

## XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

### GT-6 – Informação, Educação e Trabalho

#### A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTES NA PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

**Jobson Louis Santos de Almeida (Universidade Federal da Paraíba)**

**Gustavo Henrique de Araújo Freire (Universidade Federal do Rio de Janeiro)**

***THE LIBRARY AS A LEARNING ORGANIZATION IN THE PERSPECTIVE OF  
INFORMATION LITERACY***

#### Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

**Resumo:** Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em nível de mestrado, e atualmente continuada e aprofundada em nível de doutorado no campo da Ciência da Informação, que objetivou investigar a relação entre o projeto educativo de desenvolvimento de competência em informação e o processo de transformação da biblioteca convencional em uma organização aprendente. Do treinamento à educação de usuários, muito se têm feito para tornar a biblioteca um espaço de aprendizagem, mas não há demonstrações teóricas na literatura científica da importância da gestão de projetos educativos aliada a uma filosofia organizacional aprendente para o desenvolvimento de competência em informação. Metodologicamente, a pesquisa é delineada como pesquisa-ação, de natureza qualitativa e de nível exploratório descritivo, em que foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e organização de categorias para alcançar os objetivos traçados. Os resultados da pesquisa confirmam o surgimento de um novo tipo de biblioteca quanto a sua finalidade, devendo denominar-se biblioteca multinível, pois atende usuários de variados níveis de ensino/formação, fato este que a diferencia dos demais tipos conhecidos. Para tal, estabeleceu uma rede conceitual de organização e articulação de categorias, oportunizando a produção de um projeto educativo construído a partir do estudo descritivo de uma biblioteca de um dos campi do Instituto Federal de Educação da Paraíba, contribuindo com a elucidação e a melhoria da realidade organizacional a partir de uma investigação científica. Conclui que um modelo de projeto educativo com a possibilidade de ser aplicado em várias bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é inédito e promissor. Sua constituição contribui no processo de transformação da biblioteca convencional em uma biblioteca aprendente, e sua aplicação futura, seu monitoramento e sua avaliação poderão revelar as possibilidades e limitações do processo em relação ao regime e às políticas de informação.

**Palavras-Chave:** Ciência da Informação. Competência em informação. Organizações aprendentes. Biblioteca aprendente. Filosofia de Gestão.

**Abstract:** It presents the results of research carried out at the master's level, and currently continued and deepened at the doctoral level in the field of Information Science, which aimed to investigate the relationship between the educational project of development of information literacy and the process of transformation of the library in a learning organization. From the training to the education of users, much has been done to make library a learning space, but there are no theoretical demonstrations in scientific literature of importance of management of educational projects allied to a learning organizational philosophy for development of information literacy. Methodologically, the research is delineated as action research, of qualitative nature and descriptive exploratory level, in which the techniques of bibliographic research, documentary research, participant observation and organization of categories were used to reach the objectives outlined. The results of the research confirm the emergence of a new type of library for its purpose, and should be called multilevel library, since it serves users of different levels of education/training, a fact that sets it apart from other known types. To this end, it established a conceptual network of organization and articulation of categories, allowing the production of an educational project constructed from descriptive study of a library of one of the campuses of the Federal Institute of Education of Paraíba, contributing to the elucidation and improvement of the organizational reality based on scientific research. It concludes that an educational project model with possibility of being applied in several libraries of Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education is unpublished and promising. Its constitution contributes to the process of transforming the conventional library into a learning library, and its future application, monitoring and evaluation may reveal the possibilities and limitations of the process in relation to the information regime and policies.

**Keywords:** Information Science. Information literacy. Learning organizations. Learning library. Philosophy of Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A biblioteca como organização aprendente exerce, principalmente, o papel educacional de desenvolver competência em informação em seus usuários, para que estes sejam dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes e, portanto, autonomia para buscar, acessar e utilizar a informação nas mais diversas situações de aprendizagem. Isto consiste em um desafio nas bibliotecas pertencentes aos Institutos Federais de Educação, devido esta apresentar complexidade e finalidade notoriamente diferentes dos tipos de bibliotecas convencionais existentes, tais como a escolar e a universitária.

Dados da pesquisa apontam para incipiente literatura científica sobre a biblioteca como organização aprendente, muito embora a produção científica sobre *information literacy* (competência em informação) seja cada vez mais abundante no Brasil. Observa-se que esta é uma abordagem recente surgida no início dos anos 2000, introduzida na literatura científica

brasileira por Dudziak (2001) ao discorrer sobre a “*information literacy*”, conceito este que em sua tradução para a língua portuguesa no Brasil compreendemos como competência em informação, tanto para fins deste estudo, quanto em concordância com a visão de outros pesquisadores consagrados no campo da Ciência da Informação, a exemplo de Belluzzo, Campello, Caregnato, Hatschbach, Freire e outros contemporâneos.

Neste sentido, as bibliotecas podem fornecer vantagem competitiva para as instituições de ensino, sobretudo no tocante ao desenvolvimento de competência em informação. De acordo com Maponya (2004), o sucesso das bibliotecas depende da habilidade de utilizar a informação e o conhecimento de sua equipe de profissionais colaboradores para atender e resolver as necessidades de uma comunidade. Acrescentando a esta visão, temos a percepção nítida de que a informação é um elemento natural das organizações, e que a competência, conforme Nisembau (2001) deve ser estimulada e desenvolvida nos usuários da biblioteca para que estes conquistem cada vez mais autonomia intelectual, tanto para trabalhar com a informação, quanto para produzir conhecimento.

