

XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

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

ORGANIZATIONAL LEARNING IN UNIVERSITY LIBRARIES: A CASE STUDY OF THE YDUQS NETWORK

Walterson Nuno Pereira Cardoso da Costa – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)

Dayanne da Silva Prudencio – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) / Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: a pesquisa discute os processos de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias. Trata-se de um estudo de caso único, da rede de bibliotecas YDUQS. Classifica-se como um estudo descritivo, exploratório e pesquisa-ação. Utiliza pesquisa bibliográfica, documental e de campo como métodos. Questionário e entrevista como instrumento de coleta de dados. Adota-se abordagem qualiquantitativa. Questionamos se existem ações de informação voltadas para aprendizagem organizacional na rede de bibliotecas da YDUQS. Portanto, essa é a questão de partida. Como objetivo geral, anuncia-se: Debater sobre práticas de aprendizagem organizacional em rede de bibliotecas universitárias. Como objetivos específicos: examinar se a rede de bibliotecas da YDUQS dispõe de práticas de aprendizagem organizacional; discutir sobre os desafios de implementação de tais práticas na rede analisada. Evidencia que as constantes transformações tecnológicas e as novas demandas do ensino superior exigem ações voltadas à qualificação contínua dos bibliotecários e à promoção da inovação institucional. Apresenta que a AO em bibliotecas universitárias oferece contribuições para a melhoria dos serviços e para a consolidação de uma cultura de aprendizagem e colaboração contínua. Os resultados apontam a existência de práticas informais de aprendizagem, mas reforçam a necessidade de estruturação. Conclui-se que institucionalizar a AO nas bibliotecas da YDUQS fortalece a gestão da informação, promove a inovação e posiciona o bibliotecário como agente de transformação, alinhando-se aos desafios contemporâneos da educação superior.

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

Abstract: this research discusses the processes of organizational learning in university libraries. It is a single case study of the YDUQS library network. It is classified as a descriptive, exploratory, and action-research study. The methodology includes bibliographic, documentary, and field research. Data collection instruments consist of a questionnaire and interviews. A qualitative-quantitative (mixed-method) approach is adopted. The central

research question is whether there are information-related actions aimed at organizational learning within the YDUQS library network. Therefore, this constitutes the research problem. The general objective is to discuss organizational learning practices within university library networks. The specific objectives are: to examine whether the YDUQS library network engages in organizational learning practices; and to discuss the challenges involved in implementing such practices within the analyzed network. The study highlights that ongoing technological changes and new demands in higher education require actions focused on the continuous professional development of librarians and the promotion of institutional innovation. It demonstrates that organizational learning in university libraries contributes to service improvement and the consolidation of a culture of continuous learning and collaboration. The results indicate the existence of informal learning practices, while also emphasizing the need for a more structured approach. The study concludes that institutionalizing organizational learning in the YDUQS libraries strengthens information management, promotes innovation, and positions the librarian as an agent of transformation, aligning the network with the contemporary challenges of higher education.

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

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, sugere que seus processos de aprendizagem organizacional sejam investigados. É isso que fazemos nessa comunicação.

Os estudos sobre o tema iniciam entre 1960-1970, quando pesquisadores como Chris Argyris e Donald Schön 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.

Para o autor, organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar o futuro desejado, por meio de habilidades elencadas como 5 disciplinas, sendo estas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe (Senge, 2023).

Na Sociedade da Informação, os estoques de conhecimento são ativos estratégicos e sua melhoria é fator de competitividade (Sorj, 2003). Desta maneira, a aprendizagem organizacional contribui para adaptação, inovação e melhoria das operações, aperfeiçoando competências dos profissionais e promovendo eficiência em serviços e produtos informacionais.

Bem e Amboni (2013) advogam que as bibliotecas podem atuar estrategicamente na gestão do conhecimento e na AO, promovendo a integração entre conhecimento tácito e explícito. São ambientes que fomentam a cultura de aprendizado contínuo, apoiando o desenvolvimento pessoal e coletivo, desde que sustentadas por estruturas adequadas de processos e políticas.

