados e melhoria contínua no atendimento aos clientes internos e externos.

O programa regula-se pelos princípios de otimização de recursos, compartilhamento de conhecimentos e boas práticas de gestão de unidades de informação em consonância com a literatura nacional e internacional dos campos da Biblioteconomia e Ciência da Informação.

## **2 Objetivos do programa**

- **Objetivo geral:** Estabelecer um sistema contínuo de aprendizagem e desenvolvimento para os profissionais que atuam nas bibliotecas universitárias da rede, visando à inovação, eficiência e qualidade no atendimento aos usuários.
- **Objetivos específicos:**

- Aperfeiçoar as competências técnicas e comportamentais dos profissionais da biblioteca;
- Fomentar a cultura de aprendizagem contínua e colaboração entre as diferentes unidades da rede;
- Integrar os avanços tecnológicos e as melhores práticas de gestão da informação nos processos da biblioteca;
- Promover a troca de experiências e boas práticas entre as unidades da rede de bibliotecas.

### 3 Estrutura do programa

A estrutura do programa será composta por seis macroprocessos e que representam etapa interligadas, visando à integração e desenvolvimento contínuo:

#### 3.1 Diagnóstico organizacional

A primeira etapa do programa envolve um diagnóstico organizacional detalhado para mapear as necessidades de aprendizagem dos bibliotecários da rede. Esse diagnóstico será conduzido por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, incluindo:

- Realização de um levantamento detalhado das necessidades de aprendizagem das bibliotecas, com base em entrevistas, pesquisas de satisfação com usuários e autoavaliação dos funcionários;
- Análise das competências exigidas para os cargos existentes e identificação de lacunas de habilidades;
- Levantamento dos recursos tecnológicos e materiais disponíveis nas unidades, além de identificar os principais desafios enfrentados.

#### 3.2 Definição de competências

A definição das competências-chave para os bibliotecários será baseada no modelo de competências organizacionais, que classifica as habilidades em:

- **Competências técnicas:** incluem a capacidade de gestão de acervos físicos e digitais, domínio de *softwares* de catalogação e indexação, curadoria digital, uso de inteligência artificial aplicada à gestão da informação, além de habilidades em recuperação e

disseminação da informação. Essas competências são fundamentais para garantir a eficiência dos serviços prestados pelas bibliotecas da rede YDUQS.

- **Competências pedagógicas:** referem-se ao desenvolvimento de habilidades voltadas para o apoio ao ensino e à pesquisa, incluindo orientação em literacia informacional, construção de materiais instrucionais, metodologias ativas de ensino e mediação de aprendizagem digital. Nesta perspectiva, os bibliotecários precisam atuar não apenas como gestores de informação, mas também como facilitadores do aprendizado.
- **Competências socioemocionais:** abrangem habilidades interpessoais e comportamentais, como comunicação assertiva, colaboração, liderança, resiliência, inteligência emocional e pensamento crítico. No ambiente das bibliotecas universitárias, essas competências são essenciais para o atendimento ao público, a mediação de conflitos e a gestão do conhecimento coletivo.
- **Competências estratégicas:** incluem a capacidade de inovação, pensamento sistêmico, visão de futuro e alinhamento com os objetivos institucionais da rede YDUQS. Essas competências permitirão que os bibliotecários contribuam de maneira mais significativa para a tomada de decisões estratégicas no contexto da educação superior.

### 3.3 Planejamento de ações formativas

O planejamento das ações formativas será desenvolvido de forma estruturada, garantindo que os conteúdos abordem as necessidades identificadas no diagnóstico organizacional.

As ações deverão organizadas em um plano de capacitação semestral e contará com diversas metodologias orientadas pela promoção da aprendizagem significativa.

As principais ações formativas incluem:

- **Treinamentos presenciais e a distância:** sessões síncronas e assíncronas que abordarão temas fundamentais para a atuação dos bibliotecários. Os conteúdos serão estruturados para atender às necessidades emergentes e estimular o aprendizado contínuo.
- **Módulos de treinamento em áreas específicas:** desenvolvimento de cursos modulares sobre temas essenciais, como gestão de acervos digitais, documentação acerca das visitas do MEC, uso de ferramentas de automação, atendimento ao público e inteligência artificial aplicada à Biblioteconomia. Esses módulos serão oferecidos de forma

sequencial, permitindo que os bibliotecários avancem progressivamente em seu aprendizado.

- **Parcerias estratégicas:** estabelecimento de convênios com bibliotecas, universidades e instituições especializadas para promover cursos, intercâmbios e certificações em áreas relevantes.
- **Workshops e webinars com especialistas:** realização periódica de eventos que tragam especialistas renomados da área de Biblioteconomia e Gestão da Informação, permitindo a atualização profissional e o contato com novas práticas e tendências do setor.
- **Mentorias e coaching interinstitucional:** implementação de um programa de mentoria entre bibliotecários experientes e novos profissionais da rede, promovendo o compartilhamento de conhecimento prático e o desenvolvimento de competências interpessoais.
- **Gamificação e aprendizagem ativa:** utilização de metodologias inovadoras, como gamificação, simulações e estudos de caso, para tornar o aprendizado mais dinâmico e envolvente.
- **Grupos de estudo e redes de aprendizagem colaborativa:** incentivo à criação de grupos de estudo temáticos dentro da rede, nos quais os bibliotecários possam trocar experiências, discutir desafios comuns e cocriar soluções para problemas institucionais.

Esse planejamento visa garantir que as ações formativas sejam efetivas, promovendo não apenas a capacitação individual, mas também o fortalecimento coletivo entre os partícipes da rede de bibliotecas.

### **3.4 Implementação e execução**

A implementação e execução do programa de aprendizagem organizacional serão estruturadas em três frentes principais: capacitação inicial, capacitação contínua e estímulo à autonomia. Cada uma dessas etapas será acompanhada por mecanismos de suporte e avaliação para garantir sua efetividade.

#### *3.4.1 Capacitação inicial*

A capacitação inicial é fundamental para alinhar os profissionais da rede às diretrizes institucionais e criar uma base de conhecimento unificada. Para isso, será desenvolvida uma trilha de aprendizagem introdutória, composta por:

- **Módulo institucional:** Apresentação dos princípios, diretrizes e objetivos estratégicos da rede de bibliotecas da YDUQS;
- **Módulo técnico:** Formação sobre normas, padrões de catalogação, políticas de acervo e o uso dos sistemas de automação;
- **Módulo comportamental:** Desenvolvimento de habilidades interpessoais, como atendimento ao público, trabalho em equipe e resolução de problemas.

A capacitação inicial será ofertada no formato híbrido, combinando encontros presenciais para imersão prática e atividades *online* em plataforma de Educação a distância (EAD). Para reforçar o aprendizado, serão criados materiais de referência, como manuais, guias interativos e videoaulas.

#### 3.4.2 Capacitação contínua

A aprendizagem organizacional exige um processo de aprimoramento constante. Dessa forma, a capacitação contínua será estruturada em ciclos periódicos, com oferta de treinamentos e ações formativas de acordo com as necessidades emergentes dos bibliotecários. Esse processo incluirá:

- **Plano anual de treinamento:** Definição de temas prioritários e cronograma de capacitações ao longo do ano, considerando tanto demandas institucionais quanto sugestões dos próprios bibliotecários.
- **Cursos avançados e especializações:** Parcerias com universidades e instituições de ensino para disponibilizar cursos específicos em biblioteconomia, ciência da informação e gestão da inovação.
- **Workshops e oficinas práticas:** Sessões interativas com estudos de caso, simulações e discussões para aprofundamento de temas estratégicos.
- **Grupos de estudo e comunidades de prática:** Criação de fóruns e grupos de discussão temáticos, incentivando o aprendizado colaborativo entre profissionais da rede.

Para garantir a efetividade da capacitação contínua, serão aplicados questionários de avaliação ao final de cada ação formativa e realizados encontros periódicos para ajustes no programa.

### 3.4.3 Estímulo à autonomia

Além das formações estruturadas, é importante incentivar a autonomia dos profissionais no desenvolvimento de suas competências. Para isso, serão implementadas estratégias que possibilitem a aprendizagem autodirigida, tais como:

- **Biblioteca digital de capacitação:** Criação de um repositório *online* com materiais de estudo, tutoriais, artigos científicos e cursos autoinstrucionais (possível uso da Educare).
- **Apoio à educação continuada:** Estímulo à participação em congressos, seminários e eventos acadêmicos, com possibilidade de subsídios ou financiamento parcial.
- **Programas de mentoria:** Estabelecimento de uma rede de mentores internos, onde bibliotecários mais experientes auxiliam colegas na resolução de desafios profissionais.
- **Reconhecimento e incentivo:** Implementação de programas de certificação e reconhecimento para aqueles que buscarem aperfeiçoamento contínuo, reforçando a valorização do aprendizado dentro da organização.

A execução dessas estratégias será acompanhada por indicadores de desempenho, garantindo que as iniciativas promovam impactos reais no aprimoramento profissional e na eficiência dos serviços prestados pelas bibliotecas.

## 3.5 Avaliação e acompanhamento

A avaliação e o acompanhamento do programa são fatores críticos de sucesso para garantir sua efetividade e alinhamento contínuo com as necessidades dos bibliotecários e os objetivos estratégicos da rede YDUQS. Para isso, será adotada uma abordagem integrada, baseada em três pilares: avaliação de impacto, sistema de *feedback* e revisão periódica.

### 3.5.1 Avaliação de impacto

A avaliação de impacto permitirá mensurar os efeitos do programa na melhoria dos serviços bibliotecários e no desenvolvimento das competências dos profissionais. Para isso, serão implementados indicadores de desempenho que possibilitem uma análise quantitativa e qualitativa da aprendizagem organizacional. Esses indicadores incluirão:

- **Indicadores de desempenho profissional:** Avaliação da evolução das competências técnicas, pedagógicas e socioemocionais dos bibliotecários, por meio de autoavaliações, avaliações dos gestores e análise de desempenho em atividades práticas.
- **Indicadores de impacto nos serviços:** Monitoramento da eficiência e qualidade dos serviços prestados, como tempo de resposta a demandas informacionais, aprimoramento do atendimento ao público e eficácia na gestão de acervos.
- **Indicadores de engajamento:** Taxa de participação nos treinamentos, conclusão das trilhas de aprendizagem e envolvimento nas atividades propostas pelo programa.
- **Satisfação dos usuários:** Aplicação de pesquisas periódicas junto aos estudantes e docentes para identificar melhorias na experiência do usuário em função do aprimoramento profissional dos bibliotecários.

Os dados coletados por meio desses indicadores serão organizados em relatórios semestrais, permitindo a visualização do progresso alcançado e a identificação de ajustes necessários.