Dudziak (2003, p. 33), diz que em relação à competência em informação as bibliotecas estão passando pelo desafio da transformação em organizações promotoras de mudanças, organizações aprendentes e espaços de expressão, que perpassa pela busca de revolução em suas práticas de inovação organizacional. Conforme expresso em uma das cinco leis da Biblioteconomia, citadas pelo bibliotecário e matemático Ranganathan, em seu livro “As Cinco Leis da Biblioteconomia”, publicado em 1931, “a biblioteca é um organismo em crescimento”, e como todo organismo ou organização em desenvolvimento, emergem questões, tais como: qual(is) caminho(s) seguir para realizar a inovação e a melhoria contínua dos serviços de informação apontados como necessários na perspectiva das organizações aprendentes? E quais práticas empregar? Faz-se necessário realizar investigações que demonstrem cientificamente que bibliotecas possuem condições para serem denominadas organizações aprendentes e por onde devem começar.

Conforme mencionado por Garvin (2001), organizações aprendentes estão capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights. Presume-se, hipoteticamente, portanto, que uma biblioteca torna-se aprendente quando os profissionais da informação que nela atuam são capazes de adquirir conhecimentos e, por meio destes, criar serviços e produtos para transferência de domínio das competência em informação dos

bibliotecários para seus usuários, dotando-os de autonomia para acesso e uso da informação. Mas como são esses serviços e o que os diferenciam das atividades de rotina?

Sabe-se que muitos bibliotecários consideram-se educadores, possuindo inclusive capacidade para tal, conforme aludido por Dudziak (2003, p. 32), mas não tem sido fácil para estes serem percebidos e reconhecidos como bibliotecários educadores no contexto organizacional em que estão inseridos. Repensar sobre o papel do bibliotecário e da biblioteca é necessário e colabora para responder as questões até então levantadas neste trabalho. Diante das questões expostas e dos pressupostos supracitados, a pesquisa teve, o objetivo de investigar a relação entre o projeto educativo de desenvolvimento de competência em informação e o processo de transformação da biblioteca convencional em uma organização aprendente na perspectiva teórico-conceitual da Ciência da Informação.

Para tal, foram traçados objetivos específicos, a saber: Compreender a relação teórico-conceitual entre organização aprendente, projetos educativos, competência em informação e bibliotecas; Descrever o tipo de biblioteca existente no contexto da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal EPCT); Produzir um projeto educativo de desenvolvimento de competência em informação e; Relacionar a constituição do projeto educativo de desenvolvimento de competência em informação com a melhoria dos serviços de informação e aprendizagem em uma biblioteca.

## **2 A BIBLIOTECA APRENDENTE**

Nas bibliotecas aprendentes, a gestão dos recursos de informação aliada à cultura da aprendizagem organizacional são fatores que impulsionam a inovação gerencial, possibilitando excelência e qualidade no desempenho organizacional. Esta é uma filosofia e prática de gestão possível, por que não? As bibliotecas de instituições de ensino estão entre as organizações que carecem de mudanças gerenciais inovadoras, sobretudo no setor público, induzidas pelo ambiente em que estão inseridas e pelas rápidas transformações advindas das tecnologias da informação e comunicação em desenvolvimento e seus complexos sistemas, rompendo o paradigma da biblioteca taylorista.

A tendência é que as organizações se adaptem continuamente às novas situações se desejam sobreviver e prosperar, tornando-se organizações aprendentes (ZACCARO, 2003). E a biblioteca enquanto organização deverá buscar os caminhos necessários para acompanhar

esse processo inovador devido às demandas da sociedade contemporânea. Fornecer suporte informacional, complementar às atividades curriculares dos cursos, e oferecer recursos para facilitar estudos e pesquisa consiste na finalidade das bibliotecas nas instituições de ensino.

Dudziak (2004) afirma que são fatores que comprometem a evolução organizacional das bibliotecas, os seguintes: a pouca tradição, a carência de recursos materiais, o despreparo no que tange ao ensino e à pesquisa, a escassez de recursos humanos qualificados, os orçamentos limitados e desvinculados do planejamento educacional da instituição, incluindo a ausência do planejamento bibliotecário.

Conforme afirmam Benine e Pinheiro (2010, p. 83), o conceito de organização abrange um conjunto de recursos com a função de alcançar metas e realizar objetivos, em que se incluem, por exemplo, a universidade, a prefeitura, a biblioteca, o teatro, o centro acadêmico, entre outros. Organizações diferenciam-se em diversos fatores, incluindo diversidade de tamanho, forma, produtos, serviços, tecnologias, recursos, pessoas, áreas de atuação, complexidade gerencial, filosofia, missão, etc. Cada organização possui sua própria cultura organizacional. De acordo com Benine e Pinheiro (2010, p. 83), isso inclui a maneira como o indivíduo aprende, dentro da organização, a lidar com seu ambiente de trabalho e a conviver nesse ambiente. Trata-se, portanto, de uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que juntas representam o modo particular de uma organização funcionar (CHIAVENATO, 1999, p. 140).