Em vista do cenário global de transformações tecnológicas e de redução de custos que atravessam as organizações brasileiras, as bibliotecas universitárias precisam se adaptar e desenvolver processos internos de inovação para manter-se úteis aos usuários e provendo serviços e produtos que contribuam para que suas organizações mantenedoras atinjam seus objetivos estratégicos. A partir desta compreensão, tomamos como campo empírico a rede de bibliotecas da YDUQS¹ e anunciamos como questão de pesquisa: 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 desta rede de bibliotecas universitárias?

A pesquisa se desenvolve à luz da compreensão que Valentim (2016) apresenta sobre a necessidade de refletir sobre o aprendizado dos bibliotecários e suas infraestruturas formativas. Portanto, aqui tomamos a diretriz de discutir sobre o processo de aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias.

¹ A seleção justifica-se pela atuação profissional do primeiro autor. Ademais, trata-se de uma rede de ampla cobertura nacional e que aglutina mais de 100 bibliotecas.

A partir deste arrazoado, a pesquisa tem como objetivo geral: Debater sobre práticas de aprendizagem organizacional em rede de bibliotecas universitárias. Como objetivos específicos: examinar se a rede de bibliotecas da YDUQS dispõe de práticas de aprendizagem organizacional; discutir sobre os desafios de implementação de tais práticas na rede analisada.

A relevância deste trabalho para a Ciência da Informação está em ampliar o debate sobre a aprendizagem organizacional (AO) no contexto das bibliotecas universitárias. Parte-se da premissa de que tais práticas têm potencial para melhorar os serviços de informação e evidenciar o papel estratégico da biblioteca e de seus profissionais no contexto de atravessamentos sociais, políticos e tecnológicos que as universidades atravessam.

2 METODOLOGIA

Trata-se de estudo de caso único, com objetivos do tipo descritivo e exploratório, adicionalmente pode ser compreendida como uma pesquisa-ação, fundamentada na intenção de aprimorar as práticas debatidas no estudo.

Adota pesquisa bibliográfica, documental e de campo como métodos; questionário e entrevista foram adotados como instrumento de coleta de dados. Do ponto de vista da análise dos dados e demonstração dos resultados, segue abordagem quali quantitativa.

As fontes de informação para subsídio do referencial teórico foram: 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.

As expressões de busca adotadas foram: “gestão do conhecimento” AND “aprendizagem organizacional”; “gestão do conhecimento” AND “biblioteca universitária”; “aprendizagem organizacional” AND “biblioteca universitária”; rede de bibliotecas.

Como critérios de inclusão, adotamos os estudos em português, publicados entre 1990 e 2024. Como critérios de exclusão, adotamos textos fora do recorte linguístico ou descontextualizados de bibliotecas como ambientes organizacionais.

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 de Conhecimento: Ciência da Informação”.

O campo empírico foi a rede de bibliotecas da YDUQS. Foi aplicado um questionário com 25 questões fechadas e 4 abertas a 69 bibliotecários da rede. Ao final, obtivemos 57 respostas. Adicionalmente, realizamos uma entrevista com a diretora da rede. O objetivo foi

identificar as práticas de aprendizagem organizacional (AO), os desafios enfrentados e as percepções dos profissionais sobre o tema.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CFCH/UFRJ sob o parecer nº 7.339.996, conforme as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Por fim, a análise dos dados adotou abordagem mista, com aplicação qualitativa à revisão de literatura, entrevista e perguntas abertas do questionário e quantitativa nas perguntas fechadas, por meio de análise descritiva. Segundo Coutinho (2014, p. 356), a integração de abordagens amplia a compreensão dos fenômenos pela complementaridade dos dados.

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 das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e a automação dos acervos, novas oportunidades surgiram, levando a uma maior formalização dessas parcerias, agora sob o formato de redes, com a intenção de atingir objetivos mais amplos (Carvalho, 2016).

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).

Em redes, Chadwell (2011) destaca benefícios como compra compartilhada, empréstimo entre bibliotecas, desenvolvimento profissional e acesso ampliado a recursos.

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. 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).