### 3.5.2 Sistema de feedback

O *feedback* contínuo dos participantes do programa será um elemento essencial para adaptar as ações formativas às necessidades reais da equipe. Para garantir a efetividade desse processo, serão criados múltiplos canais de coleta de *feedback*, incluindo:

- **Pesquisas pós-treinamento:** Aplicação de questionários após cada capacitação para avaliar a relevância do conteúdo, a metodologia utilizada e a aplicabilidade do aprendizado no ambiente de trabalho.
- **Fóruns e grupos de discussão:** Espaços virtuais onde os bibliotecários poderão compartilhar suas percepções, dificuldades e sugestões de melhoria para o programa.
- **Entrevistas e reuniões individuais:** Sessões periódicas com gestores e bibliotecários para aprofundar a análise sobre o impacto do programa na rotina de trabalho e nas práticas institucionais.
- **Observação prática:** Monitoramento da aplicação das competências adquiridas no dia a dia das bibliotecas, garantindo que o conhecimento seja efetivamente incorporado à prática profissional.

Além disso, serão realizadas reuniões trimestrais com os responsáveis pelo programa para debater os *feedbacks* recebidos e identificar ajustes a serem implementados.

### 3.5.3 Revisão periódica

A revisão periódica do programa será conduzida anualmente, garantindo que ele continue alinhado às necessidades institucionais e ao cenário educacional em constante transformação. Esse processo envolverá:

- **Análise dos indicadores de desempenho:** Comparação dos resultados obtidos ao longo do tempo, identificando tendências de crescimento ou desafios recorrentes.
- **Revisão curricular das capacitações:** Atualização dos conteúdos formativos para incorporar novas tecnologias, metodologias e demandas emergentes da área da biblioteconomia.
- **Reformulação de estratégias:** Ajuste das ações de treinamento, modalidades de ensino e ferramentas utilizadas para potencializar os impactos do programa.
- **Planejamento de novas iniciativas:** Com base nos aprendizados acumulados, novas frentes de capacitação poderão ser criadas para atender às demandas futuras.

Ao final de cada ciclo anual, um relatório de avaliação será elaborado e apresentado à gestão da rede de bibliotecas, possibilitando um planejamento estratégico embasado em dados concretos e *feedbacks* qualitativos.

## 3.6 Cultura de aprendizagem

É necessário o fortalecimento da cultura de aprendizagem de modo que o conhecimento não seja apenas adquirido individualmente, mas compartilhado e aplicado de forma contínua no ambiente organizacional.

Desta maneira, na cultura de aprendizagem organizacional eficaz estimula a inovação, valoriza o conhecimento coletivo e promove o aprendizado colaborativo, transformando as bibliotecas em espaços dinâmicos de desenvolvimento profissional e institucional. Para isso, serão adotadas as seguintes diretrizes:

### 3.6.1 Fomento à inovação

A inovação na gestão da informação e nos serviços bibliotecários deve ser incentivada por meio de iniciativas estruturadas que estimulem a experimentação e a busca por soluções criativas. Para isso, serão implementadas ações como:

- **Criação de grupos de inovação:** Formação de equipes multidisciplinares no interior da rede de bibliotecas para desenvolver soluções para desafios institucionais, como a melhoria da experiência do usuário, a otimização de processos internos e a adoção de novas tecnologias.
- **Desafios internos de boas práticas:** Lançamento de competições anuais entre as bibliotecas da rede para premiar as iniciativas mais inovadoras e eficazes em gestão da informação, atendimento ao usuário e digitalização de acervos.
- **Laboratórios de experimentação:** Espaços destinados à testagem de novas ferramentas tecnológicas e metodologias, incentivando a adoção de abordagens inovadoras na prestação de serviços bibliotecários.
- **Apoio à pesquisa aplicada:** Estímulo para que os bibliotecários desenvolvam projetos de pesquisa voltados para a melhoria dos serviços oferecidos, com possibilidade de publicação em eventos e periódicos da área.

Essas iniciativas criam um ambiente favorável à experimentação e ao desenvolvimento de novas abordagens para os desafios enfrentados no cotidiano das bibliotecas.

### 3.6.2 Valorização do conhecimento coletivo

A aprendizagem organizacional só se fortalece quando o conhecimento gerado no ambiente de trabalho é reconhecido e disseminado de forma estruturada. Para promover a valorização do conhecimento coletivo, serão adotadas as seguintes estratégias:

- **Plataforma de compartilhamento de boas práticas:** Desenvolvimento de um repositório digital colaborativo, onde bibliotecários poderão registrar suas experiências, metodologias bem-sucedidas e desafios enfrentados, possibilitando o acesso contínuo a insights valiosos por toda a rede.
- **Círculos de conhecimento:** Encontros periódicos (presenciais ou virtuais) para a troca de experiências entre bibliotecários, promovendo discussões sobre temas relevantes, como gestão da informação, tendências tecnológicas e atendimento ao usuário.

- **Mentoria interinstitucional:** Implementação de um programa de mentoria no qual bibliotecários mais experientes possam orientar aqueles que estão ingressando na rede ou que desejam desenvolver novas habilidades.
- **Reconhecimento institucional:** Criação de um sistema de certificação e reconhecimento para incentivar os bibliotecários a compartilharem conhecimento, premiando aqueles que mais contribuem para a disseminação de boas práticas.

Com essas ações, o conhecimento se torna um recurso estratégico da organização, acessível a todos e em constante evolução.

### 3.6.3 *Promoção do aprendizado colaborativo*

A colaboração entre profissionais de diferentes unidades da rede amplia as possibilidades de aprendizado e contribui para a padronização de processos e a melhoria dos serviços oferecidos. Para estimular o aprendizado colaborativo, serão adotadas práticas como:

- **Grupos de estudo e comunidades de prática:** Formação de grupos temáticos para aprofundamento em áreas específicas, como gestão de repositórios digitais, acessibilidade em bibliotecas e mediação da informação. Esses grupos poderão atuar de forma presencial ou online, garantindo o envolvimento de profissionais de toda a rede.
- **Parcerias institucionais para formação:** Estabelecimento de acordos com universidades e centros de pesquisa para oferecer cursos especializados, permitindo que os bibliotecários se atualizem continuamente em suas áreas de atuação.
- **Treinamentos interbibliotecas:** Organização de capacitações conjuntas entre diferentes unidades da rede, permitindo que bibliotecários compartilhem suas práticas e adaptem metodologias bem-sucedidas a suas realidades locais.
- **Plataforma colaborativa de capacitação:** Sugerimos a ampliação da Educre, já utilizada na instituição e que ela seja customizada permitindo os bibliotecários participar de fóruns de discussão e contribuir com materiais educativos, fortalecendo o engajamento coletivo no aprendizado contínuo.

A implementação dessas ações consolidará uma cultura de aprendizado ativo e integrado, garantindo que a rede de bibliotecas da YDUQS continue evoluindo e se adaptando às mudanças do ensino superior e da Ciência da Informação.

## 4 Recursos e ferramentas de apoio

Para garantir a efetividade do programa de aprendizagem organizacional, será necessário investir em recursos e ferramentas que possibilitem a implementação das ações formativas e o suporte contínuo aos bibliotecários da rede.

A disponibilização de tecnologia, materiais didáticos adequados e infraestrutura apropriada contribuirá diretamente para a adesão ao programa e para a consolidação de uma cultura de aprendizagem eficaz.

### 4.1 Tecnologia

A incorporação de tecnologias educacionais é um fator essencial para a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento profissional contínuo dos bibliotecários. As seguintes estratégias serão adotadas:

- **Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA):** Aperfeiçoamento da plataforma Educare. É fundamental que melhorias sejam feitas permitindo o acompanhamento e o progresso dos participantes, os registros de certificados de conclusão e a recomendação de trilhas personalizadas de capacitação conforme as necessidades de cada profissional.
- **Bibliotecas digitais e repositórios de conhecimento:** Aperfeiçoamento do *SharePoint* permitindo armazenar e compartilhar artigos, pesquisas, tutoriais e manuais de boas práticas, assegurando que todos os bibliotecários tenham acesso a conteúdos de referência para consulta e atualização.
- **Webconferências e transmissões ao vivo:** Uso de ferramentas como *Zoom*, *Microsoft Teams* ou *Google Meet* para realização de encontros virtuais, treinamentos síncronos e eventos online, promovendo maior integração entre as unidades da rede.

Essas tecnologias garantirão que a capacitação dos bibliotecários ocorra de forma acessível, dinâmica e integrada, promovendo um aprendizado contínuo e alinhado às demandas da rede.

### 4.2 Material didático

Para complementar as capacitações e garantir que os bibliotecários tenham acesso a conteúdos estruturados para aprimoramento profissional, serão desenvolvidos e disponibilizados materiais didáticos personalizados, tais como:

- **Guias de boas práticas:** Elaboração de manuais padronizados com diretrizes sobre atendimento ao usuário, gestão de acervos, uso de bases de dados e outras atividades essenciais.
- **Vídeos tutoriais e podcasts:** Produção de materiais audiovisuais explicativos, abordando temas estratégicos e operacionais de maneira objetiva e didática, facilitando o aprendizado assíncrono.
- **E-books e apostilas interativas:** Desenvolvimento de materiais digitais interativos, que permitam a exploração autônoma dos conteúdos por meio de *quizzes*, estudos de caso e atividades práticas.
- **Simuladores e estudos de caso:** Implementação de ambientes simulados para que os bibliotecários possam aplicar conhecimentos adquiridos em situações reais do cotidiano das bibliotecas.

O uso desses materiais facilitará a assimilação de conhecimentos e possibilitará que os bibliotecários utilizem os recursos de aprendizagem de maneira flexível e eficiente.

### 4.3 Infraestrutura

A infraestrutura necessária para a execução do programa deve garantir que todas as unidades da rede possam implementar as atividades formativas de maneira adequada. Para isso, serão adotadas as seguintes diretrizes:

- **Disponibilização de espaços físicos equipados:** A direção das unidades onde as bibliotecas estão localizadas deverão dispor de salas de treinamento equipadas com projetores, computadores, internet e mobiliário adequado para realização de *workshops* e capacitações presenciais.
- **Acesso a softwares especializados:** As unidades deverão estar equipadas com sistemas de gestão bibliográfica, plataformas de curadoria digital, *softwares* de automação de processos bibliotecários e ferramentas de análise de dados para potencializar a capacitação dos profissionais.
- **Laboratórios de inovação e experimentação:** Criação de espaços dentro das bibliotecas para testar novas tecnologias, promover oficinas práticas e explorar tendências emergentes.

- **Apoio técnico e suporte especializado:** Disponibilização de equipe técnica para suporte em TI, garantindo que os bibliotecários tenham suporte adequado no uso das ferramentas tecnológicas do programa.

O investimento nesses recursos objetiva garantir que o programa seja implementado de maneira eficaz e sustentável, proporcionando condições ideais para a aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS.