Compete ao bibliotecário gestor, portanto, pensar sobre a complexidade gerencial da organização em que atua, incluindo a gestão de pessoas. Para alcançar os objetivos da gestão de pessoas é importante que os bibliotecários gestores, no desempenho de suas funções clássicas – planejar, organizar, dirigir e controlar – incentivem a colaboração, por meio da motivação e ensinamento administrativo dos demais membros da equipe de trabalho. É necessário que haja uma atuação gerencial que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização, gerando subsídios ao desenvolvimento criativo da(s) equipe(s) e sua participação efetiva nas tomadas de decisão. A participação das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances das organizações conseguirem atingir seus objetivos e metas com excelência (PINTO; GONZÁLEZ, 2010). Tomando por referencial Angeloni (2002), comprehende-se que o objetivo de trabalhar a aprendizagem nas organizações é desenvolver nos integrantes a capacidade de aprender continuamente com vistas ao estabelecimento da vantagem competitiva organizacional.

É importante uma mudança de foco da competição para a competência, em que se enalteça o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e a aprendizagem organizacional. Este é um desafio que se apresenta também para as bibliotecas neste século XXI. O espírito de trabalho colaborativo entre administradores, bibliotecários, docentes e técnicos é uma das premissas para que se desenvolvam programas e projetos educacionais voltados para o desenvolvimento de competência em informação.

A compreensão do que e como as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, requer estudo do modelo de gestão organizacional atual e pretendido para o futuro, de acordo com as demandas e expectativas dos profissionais que atuam neste grupo. Silva (2009) afirma que a aprendizagem apresenta-se como um fenômeno complexo, que demanda um processo de reflexão sobre a prática gerencial, e isto vale também para as bibliotecas. Senge (2013, p. 22) ressalta que “grandes equipes são organizações aprendentes – grupos de pessoas as quais, continuamente desenvolvem a capacidade de criar aquilo que elas verdadeiramente desejam criar”. Nesta pesquisa, as competências são compreendidas como a mobilização dos saberes (saber, saber agir e saber ser) requeridos pelo contexto da ação (LE BOTERF, 2003; MOURA e BITENCOURT, 2006).

### **3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NA SOCIEDADE APRENDENTES**

Oriunda de um cenário que fez emergir a cibercultura, em meio aos avanços das telecomunicações e da informática, a Sociedade da Informação, cujo termo surgiu em 1970, especialmente nos EUA e Japão, caracteriza-se pela organização das atividades humanas a partir do uso das tecnologias de informação e comunicação. Assmann (2000), no fim do século XX e para o início deste século XXI, chama atenção para a importância de considerar a sociedade da informação como uma sociedade da aprendizagem ou sociedade aprendente e destaca a relevância das políticas públicas no acesso à informação.

No âmago de uma dinâmica complexidade social, em que a informação globalizada e em rede possibilita a formação de uma sociedade do aprendizado contínuo, a tendência é que as organizações se adaptem continuamente às novas situações se desejam sobreviver e prosperar, tornando-se, portanto, organizações que aprendem (learning organizations) (ZACCARO, 2003). Garvin (2001, p. 83) diz que as organizações aprendentes “estão capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, a modificar seus

comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights". Desta forma, as organizações aprendentes estariam mais próximas do perfil desejado na dinâmica das relações sociais no contexto da Sociedade da Informação (Sociedade Aprendente).

Na Sociedade Aprendente os ambientes de aprendizagem vão do real ao virtual, do local ao global. A escola deixa de ser o ambiente exclusivo para construção do conhecimento. Um novo mundo do trabalho está a constituir-se, potencializado pelos incomensuráveis recursos da Internet. A interatividade e o digital permeiam a grande maioria das atividades laborais. As organizações aprendentes, neste contexto, apresentam-se, portanto, como uma perspectiva de gestão apropriada para as exigências contemporâneas do mercado profissional e dos novos modos de (con)viver.

Serafim (2011, p. 35) afirma que a concretização de uma Sociedade Aprendente dependerá fortemente da função educacional dos profissionais da informação, especialmente dos bibliotecários. A tradicional preocupação desses profissionais com os usuários das bibliotecas amplia-se para a necessária capacitação dos indivíduos contemporâneos no emergente cenário informacional que se delineia. Tais habilidades são compreendidas como competência em informação.

Numa visão mais contemporânea da educação de usuários, conforme dito por Serafim (2011), a educação em competência em informação é uma evolução da educação de usuários de bibliotecas, constituindo-se em capacitar indivíduos para lidar com desafios informacionais, com habilidade para avaliar a credibilidade, exatidão, atualidade e aplicabilidade das informações, além das habilidades tecnológicas para busca e recuperação da informação.

O termo "competência em informação" é originariamente norte-americano e apresenta-se na língua portuguesa como tradução do termo "*information literacy*". Foi idealizado pelo advogado Paul Zurkowski, em 1974, enquanto presidente da *Information Industry Association*, em um relatório para a *National Commission on Libraries and Information Science*, intitulado "*The Information Service Environment Relationships and Priorities – Related Paper Nº 5*".