Todavia, Carvalho (2016) alerta que, para que uma rede de bibliotecas desempenhe seu papel com qualidade, algumas funções precisam ser tomadas, a saber: política e gestão, processos técnicos informatizados e serviços compartilhados. Em síntese, a autora destaca que as redes de bibliotecas devem adotar práticas colaborativas voltadas à gestão compartilhada de recursos, como acervos, serviços e infraestrutura tecnológica. A negociação conjunta de contratos, licenças e transporte de materiais também se destaca. Além disso, devem incentivar a produção de catálogos coletivos, o desenvolvimento de projetos de pesquisa e a participação em iniciativas cooperativas em diferentes âmbitos geográficos, fortalecendo a atuação estratégica e a sustentabilidade das bibliotecas.

3.1 Caracterização da rede de bibliotecas analisada

Nossa pesquisa estuda o caso da rede de bibliotecas da YDUQS. A Yduqs Participações S.A. é um consórcio educacional, fruto da *holding* entre o grupo Estácio de Ensino e outras Instituições de Ensino Superior (IES) (YDUQS, c2021). Em 2025, integram o consórcio 32 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.

Deste modo, a rede unificada de bibliotecas e bibliotecários (as) da YDUQS é também fruto da herança da Rede de Bibliotecas da Universidade Estácio de Sá (UNESA), criada em 1997 com o objetivo de 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 a comunidade acadêmica (Pataco; Corrêa; Marques, 1998).

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

Quadro 1 – Quantitativo de bibliotecas da rede YDUQS em 2024

Damásio	Estácio	Estácio (IDOMED)	Estácio (EX ATHENAS)	Wyden	Wyden (IDOMED)	IBMEC
1	74	13	5	12	1	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A integração de diferentes instituições na rede de bibliotecas e bibliotecários(as) da YDUQS objetiva 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.

Tendo contextualizado a rede, a seguir anunciamos a fundamentação teórica do trabalho. Portanto, exibimos os conceitos e as práticas de aprendizagem organizacional, destacando suas inter-relações no contexto das bibliotecas universitárias.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

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 por meio 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. Aqui destacam-se os estudos de Argyris e Schon (1974; 1978), Hedberg (1981), Senge (1990), Huber (1991) e Stata (1997). Cada um desses autores faz a sua proposição conceitual sobre, vejamos:

Quadro 2 - Teorias de aprendizagem organizacional

Autor (ano)	Teoria de Aprendizagem Organizacional
Argyris e Schon (1978)	Aprendizagem Organizacional está relacionada 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. Deste modo, apresentam uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deuterio-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.
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.
Huber (1991)	AO é composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.
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.

Fonte: Adaptado de 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:

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Quadro 3 - Ideias associadas ao tema aprendizagem organizacional

Autor (ano)	Associação à Aprendizagem Organizacional
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).

Sob tal perspectiva, Takahashi (2007) explica que 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 a 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.

Em redes de bibliotecas universitárias, os processos de aprendizagem organizacional articulam-se tanto na dimensão da aprendizagem dos profissionais e instituições que compõem a rede, como na perspectiva da contribuição que essa rede oferece aos processos de aprendizagem organizacional de sua instituição mantenedora.

Sobre a primeira, recai a compreensão que a capacidade de aprender e adaptar-se para oferecer melhores produtos e serviços, está nas pessoas, mas depende de um ambiente favorável, que essas instituições podem oferecer.

**XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025**

Já na segunda, há de trazer à baila o estudo de Fujita (2005, p. 98), que nos recorda que a biblioteca universitária é “[...] um sistema de informação que é parte de um sistema mais amplo, que poderia ser chamado de sistema de informação acadêmico no qual, a geração de conhecimentos é o objeto da vida universitária.” Sob tal ênfase, 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.

Desta maneira, há de se reconhecer que 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, p. 671) 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 comunicar suas ações e intenções claramente.

Faqueti; Alves; Steil (2016, p. 156), justificam que “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.

Neste endereçamento, Loo e Dupuis (2015) sintetizam algumas boas práticas para o desenvolvimento organizacional e aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias, a saber: revisão de processos internos, receptividade à mudança, incorporar o planejamento estratégico nas operações regulares da biblioteca, alinhamento com metas e resultados institucionais, pensamento sistêmico, comunicação amplificada, adoção de plataformas digitais, estímulo à cultura de inovação, valorização da memória institucional e fortalecimento da liderança transformadora. Essas práticas reforçam a importância de ambientes que

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

favoreçam o compartilhamento de saberes e a construção de comunidades de aprendizagem contínua.