## 5 Comunicação e envolvimento da alta direção

O sucesso da aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS depende diretamente do apoio e envolvimento da alta administração. A participação ativa da gestão superior não apenas garante a alocação de recursos e a viabilidade do programa, mas também fortalece a cultura organizacional voltada para o desenvolvimento contínuo dos profissionais da biblioteca. Dessa forma, a comunicação interna eficaz e a integração das lideranças são fundamentais para consolidar essa iniciativa.

### 5.1 Engajamento da alta direção

Para que o programa seja implementado de forma bem-sucedida, é importante que a gestão do grupo educacional e de suas subsidiárias compreendam sua importância e se tornem agentes promotores. Para isso, serão adotadas as seguintes estratégias:

- **Participação ativa dos gestores:** Diretores acadêmicos e gestores institucionais devem atuar como patrocinadores do programa, apoiando e divulgando as ações formativas, além de comparecerem a eventos e iniciativas estratégicas ligadas ao desenvolvimento dos bibliotecários.
- **Inserção da aprendizagem organizacional na pauta da governança institucional:** O programa deve estar presente nos fóruns e reuniões estratégicas da instituição, assegurando sua integração às políticas de desenvolvimento institucional.
- **Definição de metas e indicadores compartilhados:** O comprometimento da alta gestão será reforçado pela definição de métricas de desempenho associadas à melhoria dos serviços bibliotecários, garantindo que os resultados da aprendizagem organizacional estejam alinhados aos objetivos da instituição.
- **Nomeação de embaixadores da aprendizagem:** Líderes institucionais e gestores das bibliotecas devem atuar como multiplicadores da cultura de aprendizado, incentivando

a participação ativa dos colaboradores e promovendo o engajamento nas atividades formativas.

## 5.2 Transparência na comunicação

Uma comunicação clara e transparente é essencial para manter os bibliotecários motivados e alinhados com as diretrizes do programa. Para garantir o fluxo contínuo de informações, serão adotadas as seguintes ações:

- **Criação de um Plano de Comunicação Interna:** Desenvolvimento de um plano estruturado para disseminação de informações sobre o programa, garantindo que todos os profissionais compreendam sua importância e saibam como participar das iniciativas.
- **Boletins Informativos e Newsletters:** Envio periódico de boletins eletrônicos para compartilhar novidades, depoimentos de participantes, boas práticas e resultados alcançados, promovendo o engajamento contínuo.
- **E-mails e comunicados oficiais:** Utilização de canais formais para a divulgação de diretrizes institucionais, convites para capacitações e atualizações sobre as ações do programa.
- **Reuniões periódicas e fóruns de discussão:** Organização de encontros regulares para que os bibliotecários possam esclarecer dúvidas, compartilhar percepções e sugerir melhorias para o programa.
- **Espaço de comunicação colaborativa:** Criação de uma plataforma digital ou grupo específico em redes corporativas para o compartilhamento de informações, materiais de apoio e interação entre os participantes.

A transparência na comunicação ajudará a consolidar a cultura de aprendizagem dentro da rede de bibliotecas, garantindo que todos os profissionais estejam bem-informados e engajados no programa.

## 5.3 Alinhamento estratégico

O programa de aprendizagem organizacional está diretamente vinculado aos objetivos estratégicos da rede de bibliotecas e da instituição de ensino superior como um todo. Sugerimos as seguintes ações:

- **Definição de competências-chave alinhadas à missão institucional:** As trilhas formativas devem ser estruturadas de modo a fortalecer competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição e das bibliotecas.
- **Monitoramento e relatórios gerenciais:** Desenvolvimento de relatórios periódicos para demonstrar os impactos do programa, assegurando que os gestores tenham acesso a dados concretos sobre os benefícios da aprendizagem organizacional.
- **Inclusão da aprendizagem organizacional nos processos de avaliação institucional:** O programa deve ser incorporado aos processos de avaliação de desempenho e qualidade institucional, garantindo sua continuidade e aprimoramento ao longo do tempo.

Esse garantirá que a capacitação dos bibliotecários esteja sempre em sintonia com as necessidades e objetivos da instituição.

## **6 Sustentabilidade e continuidade**

Para garantir a efetividade do programa de aprendizagem organizacional a longo prazo, é fundamental estabelecer mecanismos de sustentabilidade financeira, parcerias estratégicas e um planejamento contínuo que assegure sua adaptação às mudanças no setor educacional e na gestão da informação.

A perenidade do programa dependerá de uma abordagem estruturada que contemple a alocação de recursos, a diversificação das fontes de financiamento e a implementação de estratégias institucionais que promovam sua incorporação à cultura organizacional das bibliotecas.

### **6.1 Orçamento e financiamento**

A viabilidade do programa requer a definição de um orçamento específico para cobrir custos com infraestrutura, materiais didáticos, capacitações e tecnologias de suporte. Para assegurar a manutenção e expansão do programa, serão adotadas as seguintes estratégias:

- **Inclusão do programa no orçamento institucional:** Garantir que os investimentos em aprendizagem organizacional sejam parte do planejamento financeiro da instituição, assegurando recursos contínuos para sua execução.

- **Captação de recursos via editais e incentivos:** Buscar financiamento por meio de editais de fomento à educação e inovação, programas de incentivo à qualificação profissional e fundos voltados para o desenvolvimento de bibliotecas e ensino superior.
- **Otimização de recursos internos:** Racionalizar investimentos utilizando plataformas digitais de ensino gratuitas ou de baixo custo, aproveitando especialistas internos para ministrar treinamentos e promovendo o compartilhamento de materiais entre unidades da rede.
- **Criação de um fundo específico para desenvolvimento profissional:** Instituir um fundo interno destinado à capacitação dos profissionais, com aportes regulares da instituição e possibilidade de contribuição de parceiros estratégicos.

A sustentabilidade financeira do programa garantirá que as iniciativas de capacitação não sejam interrompidas por restrições orçamentárias, mantendo a qualidade e continuidade das ações formativas.

## 6.2 Parcerias institucionais

O estabelecimento de parcerias estratégicas ampliará o alcance e a diversidade das ações do programa, promovendo maior troca de conhecimento e acesso a novas metodologias e tecnologias. Para fortalecer esse aspecto, serão adotadas as seguintes iniciativas:

- **Acordos de cooperação com instituições de ensino:** Firmar parcerias com universidades e centros de pesquisa para oferta de cursos de capacitação, disponibilização de conteúdos exclusivos e realização de eventos científicos e acadêmicos voltados à gestão da informação e inovação em bibliotecas.
- **Colaboração com associações e conselhos profissionais:** Trabalhar em conjunto com entidades como o Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), a Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB), e outras organizações da área para ampliar o acesso a certificações e atualizações profissionais.
- **Parcerias com empresas de tecnologia e fornecedores de *software*:** Estabelecer cooperação com empresas de tecnologia da informação e fornecedores de *softwares* de gestão bibliográfica, garantindo treinamentos contínuos sobre novas ferramentas e otimização de processos biblioteconômicos.

- **Participação em redes de bibliotecas e fóruns interinstitucionais:** Engajar as bibliotecas da rede em fóruns, grupos de discussão e redes colaborativas nacionais e internacionais para troca de experiências e boas práticas.

Essas parcerias fortalecerão o programa ao proporcionar acesso a novos recursos, conhecimentos especializados e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo.

## 7 Conclusão

Ao investir na aprendizagem organizacional, a rede de bibliotecas fortalece sua capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas, metodológicas e institucionais, garantindo que os bibliotecários tenham competências, habilidades e atitudes para atuar no contexto da Biblioteca 5.0.

Desta maneira, essas diretrizes foram pensadas para o desenvolvimento de um programa pautado em uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento de conhecimento, ao estímulo de troca de experiências entre as unidades da rede e a promoção de um ciclo contínuo de aprendizagem.

A efetividade do programa dependerá de um acompanhamento, com indicadores de impacto bem definidos e mecanismos de *feedback* que permitam ajustes constantes.

Sob esta ênfase, a aprendizagem organizacional se apresenta não apenas como uma ferramenta de capacitação profissional, mas como um elemento estratégico para o fortalecimento das bibliotecas universitárias no cenário educacional contemporâneo.

### 5.2 Fechamento da seção

Esta seção objetivou analisar de maneira qualitativa e quantitativa os dados coletados através do questionário e entrevista semiestruturada.

O material permitiu que tivéssemos uma visão ampla sobre os processos de aprendizagem organizacional na rede investigada e outrossim que desafios e oportunidades se revelam.

Adicionalmente, inserimos nossa proposição de diretrizes para o estabelecimento de um programa de aprendizagem organizacional na rede estudada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em tela teve como objetivo geral examinar as práticas de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias da rede YDUQS. Para isso, foram definidos três objetivos específicos: identificar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas na rede YDUQS; identificar os principais desafios que influenciam a implementação dessas práticas; e propor diretrizes para boas práticas visando a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz nas bibliotecas universitárias.

Como fundamentação teórica, apoiamos-nos na produção científica do campo da Administração e discutimos o conceito de aprendizagem organizacional, a diferenciação entre aprendizagem individual, organizacional e organizações que aprendem e tratamos da relação entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

Em um segundo momento à luz da produção científica do campo da Biblioteconomia e Ciência da Informação, discutimos o constructo rede de bibliotecas e o processo de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias.

Assim sendo, nosso referencial teórico revelou que há uma franca associação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e que as redes de bibliotecas universitárias são organismos que devem apropriar-se destes processos. A interseção entre essas práticas e/ou disciplinas evidenciou a importância do compartilhamento de informação, da cultura colaborativa e da implementação de processos estruturados para a disseminação do conhecimento nas organizações.

A gestão do conhecimento coloca-se como um processo essencial para potencializar a aprendizagem organizacional, permitindo que as experiências e boas práticas dos bibliotecários sejam sistematizadas e incorporadas ao cotidiano das unidades de informação. Dessa forma, a pesquisa contribuiu para uma compreensão mais ampla da interdependência entre esses conceitos e sua aplicação no contexto das bibliotecas universitárias.

Outrossim, a pesquisa revelou-se atual e importante pela crescente necessidade de compreender como as bibliotecas universitárias podem promover um ambiente de aprendizagem contínua, colaborativa e integrada. Em um contexto em que a informação se torna um ativo estratégico para as organizações, as bibliotecas universitárias podem e devem desempenhar um papel fundamental na mediação e disseminação do conhecimento.

Todavia, nossa investigação revelou que para que esses espaços se adequem as necessidades informacionais contemporâneas é fundamental que seus profissionais estejam em constante desenvolvimento, adotando práticas que favoreçam a inovação e a troca de saberes.

Com relação ao primeiro objetivo específico, consideramos que o cumprimos ao longo da seção 5 quando identificamos que as práticas de aprendizagem organizacional na rede YDUQS revelam-se em treinamentos, *workshops*, eventos, canais estruturados como o *SharePoint* e em canais informais como o grupo de *Whatsapp*.