Conforme o conceito de informação, a competência em informação só pode ser analisada a partir das práticas sociais institucionalizadas (SERAFIM, 2011). "Informação é social" e "[...] todas as habilidades informacionais dependem fortemente de um entendimento claro do contexto no qual um indivíduo atua" (HOYER, 2011). Da mesma forma

que para desenvolver projetos que visem ao desenvolvimento de competência em informação, é preciso conhecer o comportamento informacional de seus usuários.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Na revisão de literatura foi observado incipiente conhecimento teórico e conceitual sobre o processo de transformação da biblioteca em uma organização aprendente. Para a compreensão do objeto de estudo e a construção de novos conhecimentos, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa, por ser mais promissora neste tipo de investigação. Afinal, o crescimento e a relevância das pesquisas qualitativas nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas comprovam sua consolidação em diversas disciplinas e múltiplos contextos, e esse tipo de abordagem adequa-se mais para a compreensão e explicação de fenômenos sociais (ANGROSINO, 2009). Conforme citação de autoria de Kurt Lewin, criador do termo “Action Research”, conforme dito por Lima (2007, p. 63), a pesquisa deve produzir mais coisas além de livros, algo cabível e que foi possível realizar nesta pesquisa.

Com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa foi escolhida a pesquisa-ação. A pesquisa-ação caracteriza-se pelo desencadeamento de ações e reflexões acerca das ações realizadas. O contexto organizacional, seus atores e o processo devem ser analisados com a isenção do pesquisador, ainda que ele também se constitua num dado da pesquisa. Ao contrário da pesquisa social convencional, a pesquisa-ação não se restringe apenas à análise dos aspectos individuais manifestados como opiniões, atitudes, motivações, mas busca observar e compreender a dinâmica dos problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomada de decisões entre os agentes do processo de transformação da situação (SCAPECHI, 2007). Este estudo, portanto, não pretende ser um estudo conclusivo e acabado, pois o processo de pesquisa-ação é cílico e deverá continuar para além da investigação realizada e aqui apresentada, buscando responder outras questões necessárias a compreensão do processo de transformação da biblioteca em uma organização aprendente.

Na fase descritiva, realizou-se a descrição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal EPCT) e dos Institutos Federais que dela fazem parte, para compreender o tipo de biblioteca que existe nesse ambiente organizacional, quanto ao perfil, ao espaço de atuação e a sua finalidade. Para tal, utilizou-se da pesquisa documental. A observação participante contribuiu para complementar os dados coletados nos documentos

analisados, aproximando ainda mais a pesquisa da realidade organizacional. Foi realizado levantamento de documentos e informações sobre a instituição, necessárias a descrição realizada, que levou em consideração o quantitativo de servidores por cargo na instituição, de discentes e de docentes, e o conteúdo dos Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos Técnicos e Superiores. Para fins de descrição e compreensão da Rede Federal EPCT foi analisada a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que a instituiu e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil. Também foram consultados, via lista de discussão por e-mail, os bibliotecários da Rede Federal EPCT acerca do tipo de biblioteca existente nos Institutos Federais.

A fase exploratória teve a finalidade de descobrir o que está acontecendo, sendo especialmente útil por não se saber o suficiente sobre o fenômeno, contribuindo para o alcance de novas abordagens e perspectivas do objeto de estudo (GRAY, 2012, p. 36). A relação entre um projeto educativo para usuários da biblioteca no fomento a esta cultura organizacional aprendente certamente é um tema pertinente e relevante, mas até então pouco explorado e conhecido. A observação participante também se fez presente como recurso metodológico desta pesquisa. O acesso do pesquisador aos bibliotecários da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica por meio de lista de discussão por e-mail permitiu conhecer mais sobre a realidade das bibliotecas neste contexto em relação ao propósito do estudo. O website da Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil também foi uma fonte de pesquisa documental para fins desta investigação exploratória.

Os dados coletados e analisados culminaram na produção de um projeto educativo, concebido a partir de uma rede conceitual de articulação e organização de categorias, apresentada neste trabalho na próxima seção. Este processo foi essencialmente indutivo, em que as categorias ou tipologias foram sendo criadas a partir da pesquisa documental e da pesquisa bibliográfica, que juntas permitiram a referida criação de uma rede conceitual de organização e articulação de categorias. Para a determinação dessas categorias foram utilizados os critérios de Guba e Lincoln (1981), a saber: homogeneidade interna, homogeneidade externa, inclusividade, coerência e plausibilidade. As categorias apresentadas nos resultados desta pesquisa refletiram os propósitos da pesquisa, e foram elaboradas de acordo com as relações teóricas e conceituais estabelecidas a partir da base teórica, da análise documental, reflexão crítica e observação da realidade organizacional.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Brasil, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados pela Lei nº 11.982, de 29 de dezembro de 2008, e que instituiu essa nova configuração da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Aqui denominamos nova configuração, pois a Rede Federal EPCT já existe há 106 anos, oriunda das Escolas de Aprendizes e Artífices, criadas em 1909, pelo Decreto nº 7.566, que eram custeadas pela União, e a quem, de acordo com o decreto de criação supracitado, competia a formação de operários, contramestres, e profissionais para trabalhos manuais (BRASIL, 1909). Para fins desta pesquisa, foram considerados relevantes os dados sobre os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por representarem a maioria das instituições da Rede Federal EPCT, e por ser o formato de instituição pública de ensino mais recente criado no Brasil e inovador do ponto de vista político-pedagógico, sem igual modelo no mundo, o que representa inúmeros desafios para as bibliotecas e os bibliotecários destas organizações.