Deste modo, as bibliotecas universitárias, ao operarem como organizações que aprendem, adquirem, compartilham e implementam novos conhecimentos de forma colaborativa, promovem 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.

Não obstante, é necessário refletir sobre as competências profissionais necessárias nesse contexto. Tomando empréstimos de Jaguszewski e Williams (2013), Chawner e Oliver (2013), Ducas, Michaud-Oystryk e Speare (2020) e outros, anunciamos: liderança, trabalho em equipe, pensamento crítico, comunicação eficaz, criatividade, capacidade de aprendizagem contínua, e domínio de tecnologias da informação. Isso demonstra a multidisciplinaridade exigida desses profissionais no contexto contemporâneo e sua capacidade de atuar estrategicamente em ambientes complexos.

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. Nesta linha, Corcoran e McGuinness (2014) realizaram uma investigação qualitativa das atividades de desenvolvimento profissional contínuo (DPC) de bibliotecários universitários na Irlanda. Ainda que resguardadas as diferenças regulatórias e sistêmicas entre o país europeu e o Brasil, algumas contribuições

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

podem ser assumidas. Isto é, Corcoran e McGuiness (2014) sintetizam as contribuições, a seguir:

Quadro 4 - Classificação das atividades DPC

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

Fonte: Adaptado de Corcoran; McGuiness (2014, p. 179, tradução nossa)

Essa classificação reflete a diversidade das práticas de DPC, evidenciando que elas podem ser adaptadas a diferentes contextos e perfis profissionais, além de alertar para a importância do apoio de empregadores e organizações (Corcoran; McGuiness, 2014).

Infere-se que o desenvolvimento profissional dos bibliotecários é fundamental para que as bibliotecas universitárias se mantenham atualizadas e alinhadas às demandas emergentes da sociedade e da educação. A capacitação contínua é indispensável para que os profissionais assumam novas funções e enfrentem desafios contemporâneos.

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).

Nesse sentido, destaca-se o estudo de Almeida (2015), que analisou a relação entre um projeto educativo voltado ao desenvolvimento de competências em informação e a transformação de uma biblioteca convencional em organização aprendente. O autor defende que a biblioteca deve ser inclusiva e adaptável, oferecendo serviços personalizados conforme as necessidades dos usuários, promovendo o acesso qualificado à informação (Almeida, 2015).

Almeida (2015) também argumenta que bibliotecários universitários devem estar preparados para capitanear processos de aprendizagem, sendo necessário que dominem competências como: organizar situações de aprendizagem; administrar sua progressão; diferenciar estratégias; envolver os usuários; atuar em equipe; participar de decisões pedagógicas; utilizar tecnologias; gerir sua formação contínua e criar metodologias de ensino.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

As reflexões apresentadas nesta seção indicam que a aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias é mais que um diferencial: é essencial à adaptação e à inovação em um cenário educacional em constante transformação. Ao integrar saberes da Biblioteconomia, Administração e Ciência da Informação, essas bibliotecas consolidam-se como agentes estratégicos de desenvolvimento institucional e acadêmico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram obtidas 57 respostas ao questionário (taxa de retorno de 82,60%). No entanto, cinco participantes marcaram incorretamente que não autorizavam sua participação, resultando no encerramento automático do formulário. Embora tenham solicitado a reabertura, optou-se por manter o rigor metodológico e não alterar o processo. Assim, consideraram-se válidas 52 respostas completas, correspondentes a 75,36% dos 69 e-mails enviados.

Quanto à formação dos respondentes, 57,7% possuem pós-graduação Lato sensu completa; 17,3% são graduados em Biblioteconomia; 13,5% têm mestrado completo; 3,8% cursam mestrado atualmente; e 7,7% possuem pós-graduação Lato sensu incompleta. Os dados indicam envolvimento com formações avançadas. Os dados confirmam o sustentado por Versiani; Oribe; Rezende (2013) quando apresentam que as práticas formais de aprendizagem, sustentada por instituições certificadoras ainda são as mais utilizadas no cenário nacional.

Em relação ao tempo de atuação na instituição, 55,8% estão há mais de 5 anos; 19,2% entre 1 e 3 anos; 11,5% entre 3 e 5 anos; e 13,5% atuam há menos de um ano. O quadro funcional mostra-se consolidado e com experiência na rede.