Tais práticas, ainda que pouco estruturadas e incentivadas, tem permitido a integração entre profissionais e o compartilhamento de experiências. Portanto, são elementos significativos do processo de disseminação do conhecimento e capacitação dos profissionais, quiçá contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora.

No que tange ao segundo objetivo específico, as análises desenvolvidas na seção 3.1 e 5 revelam os desafios enfrentados na implementação da aprendizagem organizacional, sendo estes variados, incluindo a falta de investimento e apoio institucional, a carência de incentivos para a capacitação profissional, a baixa percepção da importância das bibliotecas como setores estratégicos dentro das instituições de ensino e a necessidade de maior integração entre os profissionais da rede. Esses desafios evidenciam a necessidade de uma mudança cultural e estrutural na forma como a aprendizagem organizacional é conduzida e incentivada na rede de bibliotecas universitárias analisada.

O terceiro objetivo específico, foi cumprido na seção 5.1 quando apresentamos nossas proposições de diretrizes para boas práticas e fortalecimento da aprendizagem organizacional nas bibliotecas da rede YDUQS. Entre essas diretrizes, destacam-se: a promoção de programas estruturados de desenvolvimento profissional, a criação de espaços formais e informais para troca de experiências, o incentivo à adoção de novas tecnologias e inovações no setor bibliotecário e o reforço da colaboração entre bibliotecários por meio de encontros regulares e eventos. Além disso, há uma necessidade latente de maior suporte institucional e investimento em iniciativas que promovam a capacitação contínua dos profissionais.

No que tange a nossa questão de pesquisa, a partir dos dados coletados e analisados, entrevista aplicada e investigação teórica conduzida, foi possível constatar que, embora existam algumas iniciativas voltadas à aprendizagem organizacional, como treinamentos e encontros entre bibliotecários, essas ações ainda ocorrem de forma pontual e sem uma estruturação sistêmica consolidada.

Portanto, apresentamos que foi possível atingir todos os objetivos propostos, permitindo uma compreensão ampla sobre o tema e fornecendo subsídios para melhorias futuras.

Nossa pesquisa afiança que os processos de aprendizagem organizacional influenciam as práticas informacionais dos bibliotecários ao promoverem maior troca de conhecimento,

atualização profissional e fortalecimento da identidade da rede. No entanto, a ausência de diretrizes formais e de um modelo estruturado de aprendizagem dificulta a criação de um ambiente verdadeiramente propício ao aprendizado contínuo e colaborativo.

Os resultados também indicam que os bibliotecários reconhecem a importância da aprendizagem organizacional, mas sentem falta de incentivos e de um suporte institucional mais robusto para o aprimoramento constante de suas práticas.

Atualmente, a rede conta apenas com treinamentos esporádicos oferecidos por fornecedores de bases de dados (por exemplo, Minha Biblioteca e RT Online) e com os documentos normativos (POPs e PGEs) elaborados pelo setor corporativo. No entanto, não há uma política sistematizada que garanta a formação continuada para todos os bibliotecários da rede.

Assim, a criação de um Programa Permanente de Capacitação (PPC) para bibliotecários seria um passo fundamental para consolidar a aprendizagem organizacional. Esse programa poderia prever: 1) Trilhas de aprendizagem divididas por temas estratégicos (atendimento ao usuário, curadoria digital, visitas do MEC, gestão documental, inteligência artificial aplicada à biblioteconomia, entre outros); 2) Capacitações obrigatórias e eletivas, com periodicidade semestral ou anual; 3) Avaliações de aprendizagem para verificar o progresso dos participantes; 4) Certificação interna para os bibliotecários que concluírem as trilhas.

Diferentes respondentes apontaram a utilização da plataforma Educare como uma possibilidade para hospedar esses conteúdos, criando um ambiente virtual de aprendizagem que centralize vídeos, manuais, *quiz* e outros materiais complementares.

Outro caminho para fortalecer a aprendizagem organizacional identificado na pesquisa foi a adoção de práticas colaborativas que valorizem o conhecimento interno da rede. Inclusive com a implantação de sistemas de recompensas.

Destacamos que há bibliotecários com vasta experiência em temas como visitas do MEC, gestão de acervo e serviços inerentes ao dia a dia do fazer biblioteconômico, que podem atuar como multiplicadores, ministrando treinamentos para os colegas. Essa abordagem não apenas ampliará as oportunidades de capacitação, mas também contribuirá para a construção de uma rede de aprendizagem mais horizontal e democrática.

A prática de "bibliotecário instrutor" poderá ser institucionalizada por meio da criação de um banco de conhecimento da rede, onde cada profissional pode se cadastrar como especialista em determinados temas e com isso se colocar disponível para oferecer minicursos, palestras ou mentorias.

Além disso, a plataforma *SharePoint* — que já possui uma nuvem documental destinada ao compartilhamento de boas práticas desses profissionais — deve ser ampliada para servir como repositório dessas capacitações, com materiais produzidos pelos próprios bibliotecários.

A transição para o modelo de Bibliotecas 5.0, demanda o desenvolvimento de competências digitais e trata-se de uma urgência para os bibliotecários da YDUQS, afinal, a alta administração já tem esse tema em seu planejamento estratégico. Contudo, o estudo revelou que muitos profissionais ainda resistem ao uso de novas tecnologias e desconhecem ferramentas como inteligência artificial, repositórios digitais e *softwares* de curadoria.

Desta maneira, a pesquisa reforça a sugestão de criação de trilhas específicas para competências digitais, abordando temas que englobem essas novas tecnologias e tendências digitais, conforme supracitado.

Além disso, é necessário ampliar o diálogo e o incentivo a uma mudança de mentalidade, reforçando a importância de se manter atualizado diante das transformações tecnológicas.

Nesta ênfase, nosso estudo infere que a falta de diretrizes institucionais para a aprendizagem organizacional também compromete a disseminação do conhecimento entre as unidades da rede. A pesquisa demonstrou que os bibliotecários enfrentam desafios para acessar informações essenciais sobre práticas inovadoras e atualizações do setor, o que impacta a qualidade dos serviços prestados.

A implementação de estratégias mais estruturadas, como repositórios institucionais, fluxos informacionais bem definidos e maior integração entre as unidades da rede, pode contribuir significativamente para o fortalecimento da aprendizagem organizacional. Na mesma dimensão, a gestão do conhecimento se apresenta como um processo fundamental para esse processo, pois permite que as experiências acumuladas sejam registradas, compartilhadas e aplicadas no cotidiano profissional, garantindo um ciclo contínuo de aprendizado e inovação.

Também foi constatado que a cultura colaborativa ainda precisa ser fortalecida na rede. Apesar do interesse dos bibliotecários em compartilhar conhecimento e participar de iniciativas de aprendizagem, a falta de espaços institucionais e de uma estrutura que facilite essa troca, limita a criação de um ambiente de aprendizado verdadeiramente dinâmico.

A pesquisa apresenta que a promoção de encontros frequentes, a criação de comunidades de prática e a realização de eventos voltados ao intercâmbio de experiências podem contribuir para um ambiente mais favorável à aprendizagem organizacional. Além disso, a existência de uma liderança voltada à promoção da aprendizagem organizacional poderia

desempenhar um papel fundamental na articulação dessas iniciativas e na criação de um modelo estruturado de capacitação contínua.

Examinamos que a rede YDUQS tem um modelo de bibliotecas híbridas, que combina atendimento presencial e acervos digitais. No entanto, ainda há desafios quanto ao reconhecimento do potencial estratégico dessas unidades dentro do grupo, bem como a valorização dos bibliotecários como agentes fundamentais na mediação do conhecimento e na promoção da aprendizagem organizacional.

No ensino superior contemporâneo, especialmente em grandes grupos educacionais como a YDUQS que opera em um cenário altamente competitivo, onde a capacidade de oferecer suporte acadêmico de qualidade pode influenciar diretamente a captação e retenção de alunos, é necessário que as bibliotecas tenham um papel estratégico. Ademais, atravessamos um contexto de transformação digital e mudanças no ensino superior, e tais unidades precisam ir além da tradicional função de guarda e organização de acervos para se consolidarem como centros de inteligência e suporte acadêmico. Na prática, isso significa que as bibliotecas devem contribuir de maneira efetiva para a melhoria dos indicadores institucionais, apoiando professores e alunos na busca por informação qualificada, no uso de recursos digitais e no alargamento da produção científica.

Esse papel estratégico pode ser fortalecido por meio da mediação do acesso à informação, curadoria de conteúdos relevantes, monitoramento de mercado, gestão de projetos, editoração, orientação sobre boas práticas em escrita científica, além de fomentar a cultura digital e de inovação.

Nesta perspectiva, os bibliotecários da rede precisam desenvolver novas competências para acompanhar as transformações do setor. O bibliotecário do futuro não será apenas um gestor de acervo, mas um especialista em curadoria digital, análise de dados e mediação da informação. Entre as habilidades emergentes para a profissão, destaca-se a gestão de conteúdos digitais, que envolve o uso de inteligência artificial para curadoria automatizada e personalização de recomendações de leitura, além da literacia informacional e digital.

Inferimos que a relevância deste profissional na rede estará na capacidade de mediar o acesso à informação qualificada e ajudar na tomada de decisões baseadas em dados. Portanto, deve atuar como um consultor de inteligência acadêmica, auxiliando na criação de conteúdos, no suporte à produção científica e na análise de tendências de pesquisa.

Especialmente sobre a análise de dados apresentamos essa competência como estratégica pois permite interpretar métricas sobre o uso de acervos digitais e comportamento

dos usuários, com isso é possível otimizar os serviços e orientar os investimentos da organização.

Também se recomenda investimentos em estudos sobre ferramentas de inteligência artificial que podem permitir que as bibliotecas ofereçam experiências personalizadas aos usuários, sugerindo conteúdos com base no comportamento de leitura e interesse. Ademais, a tendência de crescimento do ensino a distância exige que as bibliotecas ofereçam cada vez mais recursos digitais acessíveis remotamente, reduzindo a dependência de acervos físicos.

Além disso, as bibliotecas devem buscar operar como ambientes mais dinâmicos, com espaços para *workshops*, mentorias acadêmicas e inovação educacional, promovendo a interação entre alunos, professores e bibliotecários.

O contexto, embora desafiador, também apresenta oportunidades significativas para os bibliotecários que souberem se posicionar estrategicamente dentro da rede. Algumas ações que podem fortalecer sua relevância incluem a aproximação com os docentes e gestores acadêmicos para demonstrar como a biblioteca pode contribuir diretamente para o sucesso dos cursos, o protagonismo na implementação de novas tecnologias, além da atuação em projetos interdisciplinares, como iniciativas de inovação pedagógica e produção de conteúdos acadêmicos.