### *5.1 A biblioteca nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*

Os IFs possibilitam o acesso à educação profissional e tecnológica por meio da oferta de cursos em diversos níveis de ensino, a saber: Profissionalizante, Educação de Jovens e Adultos, Médio, Técnico, Superior e Pós-Graduação. E nas mais diversas modalidades que se enquadram nos níveis citados anteriormente, a saber: Médio Integrado ao Técnico, Técnico Subsequente, Superior (Tecnológico, Bacharelado e Licenciatura), Pós-Graduação (Lato e Stricto Sensu), além de cursos profissionalizantes de Formação Inicial e Continuada (FIC), o Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), entre outras práticas de educação profissional e tecnológica em programas e projetos governamentais, tal como o Programa de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego (PRONATEC) e o Programa Mulheres Mil. Este universo diferenciado e abrangente de níveis de ensino promove um desafio complexo às bibliotecas, que nos últimos anos têm repensado sua própria identidade e suas ações e práticas no contexto dessa nova configuração das instituições federais de ensino profissional e tecnológico.

Partindo deste pressuposto, sabe-se que as bibliotecas dos IFs no Brasil ainda não possuem uma identidade consensualmente definida de acordo com suas funções e finalidade, por não encontrar na literatura menção a um tipo de biblioteca que abranja toda complexidade deste recém-criado perfil de unidade de informação. Embora elas atendam aos

usuários do Nível Médio e do Nível Superior em sua maioria, ainda há os que refutam a ideia de classificá-las como biblioteca escolar-universitária ou híbrida ou mista, por representar uma possível fragilidade identitária ou por restringir o seu espaço de atuação. Essa dificuldade de classificação apresentada por alguns é compreensível, pois no contexto dos IFs, as bibliotecas prestam serviços de informação aos mais variados grupos de usuários, quais sejam, usuários vinculados aos diversos níveis e modalidades de ensino já citados.

Nesse sentido, ainda não existe um consenso entre os bibliotecários sobre qual seria a denominação mais adequada para traduzir um espaço de informação que atende a múltiplos grupos de usuários com perfis diferenciados. Na literatura científica, nos encontros profissionais, e no âmbito das listas de discussão por e-mail, alguns defendem as terminologias “biblioteca híbrida” ou “biblioteca mista” como solução para o não enquadramento desta biblioteca nas tipologias existentes e consolidadas pela literatura e pela prática profissional. Além disto, mais recentemente, há a proposta inédita de adoção da terminologia **biblioteca multinível** para as bibliotecas dos IFs, idealizada pioneiramente por Moutinho (2014, p. 71), bibliotecária de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, em que a biblioteca é percebida como uma organização que atende às necessidades de um público de diferentes níveis de processos formativos (nível médio, técnico e superior) e, consequentemente, diferentes níveis de necessidades e competências informacionais.

Para fins desta pesquisa, definiu-se que biblioteca multinível é toda aquela unidade de informação que quanto à finalidade atende aos usuários de diversos níveis de ensino. Considerando este conceito como mais completo e abrangente da complexidade que diferencia a biblioteca da Rede Federal EPCT das demais, adotou-se nesta pesquisa a terminologia biblioteca multinível. Defende-se, também, que esta terminologia deva ser reconhecida como um novo tipo de biblioteca pela classe profissional e pela comunidade científica brasileira.

### *5.2 Rede conceitual de organização e articulação de categorias*

No modelo de rede conceitual em aplicação nesta pesquisa, o “Projeto Educativo” é o atrator da rede, por possuir um papel central nesta investigação. Os demais conceitos assumem função teórica ou interpretativa, como no caso dos construtos “Rede Conceitual” e

“Organizações Aprendentes”; metodológica, como no caso do construto “Pesquisa-ação”; e operacionais, como no caso dos construtos “Competência em informação” e “Competência para ensinar”.

Compreender a relação teórico-conceitual entre organização aprendente, projetos educativos, competência em informação e biblioteca multinível é condição imprescindível para demonstrar teoricamente, perante a comunidade científica e de profissionais bibliotecários da Rede Federal EPCT, que há uma relação contributiva entre esses elementos no processo de constituição do projeto educativo para o desenvolvimento de competência em informação.

O desafio das bibliotecas não é mais apenas treinar os usuários. O paradigma é outro, trata-se de como desenvolver competência em informação. A ênfase passa a ser na visão integrada e colaborativa entre educadores, psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e bibliotecários no sentido da agregação de valor à competência informacional como apoio à inovação em práticas educacionais.