Sobre o incentivo institucional à formação continuada, 51,9% concordam totalmente que há incentivo; 30,8% concordam parcialmente; 9,6% discordam totalmente; e 7,7% discordam parcialmente. Embora haja reconhecimento do incentivo, percebem-se diferentes níveis de apoio nas unidades.

90,3% consideram a rede de bibliotecas como um ambiente de cooperação e aprendizagem, embora apontem a necessidade de aprimorar práticas de compartilhamento de conhecimento. Já 9,7% não reconhecem uma cultura forte de apoio mútuo na citada.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Foram identificadas práticas de AO, como: Programa de Excelência em Gestão, uso de plataformas como Educare, treinamentos de fornecedores (ex: Minha Biblioteca, RT Online), *SharePoint*, *WhatsApp* e manuais internos. Contudo, 65% indicam que as capacitações são esporádicas e não integram um plano institucional. Aqui observa-se o papel e influência da tecnologia em processos de AO, tal como prevê Araújo e Dias (2018).

Quanto à participação em treinamentos, 40,4% participam com frequência, 44,2% às vezes, 11,5% raramente e 3,8% nunca. Sugerindo, 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.

Sobre o uso de plataformas de gestão do conhecimento, 55,8% utilizam frequentemente, 32,7% sempre, 9,6% às vezes e 1,9% raramente. Não houve quem relatasse não utilizar. Isso reforça o papel dessas ferramentas no cotidiano profissional. Tais dados confirmam a relação entre GC e AO, tal como apresentado nos estudos de Belinski e Martins (2020).

As atividades de aprendizagem desejadas incluem: reuniões periódicas entre unidades, grupos de estudo, comunidades de prática e uso de plataformas colaborativas (fóruns, *wikis*). Os cursos mais requeridos envolvem curadoria digital, IA aplicada à biblioteconomia, análise de dados e gestão de repositórios, o que dialoga com o planejamento estratégico da YDUQS para implantação do modelo de Bibliotecas 5.0. Essa diversidade é benéfica segundo Langhi e Souza (2021) e permite uma harmonia entre os interesses das pessoas e suas carreiras com os objetivos estratégicos das corporações.

As principais barreiras citadas à AO foram: falta de divulgação, sobrecarga de trabalho, baixa cultura colaborativa, pouca integração entre unidades, ausência de incentivos e desvalorização da biblioteca como setor estratégico.

92,7% consideram importante a promoção contínua de ações de AO, mas apenas 57,4% percebem políticas efetivas voltadas à formação, revelando uma lacuna entre discurso e prática.

Nesta linha, em entrevista, a gestora nacional reconhece o papel estratégico das bibliotecas, mas aponta limitações orçamentárias e estruturais para implantação de um programa robusto. Defende a criação de um plano de capacitação contínua alinhado às metas institucionais.

A análise qualitativa das respostas abertas destacou sugestões como criação de trilhas formativas e valorização de bibliotecários como instrutores internos. Conclui-se que, embora práticas de AO existam, ainda carecem de sistematização e apoio institucional mais estruturado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso estudo confirma a forte ligação entre aprendizagem organizacional (AO) e gestão do conhecimento, destacando que redes de bibliotecas universitárias devem se apropriar desses processos. A convergência dessas práticas evidenciou a importância do compartilhamento de informações, da colaboração e da aplicação de processos estruturados para disseminar conhecimento e melhorar produtos e serviços.

Os resultados mostram que, embora existam ações voltadas à aprendizagem na rede — como treinamentos, reuniões técnicas e o uso de canais como SharePoint e WhatsApp — essas iniciativas ainda são pontuais e pouco sistematizadas. Barreiras como ausência de políticas institucionais, falta de incentivos e a baixa valorização das bibliotecas como setores estratégicos dificultam a consolidação da AO. Ainda assim, os bibliotecários reconhecem sua importância e demonstram interesse em participar ativamente de processos de aprendizagem contínua.

A criação de um Programa Permanente de Capacitação (PPC), com certificação, trilhas de aprendizagem, fóruns e valorização de instrutores internos, é apontada como caminho estratégico. A realização de encontros técnicos, o desenvolvimento de competências digitais e o uso de ferramentas colaborativas são fundamentais para que as bibliotecas atuem como organizações que aprendem.