As bibliotecas da YDUQS têm um grande potencial estratégico, mas para que esse papel seja plenamente reconhecido, é essencial uma mudança de mentalidade tanto por parte dos gestores institucionais quanto dos próprios bibliotecários. Aqueles profissionais que conseguirem desenvolver novas competências, adotar tecnologias inovadoras e se posicionar estrategicamente dentro da rede terão um papel de destaque no futuro da biblioteconomia no âmbito universitário.

A partir desse arrazoado, esta pesquisa reforça a relevância da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento das bibliotecas universitárias e para a valorização do papel dos bibliotecários dentro das instituições de ensino.

O estudo abre caminho para estudos futuros que possam aprofundar a discussão sobre a aprendizagem organizacional e inovação em redes de bibliotecas universitárias, abordando aspectos como a influência das novas tecnologias, o impacto da formação continuada na qualidade dos serviços prestados e as estratégias para a superação dos desafios identificados.

Idealizamos que as discussões do estudo possam operar como um ponto de partida para a formulação de políticas institucionais mais estruturadas, que promovam a aprendizagem contínua e o fortalecimento da gestão do conhecimento dentro da rede estudada.

## REFERÊNCIAS

ALA – AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Glossary of Library and Information Science**. Chicago: ALA, 1983.

ALMEIDA, Jobson Louis Santos de. **A Biblioteca como organização aprendente: o desenvolvimento de competências em informação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/7671>. Acesso em: 21 jan. 2025.

ANURADHA, P. Digital transformation of academic libraries: opportunities and challenges. **IP Indian Journal of Library Science and Information Technology**, v. 3, n. 1, p. 8-10, 2018. Disponível em: <https://www.ijlsit.org/article-details/6499>. Acesso em: 11 out. 2024.

ARABITO, Stefania. **Academic libraries as learning organizations: a review of the literature**. [S.l.]: [S.n.], 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/11883913.pdf>. Acesso em 09 dez. 2024.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, maio-jun., p. 99-109, 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, Reading 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1974.

BALBY, C. N. Formatos de intercâmbio de registros bibliográficos: conceitos básicos. **Cadernos da FFC**, Marília, v. 4, n. 1, p. 29-35, 1995.

BALCEIRO, Raquel Borba; BALCEIRO, Letícia B. A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer. [Rio de Janeiro: Centro de estudos CRIE, 2001]. Disponível em: [http://crie.raudayweb.com.br/application/assets/uploads/files/A\\_aprendizagem\\_o\\_caso\\_Pfizer.pdf](http://crie.raudayweb.com.br/application/assets/uploads/files/A_aprendizagem_o_caso_Pfizer.pdf). Acesso em: 16 set. 2024.

BEM, R.; AMBONI, N. F. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da ufsc knowledge management practices: the case of the university library ufsc. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/65533>. Acesso em: 16 ago. 2024.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 3, 1999. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/18335>. Acesso em: 04 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 66.812, de 30 de junho de 1970. Autoriza o funcionamento da Faculdade de Direito Estácio de Sá, GB. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4828, 01 jul. 1970.

BROOKS, J. The future of libraries: navigating digital transformations. *In: Princh*. [S.l.], c2024. Disponível em: <https://princh.com/blog/the-future-of-libraries-navigating-digital-transformations/>. Acesso em: 04 out. 2024.

BROWN, Doris R. Consórcios e redes nas bibliotecas acadêmicas dos EUA. **Transinformação**, [S. l.], v. 10, n. 1, 1998. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/1572>. Acesso em: 20 ago. 2024.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. Redes de bibliotecas: considerações para o desenvolvimento. *In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos et. al. (org.). Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas*. Brasília: IPEA, 2016. p. 177-196. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7426>. Acesso em: 21 ago. 2024.

CHADWELL, F. A. Assessing the value of academic library consortia. **Journal of Library Administration**, v. 51, n. 7/8, p. 645-661, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/232947668\\_Assessing\\_the\\_Value\\_of\\_Academic\\_Library\\_Consortia](https://www.researchgate.net/publication/232947668_Assessing_the_Value_of_Academic_Library_Consortia). Acesso em: 17 ago. 2024.

CORCORAN, Maura; MCGUINNESS, Claire. Keeping ahead of the curve: Academic librarians and continuing professional development in Ireland. **Library Management**, v. 35, n. 3, p. 175-198, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lm-06-2013-0048/full/html>. Acesso em: 06 jan. 2024.

CORRÊA *et al.* Rede de bibliotecas universitárias: um estudo de caso na Universidade Federal Rural da Amazônia. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 20, 2018, 2v., Salvador. **Anais...** Salvador: EDUFBA, 2018. p. 935-950. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/27708>. Acesso em: 20 ago. 2024.

COUTINHO, Clara Maria Gil Fernandes Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Coimbra: Almedina, 2014.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAVIS, Jeehyun. Artificial Intelligence (AI) and academic libraries: a leadership perspective. **College & Research Library News**, [S.l.], v. 85, n. 8, 2024. Disponível em: <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/26490/34417>. Acesso em: 03 jan. 2025.

DELORS *et al.* **Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI**. São Paulo; Brasília, DF: CORTEZ; UNESCO, 1998. Disponível em: [https://www.dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](https://www.dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf)

EVENER, Julie. Organizational learning in libraries at for-profit colleges and universities: a mixed-methods analysis. **Journal of Library Administration**, [S.l.], vol. 59, issue 3, p. 258-281, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01930826.2019.1583016>. Acesso em: 28 nov. 2024.

FAQUETI, M. F.; ALVES, J. B. da M.; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 21, n. 4, p.156-179, dez. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2699>. Acesso em: 08 ago. 2024.

FALLGATTER FAQUETI, M. *et al.* Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. **Biblios – Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, [S.l.], n. 67, p. 16-29, 2017. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/biblios/article/view/340>. Acesso em: 27 dez. 2024.

FUJITA, M. S. L. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. João Pessoa, **Inf. & Soc.**, v. 15, n.2, p. 97-112, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33/1514>. Acesso em: 07 jan. 2025.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, jul/ago. 1993. p. 78-91.

GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan L. “Aprender a Aprender”. In: **HSM Management**. n. 9. São Paulo. jul-ago., 1998. p. 58-64.

GUIMARÃES, Maria Isabel Peixoto. **Reaprendendo a aprender**: o papel das competências metacognitivas. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

KRZYZANOWSKI, R. F. Cooperação em bibliotecas no Brasil: um panorama da década de 50 até nossos dias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 3, n. 1, 2007. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/27>. Acesso em: 24 ago. 2024.

KURTI, Erdelina; KAJTAZI, Miranda. Digital innovation challenges: the case of an academic library. In: ECIS 2024, the 32nd European Conference on Information Systems, People First: Constructing Digital Futures Together, Paphos, Cyprus 13-19 June, 2024. **Association of Information Systems**, 2024. p. 1-16. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1858540&dswid=-8776>. Acesso em: 11 out. 2024.

LANKES, R. David. **The new librarianship field guide**. [S.l.]: Mit Press, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V\\_0tDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Lankes,+R.+D.+\(2016\).+The+New+Librarianship+Field+Guide.+MIT+Press.&ots=AHfpi3JUQf&sig=TNbTfggt4sTWWuV24gPq2nqE6PY#v=onepage&q=Lankes%2C%20R.%20D.%20\(2016\).%20The%20New%20Librarianship%20Field%20Guide.%20MIT%20Press.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=V_0tDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Lankes,+R.+D.+(2016).+The+New+Librarianship+Field+Guide.+MIT+Press.&ots=AHfpi3JUQf&sig=TNbTfggt4sTWWuV24gPq2nqE6PY#v=onepage&q=Lankes%2C%20R.%20D.%20(2016).%20The%20New%20Librarianship%20Field%20Guide.%20MIT%20Press.&f=false). Acesso em: 13 out. 2024.

LIMWICHITR, Saowapha; BROADY-PRESTON, Judith; ELLIS, David. A discussion of problems in implementing organisational cultural change: Developing a learning organisation in university libraries. **Library Review**, v. 64, n. 6/7, p. 480-488, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lr-10-2014-0116/full/html>. Acesso em: 22 dez. 2024.

LOO, Jeffery L.; DUPUIS, Elizabeth A. Organizational Learning for Library Enhancements: A Collaborative, Research-Driven Analysis of Academic Department Needs. **College & Research Libraries**, [S.l.], v. 76, n. 5, 2015. Disponível em: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16453>. Acesso em: 16 dez. 2024.

MANJUNATHA, K. A study on impact of artificial intelligence (AI) on library services. **International Journal of Research in Library Science**, [S.l.], vol. 9, issue 4, p. 189-199, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/377143152\\_A\\_Study\\_on\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_AI\\_on\\_Library\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/377143152_A_Study_on_Impact_of_Artificial_Intelligence_AI_on_Library_Services). Acesso em: 03 jan. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, Lucas *et al.* Conceito de rede de bibliotecas escolares na literatura científica brasileira: discussões e reflexões. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 423–449, 2021. DOI: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p423. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44003>. Acesso em: 24 ago. 2024.

MICHAELIS. **Michaelis**: dicionário brasileiro da língua portuguesa. dicionário brasileiro da língua portuguesa. c2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=aprendizagem>. Acesso em: 04 set. 2024.

NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708–728, out. 2019.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, n. 1, p. 83 a 102, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/12602>. Acesso em: 20 ago. 2024.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PATACO, Vera Lúcia Paracampos; CORRÊA, Ilma Couto; MARQUES, Renata Ribeiro. Rede de bibliotecas da Universidade Estácio de Sá: rumo ao 3º milênio. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10, 1998, Fortaleza. **Anais [...]** Fortaleza: Repositório FEBAB, 1998. p. 346-355. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6379>. Acesso em: 19 ago. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani de César. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalhocientifico---2-edicao>. Acesso em: 24 ago. 2024.

ROWLEY, Jennifer. Should your library have an innovation strategy?. **Library Management**, v. 32, n. 4/5, p. 251-265, 2011. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0143512111132266/full/html>. Acesso em: 11 out. 2024.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 203-212, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/xht6qDxrPGSnPVydWpHgwHh/#>. Acesso em: 22 set. 2024.

SAVIĆ, D. Impact of Digital Transformation on the Future of Library Work. *In: Institute for Digital Transformation*. [S.l.], 11 maio 2021. Disponível em: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/impact-of-digital-transformation-on-the-future-of-library-work/>. Acesso em: 21 out. 2024.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 40 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cient%C3%ADfico\\_-\\_1%C2%AA\\_Edi%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_Antonio\\_Joaquim\\_Severino\\_-\\_2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf). Acesso em: 27 jun. 2024.

SILVA, G. O.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, M. M. Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. **Revista Prisma**, v. 2. n. 1, p. 78-90, 2021.

SORJ, B. **brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: UNESCO, 2003.