Consideramos que um projeto educativo para o desenvolvimento de competência em informação na biblioteca deverá se enquadrar entre dois tipos, a saber: o de intervenção e o de desenvolvimento. Afinal, um projeto educativo desta natureza tanto promove a solução de problemas de acesso e uso da informação, atendendo as necessidades de informação do público ao qual se destina, quanto existe com a finalidade de promover novos serviços e atividades na biblioteca orientado para a aprendizagem.

No Quadro 1, apresentar-se-á as competências necessárias ao Bibliotecário Educador, fundamentadas teoricamente na Ciência da Informação, em especial na perspectiva de Belluzzo e Dudziak. São competências elencadas como necessárias para o bibliotecário que se propõe atuar com projetos educativos desenvolvendo competência em informação junto aos usuários da biblioteca. No Quadro 2, apresentar-se-á as competências para ensinar, baseadas em Perrenoud (2000), teórico da área de Educação. Foram analisadas as competências proferidas por esses teóricos, procedendo-se com a reorganização destas competências aplicadas à biblioteca multinível.

**QUADRO 1: Competências necessárias ao Bibliotecário Educador**

| Competência                     | Finalidade   |
|---------------------------------|--|
| Saber buscar a informação       | Localizar a informação que precisa para resolver um problema de pesquisa ou solicitação de informação do usuário.  |
| Saber acessar a informação      | Dominar os recursos tecnológicos para acessar a informação, seja ela em suporte tradicional ou digital.  |
| Saber selecionar a informação   | Identificar fontes confiáveis, atuais e que respondam às necessidades informacionais que motivaram a busca.  |
| Saber organizar a informação    | Facilitar o uso da informação.   |
| Saber utilizar a informação     | Identificar a utilidade de cada informação, para cada problema, situação e usuário.  |
| Saber compartilhar a informação | 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: Elaborado pelo próprio autor - 2015.

Além deste rol de competências que o bibliotecário educador deve saber, ele precisa desenvolver habilidades para agir, não devendo restringir-se ao conhecer, mas dedicando-se, também, ao ser e ao fazer. Comportamentos e atitudes proativas devem estar associados a essa competência em informação, para que o projeto educativo possa ser exequível.

**QUADRO 2: Competências para o bibliotecário ensinar por meio de projetos educativos**

| Competências de referência                                 | Competências mais específicas   |
|--|---|
| 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 competência 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> |
| Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação  | <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>  |
| Envolver os usuários em sua aprendizagem e em seu trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscitar o desejo de aprender, explicitando a relevância das competência 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>   |
| Trabalhar em equipe  | <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> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor análise em conjunto das situações complexas, de forma até mesmo multidisciplinar.</li> </ul>   |
| Participar dos processos decisórios em relação às questões político-pedagógicas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação efetiva do bibliotecário nas reuniões para decisões e avaliações de cunho didático-pedagógico.</li> </ul>  |
| Utilizar novas tecnologias  | <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 competência 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> |
| Gerenciar sua formação contínua   | <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>   |
| Criar metodologias de ensino  | <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 competência em informação.</li> </ul>          |

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado nas dez competências de Perrenoud (2000, p. 18-20).

As competências elencadas no Quadro 2, baseadas nas dez competências para ensinar de Perrenoud (2000), foram elaboradas para orientar o bibliotecário educador que se propõe desenvolver projetos educativos, com ações educacionais bem planejadas, a fim de possibilitar o desenvolvimento de competência em informação em seus usuários.

Visando superar a cultura do improviso, contribuindo para o estabelecimento da cultura de projetos, no contexto dos IFs e da Rede Federal EPCT, propõe-se um conceito para projeto educativo na biblioteca multinível, qual seja: o projeto educativo em uma biblioteca multinível consiste em um tipo de projeto que reúne atividades e/ou ações educativas com o objetivo de desenvolver competência em informação no âmbito da educação profissional, científica e tecnológica, oportunizando a construção de conhecimentos interdisciplinares e a aprendizagem em coletividade nos mais diversos níveis de ensino e de processos formativos.

Para garantir o planejamento e a gestão de um projeto educativo neste tipo de biblioteca, faz-se necessário que o profissional bibliotecário, no exercício do seu papel de educador, possua dois tipos de competências distintos, porém complementares, a saber: competência em informação e competência para ensinar. Se por um lado o bibliotecário para desenvolver competências diversas em seus usuários, precisa antes de qualquer coisa, possuir ele mesmo essas competências, é necessário, também, que o mesmo desenvolva suas

competências para ensinar. Pois o exercício de desenvolvimento de uma competência em informação pressupõe a existência de uma para o ensino.

A partir das relações teóricas estabelecidas até o presente momento e evidenciadas nos resultados até então apresentados, e tomando por referência as finalidades, as características e os objetivos dos Institutos Federais, contidas na Seção II e III da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, estabeleceram-se Eixos Temáticos para orientar o processo de criação das ações educacionais do projeto educativo. Estes Eixos Temáticos exibidos no Quadro 3 contribuem para delimitar a abrangência do projeto educativo que as bibliotecas multiníveis devem desenvolver. A categorização apresentada adequa-se a qualquer instituição da Rede Federal EPCT.