Afirma-se que é necessário ampliar a produção científica sobre aprendizagem organizacional em rede de bibliotecas. Especialmente, na dimensão de relatos de experiência que possam operar como casos de inspiração e cadernos de lições aprendidas sobre tal processo.

Conclui-se que a AO é essencial para valorizar as bibliotecas como unidades estratégicas e fortalecer o papel do bibliotecário como agente da aprendizagem e mediador do acesso ao conhecimento.

O estudo abre caminho para pesquisas futuras que aprofundem a discussão sobre AO e inovação em redes de bibliotecas, considerando o impacto das novas tecnologias, da

formação continuada na qualidade dos serviços e das estratégias para superar os desafios identificados. Espera-se que os resultados contribuam para a formulação de políticas institucionais que promovam a aprendizagem contínua e fortaleçam a gestão do conhecimento na rede.

REFERÊNCIAS

ALA. AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Glossary of Library and Information Science**. Chicago: ALA, 1983.

ALMEIDA, J. L. S. **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.

ARAUJO, D. G.; DIAS, G. A. Contribuições de educação a distância na aprendizagem organizacional: um estudo na universidade federal da paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, 2018.

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.

BELINSKI, R.; MARTINS, J. Interface gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: uma revisão de literatura. **Revista P2P e INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6, 2020.

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, Florianópolis, v. 18, n. 1, 2013.

CARVALHO, M. C. R. Redes de bibliotecas: considerações para o desenvolvimento. *In*: RIBEIRO, A. C. M. L. *et. al.* (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2016. p. 177-196.

CHADWELL, F. A. Assessing the value of academic library consortia. **Journal of Library Administration**, v. 51, n. 7-8, p. 645-661, 2011.

CHAWNER, B.; OLIVER, G. A survey of New Zealand academic reference librarians: Current and future skills and competencies. **Australian Academic & Research Libraries**, v. 44, n. 1, p. 29-39, 2013.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

CORCORAN, M.; MCGUINNESS, C. Keeping ahead of the curve: Academic librarians and continuing professional development in Ireland. **Library Management**, v. 35, n. 3, p. 175-198, 2014.

COUTINHO, C.M. G. F. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Coimbra: Almedina, 2014.

DUCAS, A.; MICHAUD-OYSTRYK, N.; SPEARE, M. Reinventing ourselves: new and emerging roles of academic librarians in Canadian research-intensive universities. **College & Research Libraries**, v. 8, n. 1, p. 43- 65, 2020.

FAQUETI, M. F.; ALVES, J. B. M.; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p.156-179, dez. 2016.

FUJITA, M. S. L. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n.2, p. 97-112, 2005.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. *In*: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Orgs.) **Handbook of organization design**. Oxford: Oxford University, 1981. p. 3-27.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *In*: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Orgs.). **Organizational learning**. London: Sage Publications, 1991.

JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K. **New roles for new times**: transforming liaison roles in research libraries. Association of Research Libraries; University of Minnesota: Minneapolis, 2013.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, [S. l.], v. 28, n. Contínua, p. e055, 2021. DOI: 10.14393/ER-v28a2021-55. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664>. Acesso em: 4 ago. 2025.

LOO, J. L.; DUPUIS, E. 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.

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.

PATACO, V. L.P.; CORRÊA, I.C.; MARQUES, R. R. 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.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

SENGE, P. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 40. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2023.

SENGE, P. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Business, 1990.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.

SORJ, B. **brasil@povo.com**: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: UNESCO, 2003.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. *In*: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 376-396.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

TAKAHASHI, A. R. W. **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.

THORPE, C. Transforming a university library into a learning organisation. **Library Management**, [S. l.], v. 42, n. 6/7, p. 436-447, 2021.

VALENTIM, M. L. P. O perfil das bibliotecas contemporâneas. *In*: RIBEIRO, A. C. M. L. *et. al.* (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2016. p. 19-42.

VERSIANI, Â. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15–44, jul. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/dWZWBKqRxcgBThCYgvtmdThK/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

YDUQS (Rio de Janeiro). **YDUQS**: homepage. homepage. c2021.