SOUZA, C. B. S.; FREIRE, G. H. A. Inovação em biblioteca universitária pública no brasil: um estudo sobre o sistema de bibliotecas da universidade federal do rio de janeiro (sibi ufrj). **Revista EDICIC**, v. 2, n. 2, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/259441>. Acesso em: 07 jan. 2025.

SOUZA, Liliane Braga Rolim Holanda de. **Biblioteca 4.0 inteligente: um olhar sobre as bibliotecas universitárias brasileiras**. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/30205?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/30205?locale=pt_BR). Acesso em: 20 jan. 2024.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263244118\\_Organization\\_Learning\\_Disorders\\_Conceptual\\_Model\\_and\\_Intervention\\_Hypotheses](https://www.researchgate.net/publication/263244118_Organization_Learning_Disorders_Conceptual_Model_and_Intervention_Hypotheses). Acesso em: 16 set. 2024.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 set. 2024.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17102007-160130/publico/Teseadrianataka.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

THORPE, Clare. Transforming a university library into a learning organisation. **Library Management**, [S.l.], vol. 42, n° 6/7, p. 436-447, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/352198109\\_Transforming\\_a\\_university\\_library\\_into\\_a\\_learning\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/352198109_Transforming_a_university_library_into_a_learning_organisation). Acesso em 05 dez. 2024.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyq5bV4TCL9NSH>. Acesso em: 03 abr. 2024.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI. Rio de Janeiro: UNESA, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Sistema de Bibliotecas e Informação. **Histórico do SiBI**. [Rio de Janeiro], [20--]. Disponível em: <https://www.sibi.ufrj.br/index.php/o-sibi/historico>. Acesso em: 07 jan. 2025.

URIARTE JR., Filemon A. **Introduction to Knowledge Management**. Jacarta: ASEAN Foundation, 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/39630947/Uriarte\\_Knowledge\\_Management](https://www.academia.edu/39630947/Uriarte_Knowledge_Management). Acesso em: 31 jul. 2024.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O perfil das bibliotecas contemporâneas. *In*: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos et. al. (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2016. p. 19-42. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7426>. Acesso em: 23 set. 2024.

WARWICK, Jon; BELL, Gary. Academic libraries as learning organisations. **Library and Information Research**, [S.l.], vol. 33, n° 103, p. 16-31, 2009. Disponível em <https://lirjournal.org.uk/index.php/lir/article/view/94>. Acesso em: 15 dez. 2024.

YDUQS (Rio de Janeiro). **YDUQS**: homepage. homepage. c2021. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/>. Acesso em: 30 set. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHOU, Zifan *et al.* The influence of organizational learning on library service innovation. **Library Hi Tech**, v. 42, n. 3, p. 765-781, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHT-04-2021-0148/full/html>. Acesso em: 21 out. 2024.

## APÊNDICE A - Termo de autorização diretora da rede de bibliotecas



### Termo de Autorização

Eu, **Rosângela Fátima José de Macedo**, portadora do CPF: 013.651.917-29 e ocupante do cargo de Analista de Recursos Pedagógicos Sênior na YDUQS do Brasil, atuando também diretamente como Diretora responsável pelas bibliotecas do grupo YDUQS, autorizo **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**, portador do CPF: 150.131.057-73, mestrando em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), a realizar pesquisa de mestrado que terá como objeto de pesquisa a rede de bibliotecas e seus profissionais das marcas YDUQS.

Informo que estou consciente e perfeitamente esclarecida que o pesquisador utilizará questionário para coleta de dados e documentos institucionais da organização.

Compreendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa, e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, minha privacidade e da organização. Sei que posso retirar meu consentimento quando eu quiser, e que não receberei nenhum pagamento por essa participação.

Eu entendo que a participação dos profissionais da instituição é voluntária e que qualquer profissional terá direito de retirar sua autorização a qualquer momento sem nenhum prejuízo.

Concordo com a publicação dos resultados em artigos científicos e comunicações em eventos. Estou também ciente que se não me sentir atendido poderei procurar o pesquisador **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**, conforme identificação e nos contatos a seguir e contidos neste termo.

Nome do pesquisador: **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**

E-mail: [waltersoncosta@discente.ibict.br](mailto:waltersoncosta@discente.ibict.br)

Telefone: (21) 96603-3646


Documento assinado digitalmente  
 ROSANGELA FATIMA JOSE DE MACEDO  
 Data: 30/10/2024 20:34:50-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Rosângela Fátima José de Macedo**

CPF: 013.651.917-29

Matrícula Funcional: 1047813 / CRB-7: 5467

Documento assinado digitalmente  
 WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COS  
 Data: 03/09/2024 16:17:58-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**

CPF: 150.131.057-73

## APÊNDICE B - Termo de autorização gerente da unidade



### Termo de Autorização

Eu, **Bernardo Fabbri Montez**, portador do CPF: 136.585.087-01 e ocupante do cargo de Gerente da Universidade Estácio de Sá, Campus Nova Iguaçu, autorizo **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**, portador do CPF: 150.131.057-73, mestrando em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), a realizar pesquisa de mestrado que terá como objeto de pesquisa a rede de bibliotecas e seus profissionais das marcas YDUQS.

Informo que estou consciente e perfeitamente esclarecida que o pesquisador utilizará questionário para coleta de dados e documentos institucionais da organização.

Compreendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa, e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, minha privacidade e da organização. Sei que posso retirar meu consentimento quando eu quiser, e que não receberei nenhum pagamento por essa participação.

Eu entendo que a participação dos profissionais da instituição é voluntária e que qualquer profissional terá direito de retirar sua autorização a qualquer momento sem nenhum prejuízo.


Concordo com a publicação dos resultados em artigos científicos e comunicações em eventos.

Estou também ciente que se não me sentir atendido poderei procurar o pesquisador **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**, conforme identificação e nos contatos a seguir e contidos neste termo.

Nome do pesquisador: **Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**

E-mail: [waltersoncosta@discente.ibict.br](mailto:waltersoncosta@discente.ibict.br)


Telefone: (21) 96603-3646

Documento assinado digitalmente  
 **BERNARDO FABBRI MONTEZ**  
Data: 30/10/2024 10:52:39-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Bernardo Fabbri Montez**

CPF: 136.585.087-01

Matrícula Funcional: 1055316

Documento assinado digitalmente  
 **WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COS**  
Data: 03/09/2024 16:17:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa**

CPF: 150.131.057-73

## APÊNDICE C - Questionário aplicado para a rede de bibliotecas

### Aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas da YDUQS

#### \* Obrigatória

#### Seção 01 - Caracterização descritiva do estudo e da pesquisa

#### Seção 02 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### Seção 03 - Pesquisa de campo na rede de bibliotecas YDUQS

#### Você é bibliotecário(a) da rede de bibliotecas da YDUQS?\*

- Sim
- Não

#### Seção 04 - Dados demográficos

Esta seção visa coletar informações sobre o perfil dos respondentes, como idade, gênero, formação acadêmica, e experiência profissional. Essas informações são importantes para compreender o contexto e a diversidade dos bibliotecários que atuam na rede de bibliotecas da YDUQS, contribuindo para a análise dos dados.

#### 1. Qual a marca do grupo YDUQS a sua biblioteca faz parte?\*

- Damásio
- Estácio
- Estácio (IDOMED)
- Estácio (EX ATHENAS)
- Wyden
- Wyden (IDOMED)
- IBMEC
- Outra \_\_\_\_\_

#### 2. Idade:\*

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos

- 35 a 44 anos
- 55 anos ou mais

**3. Gênero de nascimento:**

- Masculino
- Feminino

**4. Há quanto tempo você trabalha na rede de bibliotecas da YDUQS?\***

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

**5. Formação acadêmica (maior titulação):\***

- Graduação completa em Biblioteconomia
- Outras graduações
- Pós-graduação Lato-sensu (Especialização/MBA) completa
- Pós-graduação Lato-sensu (Especialização/MBA) incompleta
- Pós-graduação Stricto-sensu (Mestrado) completa
- Pós-graduação Stricto-sensu (Mestrado) incompleta
- Pós-graduação Stricto-sensu (Doutorado) completa
- Pós-graduação Stricto-sensu (Doutorado) incompleta

**6. Em qual Estado está localizada a biblioteca em que você trabalha?\***

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA

- o CE
- o DF
- o ES
- o GO
- o MA
- o MT
- o MS
- o MG
- o PA
- o PB
- o PR
- o PE
- o PI
- o RJ
- o RN
- o RS
- o RO
- o RR
- o SC
- o SP
- o SE
- o TO

#### **Seção 05 - Sobre o contexto organizacional**

Esta seção investiga a percepção dos bibliotecários sobre sua organização e como esta investe ou não em processos de aprendizagem para seus colaboradores e, portanto, se há uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem.

**7. Analise a frase a seguir: "Na minha organização, as pessoas são incentivadas a investir em seus processos de aprendizagem fazendo cursos, participando de eventos etc"\***

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho uma opinião sobre isso

**8. Analise a frase a seguir: "Na minha organização, as pessoas ajudam umas às outras a aprender"\***

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

**9. Você pode apresentar um exemplo recente de uma ação de aprendizagem que levou a novas ideias? Como esse aprendizado ocorreu? Ou seja, quais foram os passos que ocorreram que permitiram que esse aprendizado acontecesse?**

*Em caso afirmativo, informe como ocorreu esse aprendizado*

---

## **Seção 06 – Apoio gerencial e liderança**

Esta seção busca entender o papel da liderança e do apoio gerencial na promoção da aprendizagem organizacional. O objetivo é avaliar como os gestores incentivam o desenvolvimento das equipes, facilitam o compartilhamento de conhecimento e criam condições para que a aprendizagem seja uma prática contínua e valorizada na rede de bibliotecas.

**10. Você recebe feedbacks regulares sobre o seu desempenho e sugestões de melhoria?**

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo

- Concordo totalmente
- Não tenho opinião sobre isso

### **Seção 07 – Criação e compartilhamento de conhecimento**

Esta seção investiga como os bibliotecários contribuem para a criação de novos conhecimentos e como esse conhecimento é compartilhado dentro da rede de bibliotecas. O objetivo é compreender os mecanismos e práticas que incentivam a geração de novas ideias e sua disseminação entre os membros da equipe, promovendo uma cultura de colaboração.

**11. Com que frequência a organização em que você atua promove treinamentos/capacitações ou workshops para os bibliotecários(as)?\***

- Mensalmente
- Bimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Não ofertou

**12. Você se sente incentivado a compartilhar suas experiências e conhecimentos com seus colegas de trabalho?\***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não tenho uma opinião sobre isso

**13. Você tem o hábito de participar de treinamentos ou capacitações que permitem seu desenvolvimento profissional?\***

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente

- Nunca

**14. Caso a organização já tenha oferecido algum curso para você, cite-o aqui e comente porque foi importante para o seu desenvolvimento profissional. Teria alguma sugestão de curso ou atividade que possa ser importante para o seu desenvolvimento? \***

---

### **Seção 08 – Sistemas e processos de gestão do conhecimento**

Esta seção examina os sistemas e processos utilizados pela rede de bibliotecas para capturar, organizar, armazenar e distribuir o conhecimento. O foco é entender como as ferramentas tecnológicas e os processos internos facilitam o acesso à informação e o compartilhamento de conhecimento entre os bibliotecários, além de avaliar a eficiência dessas práticas na gestão do conhecimento institucional.