Verificou-se por meio de análise dos PPC's (Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos Técnicos e Superiores, que a participação do corpo discente em atividades de natureza acadêmico-científico-culturais, tais como Palestras, Minicursos, Visitas Técnicas, entre outras, é considerada para fins de contabilização de carga horária complementar em histórico, necessária ao processo formativo do aprendente. Essas atividades serviram de base para desenvolver as modalidades de atividades educativas que podem ser realizadas no âmbito do Projeto Educativo de Desenvolvimento de Competência em Informação na biblioteca multinível, exibidos no Quadro 4.

**QUADRO 3: Eixos temáticos para o Projeto Educativo**

| EIXO TEMÁTICO       | Descrição  |
|---------------------|--|
| <b>Profissional</b> | Abrange competência em informação orientada ao mercado de trabalho, ao emprego e ao gerenciamento e desenvolvimento da carreira profissional.    |
| <b>Científico</b>   | Abrange competência em informação orientada ao acesso, ao uso, à leitura, à busca, produção, publicação e disseminação da informação científica. |
| <b>Tecnológico</b>  | Abrange competência em informação para acesso, leitura, uso e produção de informações tecnológicas em patentes e bases de dados tecnológicas.    |
| <b>Cultural</b>     | Abrangem competência em informação para acesso, uso, produção e disseminação da informação cultural, com ênfase na cultura local e regional.     |

**Fonte: Elaborado pelo próprio autor - 2015.**

**QUADRO 4: Atividades de natureza Acadêmico-Científico-Culturais no IFPB**

| ATIVIDADES                          | Carga horária máxima<br>semestral por atividade (h) | Carga horária máxima em todo o<br>curso (h) |
|-------------------------------------|---|---|
| Palestras e Encontros Estudantis    | 5   | 40  |
| Cursos e minicursos / Monitoria     | 20  | 160   |
| Iniciação científica / Voluntariado | 15  | 100   |
| Publicações de trabalhos            | 20 (10 pontos por trabalho)                         | 120   |
| Viagem/Visita Técnica               | 10  | 80  |
| Estágio extracurricular / Extensão  | 10  | 80  |
| Participação em eventos científicos | 10  | 40  |
| Exposição de trabalho em eventos    | 10 (5 pontos por trabalho)                          | 80  |
| Grupos ou Núcleo de estudos         | 10  | 80  |
| Membro de diretoria ou colegiado    | 10  | 80  |

Fonte: Elaborado pelo próprio autor - 2015.

O Quadro 5, apesar de apresentar as modalidades de atividades educacionais úteis para um projeto educativo em biblioteca, orientado ao desenvolvimento de competência em informação, não é um instrumento acabado. É possível de acréscimos, em virtude da dinâmica inerente aos processos educacionais.

**QUADRO 5: Modalidades de Atividades Educacionais para o Projeto Educativo**

| MODALIDADE                           | DEFINIÇÃO   |
|--------------------------------------|---|
| Oficina ou Minicurso                 | Curso de curta-duração, de cunho teórico, prático ou teórico-prático.   |
| Palestra ou Conferência              | Encontro de pessoas para discutir assunto, questão ou problemática, com a finalidade de encontrar soluções, propostas, ou simplesmente comunicar algum conteúdo.  |
| Concurso artístico-cultural          | Atividade competitiva que estimula a produção escrita e artística, incluindo a capacidade de disseminação de informações por meio da arte e da cultura, e da interpretação crítica de uma obra ou situação.   |
| Exposição ou Mostra ou Feira         | Atividade que consiste em apresentar ou expor um assunto ou objeto, das mais variadas formas.   |
| Exibição audiovisual                 | Consiste na exibição de produções audiovisuais com objetivo específico de aprendizagem ou entretenimento.   |
| Sarau                                | Reunião festiva que pode envolver <u>dança</u> , <u>poesia</u> , leitura de <u>livros</u> , <u>música</u> acústica e também outras formas de <u>arte</u> como <u>pintura</u> , <u>teatro</u> e comidas típicas, com objetivo de expressão artística e cultural. |
| Círculo de conversa/discussão/debate | Grupo de pessoas com interesse comum em uma temática, em círculo, para conversar, discutir, debater e com isto construir conhecimento coletivo.   |
| Visita monitorada                    | Atividade em grupo, destinada a apresentar a estrutura e a funcionalidade da biblioteca, de um museu, de um arquivo, ou qualquer fonte/unidade de informação útil para o aprendente.  |

Fonte: Elaborado pelo próprio autor - 2015.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de transformação da biblioteca como organização aprendente é um longo caminho e não se pode prever o seu fim. Diferentemente desta pesquisa que objetivou relacionar o projeto educativo de desenvolvimento de competência em informação com este supracitado processo, a biblioteca aprendente não é um projeto com início, meio e fim. Trata-se de uma filosofia de gestão, que envolve valores e culturas organizacionais, desafia a ciência e, portanto, deve continuar a ser estudada pelos pesquisadores, em conjunto com os bibliotecários. Como contribuição, a presente pesquisa trouxe uma reflexão acerca da rede conceitual e subsídios para elaboração de um instrumento de aplicação prática, que neste caso é o próprio projeto educativo. A pesquisa, a partir dos resultados apresentados, aponta para um novo marco nos serviços de informação, conhecimento e aprendizagem da biblioteca multinível.