**15. Existe colaboração entre bibliotecários(as) e outros departamentos da instituição para melhorar as práticas desenvolvidas na biblioteca?\***

- Sim
- Não

**16. Há espaços formais ou informais para discussões coletivas e troca de conhecimentos entre os bibliotecários(as)?**

**\*Considere como informais (conversas em intervalos para o café, grupos de whatsapp)**

**\*Considere como formais (reuniões, plataformas de vídeo conferência como "Zoom, Teams, Meets" etc ou plataformas de gestão documental como "SharePoint" etc.) \***

- Sim, somente formais
- Sim, somente informais
- Sim, informais e formais
- Não há esses espaços

**17. Com que frequência os bibliotecários(as) se reúnem para refletir sobre suas práticas e propor melhorias?\***

- Anualmente
- Semestralmente

- Trimestralmente
- Mensalmente
- Quinzenalmente
- Não nos reunimos

**18. As informações necessárias para o trabalho são facilmente localizáveis e atualizadas?**

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

**19. Minha organização tem as ferramentas para refletir e compartilhar lições aprendidas e compartilhar com colegas (por exemplo, repositórios, modelos, planos de trabalho, painéis, ferramentas de escrita/edição colaborativa, etc.).\***

- Temos e uso com frequência
- Temos, mas eu não uso com frequência
- Se existe eu nunca soube
- Não há

**20. Com que frequência você utiliza plataformas de gestão de conhecimento (por exemplo: SharePoint, intranet) para realizar seu trabalho?\***

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**21. O que você acha que poderia ser feito para melhorar a cultura do compartilhamento do conhecimento entre bibliotecários da rede YDUQS?\***

---

**Seção 09 – Apoio à inovação e melhoria contínua**

Esta seção explora o apoio que a rede de bibliotecas oferece para iniciativas de inovação e melhoria contínua. O objetivo é avaliar como a organização incentiva novas ideias, promove a experimentação e implementa melhorias nos serviços e processos, além de identificar o papel da aprendizagem organizacional no fomento à inovação.

**22. Sua organização convida os bibliotecário(a) a participar de discussões ou processos decisórios relacionados à inovação e melhoria dos serviços?\***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião sobre isso

**23. Com qual das situações a seguir você se identifica?\***

- Tenho medo da rejeição e por isso não compartilho minhas ideias
- Minha organização não valoriza a aprendizagem, por isso não faço cursos e não compartilho ideias
- A comunicação da organização é ruim
- Me sinto sobrecarregado com o trabalho e com isso não tenho disposição para compartilhar com a equipe
- Os supervisores/políticas institucionais punem quem compartilha ideias
- Os supervisores/políticas institucionais apoiam às ideias dos funcionários e os valorizam
- Outros: \_\_\_\_\_

## **Seção 10 – Adaptação e resposta às mudanças**

Esta seção explora a capacidade da rede de bibliotecas de se adaptar e responder às mudanças no ambiente organizacional e tecnológico. O objetivo é avaliar como a equipe lida com novos desafios, como mudanças de processos ou inovações, e identificar as estratégias adotadas para garantir uma rápida e eficaz adaptação às novas exigências.

**24. Você acredita que os bibliotecários(as), trabalhando em rede, são capazes de ajustar suas práticas rapidamente em resposta a mudanças nas demandas dos estudantes e da instituição?\***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho uma opinião sobre isso

**25. Tenho recebido treinamento para promover a biblioteca como um espaço de aprendizagem para além da custódia do acervo.\***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião sobre isso

**26. Na sua percepção a biblioteca tem apoiado a capacitação contínua dos funcionários em relação às novas tecnologias e tendências digitais?\***

- Tem apoiado muito
- Tem apoiado pouco
- Não apoia

## **Seção 11 – Resultados e impactos**

Esta seção avalia os resultados e impactos da aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas. O objetivo é compreender como as práticas de aprendizagem influenciam o desempenho dos bibliotecários, a qualidade dos serviços oferecidos e a eficiência na gestão do conhecimento.

**27. Você está satisfeito com as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela rede de bibliotecas?\***

- Extremamente satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

**28. Com que frequência novas ideias e soluções propostas pelos bibliotecários/bibliotecas são aplicadas para melhorar os serviços das(os) universidades/centros universitários? \***

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**29. Apresente sugestões para melhorias nas práticas de aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas:\***

---

**APÊNDICE D – Perguntas realizadas na entrevista semiestruturada com gestora da rede de bibliotecas YDUQS**

- 1. Você considera que a YDUQS tem uma estratégia institucional de aprendizagem organizacional orientada para as bibliotecas?**
- 2. Como as políticas institucionais da YDUQS impactam a gestão da rede de bibliotecas? Você percebe autonomia ou há desafios na implementação dessas diretrizes?**
- 3. Quais iniciativas ou práticas de aprendizagem organizacional já foram implementadas na rede de bibliotecas da YDUQS? Você poderia compartilhar algum exemplo de sucesso?**
- 4. Quais são os principais desafios para promover uma cultura de aprendizagem contínua entre os bibliotecários da rede?**
- 5. Como o compartilhamento de conhecimento e boas práticas acontece entre as bibliotecas da rede? Há iniciativas estruturadas pela organização central para isso?**
- 6. Quais caminhos podem ser trilhados para aprimorar a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional na rede? Há planos para fortalecer e expandir as iniciativas atuais?**
- 7. Na sua percepção, se ocorressem mais investimentos na rede de bibliotecas da YDUQS, essas unidades poderiam contribuir para a competitividade do grupo na educação superior?**
- 8. Como você imagina um papel estratégico da rede de bibliotecas da YDUQS nos próximos anos?**
- 9. Que conhecimentos, habilidades e atitudes esses bibliotecários precisam dispor para alcançar esse cenário desejado?**

## APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Campus da Praia Vermelha, 3º andar - Sala 30, Prédio da Decania do CFCH, Avenida Pasteur, 250.  
Urca – Rio de Janeiro - CEP: 22290-902  
Tel. +55 21 96603-3646 – e-mail: waltersoncosta@discente.ibict.br

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Em atendimento a Resolução nº 466/2012 – Conselho Nacional de Saúde

Prezado(a) Bibliotecário(a),

O(A) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa qualitativa, de abrangência nacional, intitulada “**Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias: um estudo de caso da rede YDUQS**”. Este estudo tem por objetivo identificar e analisar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas pela rede de bibliotecas da YDUQS, discutindo os principais desafios que influenciam a implementação de práticas de aprendizagem organizacional para, por fim, apresentar boas práticas para a manutenção de um ambiente de aprendizagem eficaz.

A pesquisa está sendo conduzida pelo discente Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa e orientado pelo Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti e coorientado pela Prof<sup>ª</sup>. Dra. Dayanne da Silva Prudencio, respectivamente, mestrando, orientador e coorientadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Caso concorde voluntariamente em participar desse estudo, será solicitado(a) a responder algumas perguntas sobre o tipo de biblioteca em que atua, a abordagem de aprendizagem organizacional, exercendo influência nas práticas de gestão do conhecimento, bem como as percepções sobre essas aplicações nesse contexto, entre outras. O(A) Sr(a). tem o direito de se recusar a responder qualquer pergunta que o(a) deixe constrangido(a), sem qualquer justificativa. Isso não afetará em nada sua participação em demais atividades e não causará nenhum prejuízo. Sua participação é limitada ao desejo de participar, ou seja, nada além disso será exigido. Em hipótese alguma você ou sua instituição serão identificados nominalmente. Em qualquer etapa do estudo, poderá ter acesso ao pesquisador responsável e equipe através do telefone (21) 96603-3646 e e-mails [waltersoncosta@discente.ibict.br](mailto:waltersoncosta@discente.ibict.br).

[marcos@crie.ufrj.br](mailto:marcos@crie.ufrj.br) ou [dayanne.prudencio@unirio.br](mailto:dayanne.prudencio@unirio.br). Falar com Walterson Nuno da Costa, Marcos Cavalcanti ou Dayanne Prudencio.

O Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CEP-Humanas) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) é um órgão colegiado, interdisciplinar e independente. Em conformidade com a Resolução 466/2012 e a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), através da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), o CEP-Humanas/UFRJ tem a função de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, além de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Este comitê avalia todas as pesquisas que envolvem seres humanos, incluindo o manejo de seus dados, informações ou materiais biológicos, garantindo a proteção dos participantes da pesquisa. Caso tenha alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, poderá entrar em contato com o CEP-CFCH/UFRJ, situado na Av. Pasteur, nº 250 – Urca – Rio de Janeiro, Campus da Praia Vermelha da UFRJ – Prédio da Decania do CFCH (3º andar - sala 30), ou pelo e-mail [cep.cfch@gmail.com](mailto:cep.cfch@gmail.com) e telefone: (21) 3938-5167.

Vale ressaltar que sua participação nesta pesquisa é opcional. A pesquisa oferece risco mínimo, próprio de estudos realizados por meio de perguntas. Também podem ocorrer constrangimento e desconforto durante a resposta ao questionário em decorrência da divulgação de suas práticas informacionais e laborativas devido à timidez.

Adicionalmente, é importante destacar os seguintes riscos característicos do ambiente virtual:

### **1. Riscos de Segurança e Privacidade:**

- a. Existe o risco de invasão de privacidade e interceptação de dados, devido às vulnerabilidades inerentes aos meios eletrônicos utilizados.
- b. As limitações tecnológicas podem resultar em falhas de segurança, como acesso não autorizado às respostas do questionário.

### **2. Limitações do Pesquisador para Assegurar Confidencialidade:**

- a. Apesar das medidas de segurança adotadas, não é possível garantir total confidencialidade, pois a tecnologia usada pode ter vulnerabilidades desconhecidas.
- b. O pesquisador não tem controle absoluto sobre as plataformas digitais utilizadas, o que pode levar a potenciais riscos de violação de dados.

### **Procedimentos para Minimizar os Riscos:**

1. O convite para participação será enviado individualmente, garantindo que os dados de contato dos participantes da pesquisa não sejam visualizados por terceiros.
2. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será apresentado antes de qualquer coleta de dados, garantindo que os participantes da pesquisa estejam plenamente informados.
3. Os participantes da pesquisa serão incentivados a guardar uma cópia do TCLE para seus registros pessoais.
4. Será assegurado o direito dos participantes da pesquisa de não responder a qualquer questão sem necessidade de explicação ou justificativa, podendo se retirar da pesquisa a qualquer momento.

#### **Armazenamento e Transferência de Dados:**

1. Os dados coletados serão armazenados de forma segura e, uma vez concluída a coleta, serão baixados para um dispositivo eletrônico local, sendo apagados de qualquer plataforma virtual ou "nuvem".
2. O mesmo procedimento será seguido para os registros de consentimento que sejam gravações de vídeo ou áudio.

Estes são os principais riscos identificados.

Reforçamos que caso sinta-se desconfortável com alguma pergunta poderá não respondê-la e sua vontade será plenamente acolhida pelo pesquisador.

O(A) Sr(a). terá a garantia da liberdade de retirar o seu consentimento a qualquer momento. Caso aceite participar, todas as informações acessadas e coletadas serão utilizadas exclusivamente nesta pesquisa de tese e nos produtos científicos decorrentes delas, como artigos. Além disso, todas as informações serão tratadas de forma sigilosa, mesmo em situações em que haja cruzamento dos dados. Desta forma, garantimos o total sigilo de suas informações pessoais e confidenciais, de forma a respeitar os princípios éticos expressos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que asseguram “garantia da confidencialidade das informações, da privacidade dos participantes e da proteção de sua identidade, inclusive do uso de sua imagem e voz” e também da Resolução nº 466/2016 do Conselho Nacional de Saúde que assegura o recebimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Sua participação nesta pesquisa pode contribuir para que você e sua instituição realizem uma autorreflexão acerca da aplicação da inteligência artificial no serviço de referência de bibliotecas universitárias, compreendendo melhor as necessidades, práticas e potencialidades dessa tecnologia.

O estudo é composto pelas seguintes etapas: Levantamento bibliográfico preliminar; Identificação e seleção das bibliotecas participantes da pesquisa (campos de estudo); Elaboração, aplicação e análise dos questionários; Desenvolvimento de recomendações e Divulgação dos resultados.

Ao final da pesquisa, os resultados serão apresentados em uma dissertação de mestrado, que será indexada posteriormente no Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE):**

- o Confirmando que li e compreendi as informações descritas no TCLE e concordo em participar da pesquisa.
- o Confirmando que li e compreendi as informações descritas no TCLE e NÃO concordo em participar da pesquisa.

Documento assinado digitalmente



WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COS

Data: 19/10/2024 10:01:03-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa (Mestrando e pesquisador responsável pela pesquisa).

**APÊNDICE F – Carta Convite**

Prezado(a),

Convidamos a participar de nossa pesquisa denominada “Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias: um estudo de caso da rede YDUQS”. Este estudo tem por objetivo mapear, identificar, analisar e discutir as práticas e desafios da aprendizagem organizacional em uma rede de bibliotecas universitárias.

Cumpramos informar que este e-mail está utilizando o formato de cópia oculta, portanto, os potenciais participantes não poderão visualizar os e-mails inseridos.

A pesquisa está sendo conduzida pelo discente Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa e orientado pelo Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti e coorientado pela Profa. Dra. Dayanne da Silva, respectivamente, mestrando, orientador e coorientadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Esta primeira fase trata da coleta de respostas através de questionários endereçados a bibliotecários que atuam na rede de bibliotecas universitárias da YDUQS.

Destacamos que a sua participação nesta pesquisa é muito importante e totalmente voluntária. Terás autonomia completa sobre a escolha das questões que desejas e te sentes confortável em responder. Ainda disponibilizamos abaixo nossos contatos se desejar fazer algum apontamento sobre a pesquisa.

E-mails: [waltersoncosta@discente.ibict.br](mailto:waltersoncosta@discente.ibict.br) / [marcos@crie.ufrj.br](mailto:marcos@crie.ufrj.br)

O(A) Sr.(a). terá a garantia da liberdade de retirar o seu consentimento a qualquer momento. Caso aceite participar dela, todas as informações acessadas e coletadas serão utilizadas exclusivamente nesta pesquisa. Além disso, todas as informações serão tratadas de forma sigilosa, mesmo em situações em que haja cruzamento dos dados. Desta forma, garantimos o total sigilo de suas informações pessoais e confidenciais, de forma a respeitar os princípios éticos expressos na Resolução nº 466/2012, que asseguram “a privacidade dos participantes da pesquisa quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa”.

A pesquisa oferece risco mínimo, próprio de estudos realizados por meio de perguntas. Também podem ocorrer constrangimento e desconforto durante a resposta ao questionário em decorrência da divulgação de suas práticas informacionais e laborativas devido à timidez.

Adicionalmente, é importante destacar os seguintes riscos característicos do ambiente virtual:

**1. Riscos de Segurança e Privacidade:**

- a. Existe o risco de invasão de privacidade e interceptação de dados, devido às vulnerabilidades inerentes aos meios eletrônicos utilizados.
- b. As limitações tecnológicas podem resultar em falhas de segurança, como acesso não autorizado às respostas do questionário.

**2. Limitações do Pesquisador para Assegurar Confidencialidade:**

- a. Apesar das medidas de segurança adotadas, não é possível garantir total confidencialidade, pois a tecnologia usada pode ter vulnerabilidades desconhecidas.
- b. O pesquisador não tem controle absoluto sobre as plataformas digitais utilizadas, o que pode levar a potenciais riscos de violação de dados.

**Procedimentos para Minimizar os Riscos:**

1. O convite para participação será enviado individualmente, garantindo que os dados de contato dos participantes não sejam visualizados por terceiros.
2. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será apresentado antes de qualquer coleta de dados, garantindo que os participantes estejam plenamente informados.
3. Os participantes serão incentivados a guardar uma cópia do TCLE para seus registros pessoais.
4. Será assegurado o direito dos participantes de não responder a qualquer questão sem necessidade de explicação ou justificativa, podendo se retirar da pesquisa a qualquer momento.

**Armazenamento e Transferência de Dados:**

1. Os dados coletados serão armazenados de forma segura e, uma vez concluída a coleta, serão baixados para um dispositivo eletrônico local, sendo apagados de qualquer plataforma virtual ou "nuvem".
2. O mesmo procedimento será seguido para os registros de consentimento que sejam gravações de vídeo ou áudio.

Reforçamos que caso sinta-se desconfortável com alguma pergunta poderá não respondê-la e sua vontade será plenamente acolhida pelo pesquisador.


Estes são os principais riscos identificados.

O estudo é composto pelas seguintes etapas: Levantamento bibliográfico preliminar; Identificação, análise e discussão das práticas adotadas pela rede de bibliotecas participantes (campos de estudo); Elaboração / aplicação / análise dos questionários; Divulgação dos resultados.

Se tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CEP – Humanas) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), situado no Prédio da Decania do CFCH - Praia Vermelha, 3º andar - sala 30, na Av. Pasteur, 250, Campus da Praia Vermelha da UFRJ ou pelo e- mail [cep.cfch@gmail.com](mailto:cep.cfch@gmail.com) e telefone: (21) 3938-5167.

Declaramos ainda que a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro tem conhecimento da condução desta pesquisa.

Desde já, agradecemos sua participação!

Documento assinado digitalmente  
 WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COS  
Data: 19/10/2024 10:01:03-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Mestrando Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa

## ANEXO I – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

UFRJ - CENTRO DE FILOSOFIA  
E CIÊNCIAS HUMANAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE YDUQS

**Pesquisador:** WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COSTA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 84690424.0.0000.5582

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 7.339.996

**Apresentação do Projeto:**

O fenômeno principal investigado é como os processos de aprendizagem organizacional influenciam as práticas informacionais dos bibliotecários em uma rede de bibliotecas universitárias.

A pesquisa será organizada em três etapas principais. Na primeira etapa, será realizado um levantamento bibliográfico no qual o pesquisador analisará a literatura disponível em livros, artigos científicos, teses e dissertações, que abordam a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas universitárias.

Na segunda etapa, aplicamos pesquisa documental. Para tanto utilizamos os manuais da organização analisada, planos organizacionais, diretrizes entre outros, objetivando assegurar que a análise fosse conduzida com base em documentos oficiais que refletem a estrutura, os processos e o contexto institucional.

Na terceira etapa, ocorrerá a pesquisa de campo, onde serão aplicados questionários estruturados aos bibliotecários da rede de bibliotecas universitárias da YDUQS, com o intuito de captar suas percepções sobre a influência dos processos de aprendizagem organizacional em suas

**Endereço:** Av Pasteur, 250-Praia Vermelha, prédio CFCH, 3º andar, sala 30

**Bairro:** URCA

**CEP:** 22.290-240

**UF:** RJ

**Município:** RIO DE JANEIRO

**Telefone:** (21)3938-5167

**E-mail:** cep.cfch@gmail.com

**UFRJ - CENTRO DE FILOSOFIA  
E CIÊNCIAS HUMANAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**



Continuação do Parecer: 7.339.996

práticas informacionais. Esses questionários terão perguntas fechadas e abertas, e os dados obtidos serão analisados para identificar padrões e tendências.

**Objetivo da Pesquisa:**

Examinar as práticas de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Preveremos o risco de possível quebra de sigilo inerente ao instrumento de coleta de dados online, haja vista a possibilidade de que não teremos

controle de quem poderá respondê-lo além das instituições participantes da pesquisa que receberam o convite. Também podem ocorrer

constrangimento e desconforto durante a resposta ao questionário em decorrência da divulgação de suas práticas informacionais e laborativas

devido à timidez. Estes são os principais riscos identificados

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

encaminhado para aprovação

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O TCLE informa devidamente o participante da pesquisa a respeito dos riscos e benefícios.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto está aprovado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2442490.pdf	20/10/2024 11:08:21		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	20/10/2024 11:08:07	WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura.docx	19/10/2024 11:49:38	WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA	Aceito
Outros	Carta_convite_revisadaassinado.docx	19/10/2024 11:47:11	WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA	Aceito

**Endereço:** Av Pasteur, 250-Praia Vermelha, prédio CFCH, 3º andar, sala 30

**Bairro:** URCA

**CEP:** 22.290-240

**UF:** RJ

**Município:** RIO DE JANEIRO

**Telefone:** (21)3938-5167

**E-mail:** cep.cfch@gmail.com

UFRJ - CENTRO DE FILOSOFIA  
E CIÊNCIAS HUMANAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO



Continuação do Parecer: 7.339.996

Outros	Carta_Compromissoassinado.docx	19/10/2024 11:46:17	WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_revisadoassinado.docx	19/10/2024 11:45:39	WALTERSON NUNO PEREIRA CARDOSO DA COSTA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

RIO DE JANEIRO, 21 de Janeiro de 2025

---

Assinado por:  
**FERNANDA MARIA DA COSTA VIEIRA**  
(Coordenador(a))

Endereço: Av Pasteur, 250-Prata Vermelha, prédio CFCH, 3º andar, sala 30  
Bairro: URCA CEP: 22.290-240  
UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO  
Telefone: (21)3938-5167 E-mail: cep.cfch@gmail.com