Este estudo revelou para a comunidade científica e para os profissionais bibliotecários um novo tipo de biblioteca, a biblioteca multinível. O estudo também trouxe uma contribuição inédita ao apresentar a projeção de um projeto educativo para o desenvolvimento de competência em informação na biblioteca multinível. Isso poderá fomentar uma nova política de informação para bibliotecas, especialmente o serviço de educação de usuários e o desenvolvimento de competência em informação nestes espaços.

Destaca-se que não encerra neste estudo o desejo de compreender o processo de transformação da biblioteca em uma organização aprendente, afinal, esta pesquisa faz parte de uma pesquisa-ação com propósitos maiores, que vem sendo continuada e aprofundada em nível de Doutorado no campo da Ciência da Informação. A ação e a reflexão se retroalimentam, e o estudo conclui, portanto, que a constituição do projeto educativo contribui no processo de transformação da biblioteca convencional em uma biblioteca aprendente e que a aplicação futura do projeto educativo, seu monitoramento e sua avaliação poderão revelar as possibilidades e limitações do processo em relação ao regime e as políticas de informação. O desenvolvimento do projeto educativo é apenas o começo de uma trilha investigativa dedicada a estudar a complexa e promissora biblioteca multinível. Os resultados apresentados nesta pesquisa são um ponto de partida rumo a biblioteca aprendente. O caminho já está sendo percorrido, é preciso seguir em frente.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T (Coord.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas, tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

ASSMANN, Hugo. A metamorfose do aprender na sociedade da informação. **Ci. Inf.**, v. 29, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2000.

BELLUZZO, Regina C. B; SANTOS, Camila A. dos; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo F. de. A competência em informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 60-77, maio/ago. 2014. Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Graduacao/PETBiblioteconomia/a-competencia-em-informacao..pdf>>. Acesso em 08 ago. 2015.

BENINE, Fabiana; PINHEIRO, Renata James Diógenes. Cultura da organização: conceitos. In: BERAQUET, Vera Silva Marão; CIOL, Renata (orgs.). **O profissional da informação na gestão:** uma coletânea. Campinas: Akademika, 2010.

BRASIL. **Concepções e diretrizes:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?gid=6691&option=com\\_docman&task=doc\\_download](http://portal.mec.gov.br/index.php?gid=6691&option=com_docman&task=doc_download)>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto nº. 7.566 de 23 de setembro de 1909.** Cria nas Capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices para o ensino profissional primário e gratuito. Coleções de Leis do Brasil. Imprensa Nacional: Rio de Janeiro, 31 dez. 1909.

BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=30/12/2008>>. Acesso em 01 jul. 2018.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet:** reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DERAKHSHAN, Maryam; SINGH, Diljit. Integration of information literacy into the curriculum: a meta-synthesis. **Library Review**, v. 60, n. 3, p. 218-229, 2011.

DUDZIAK, E. A. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas.** 2001. Dissertação (Mestrado) – ECA-USP. São Paulo, 2001.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ci. Inf.**, Brasília/DF, v. 32, n. 1, jan./abr. 2003.

DUDZIAK, E. A. Os faróis da sociedade da informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Inf.&Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 18, n. 2, maio/ago. 2008.

FLEMING, H. (Ed.) **User Education in Academic Libraries**. London, The Library Association, 1990.

FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. O trabalho de informação na sociedade do aprendizado contínuo. **Inf.&Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 17, n. 3, p. 39-45, set./dez. 2007.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2007.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HOYER, Jennifer. Information is social: information literacy in context. **Reference Services Review**, v. 39, n. 1, p. 10-23, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, João Alberto de Oliveira. Pesquisa-ação em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

MAPONYA, Pearl M. **Knowledge management practices in academic libraries**: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries. 2004. Disponível em: <[http://www.ukzn.ac.za/department/data/leap\\_scecsalpaper.pdf](http://www.ukzn.ac.za/department/data/leap_scecsalpaper.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2015.

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos**: planejamento e gestão de projetos educacionais. 8. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2013.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

MOUTINHO, Sônia Oliveira Matos. **Práticas de leitura na cultura digital de alunos do ensino técnico integrado do IFPI – Campus Teresina Zona Sul**. 2014. 183 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento. In: BOOG, G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PINTO, A. L.; GONZÁLEZ, J. A. M. *O profissional bibliotecário como gestor de pessoas*. In:

BERAQUET, Vera Silva Marão; CIOL, Renata (orgs.). **O profissional da informação na gestão: uma coletânea**. Campinas: Akademika, 2010.

SCAPECHI, W. . *Projetos educacionais em bibliotecas de instituições de ensino superior: relato de uma experiência..* In: II Seminário em Ciência da Informação, 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 29 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SERAFIM, Lucas Almeida. **Competências em informação na educação superior: um estudo com os professores do curso de Agronomia do Campus UFC Cariri**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2011.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

WERSIG, G. *Information Science: The study of postmodern knowledge usage.* **Information Processing and Management**, v.29, n.2, p.229-239, 1993.

ZACCARO, Christiano Henrique. **A arquitetura das organizações aprendentes**. Taubaté: Cabral, 2003.