



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS BIBLIOTECAS: MAPEAMENTO DA LITERATURA INTERNACIONAL

ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE CONTEXT OF LIBRARIES: MAPPING INTERNATIONAL LITERATURE

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

Edinei Antonio Moreno, Unisul, Brasil, edineimoreno@gmail.com

Leonardo Ensslin, Unisul, Brasil, leonardoensslin@gmail.com

Jacir Leonir Casagrande, Unisul, Brasil, jacir.unisul@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é evidenciar, a partir da análise de um fragmento da literatura internacional, as características (objetivos, resultados e limitações) das publicações do tema Aprendizagem Organizacional (AO) e sua usabilidade para o contexto das bibliotecas. O estudo é teórico, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa, realizado com a utilização do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist - ProKnow-C*. Houve a seleção de 16 artigos formando o Portfólio Bibliográfico (PB) final e, após análise bibliométrica e caracterização dos artigos, apresentam-se alguns dos resultados: (I) o PB caracterizou-se por serem cientificamente relevantes; sendo dois dos principais motivos: a identificação de autores pertinentes à área e publicações em periódico de alto fator de impacto; (II) o PB apresentou autores engajados com a temática que, por meio da parceria em pesquisas e a referência de autores do PB na construção dos artigos, isso pôde ser confirmado; e (III) com a inexistência de publicações do tema nos anos de 2020 e 2021 e de apenas um artigo em 2019; surge a possibilidade de futura investigação deste fenômeno. Com isso, o tema AO no contexto das bibliotecas permeou na produção acadêmica nos últimos anos, no entanto, é necessário ainda a realização de novas pesquisas de características teóricas e empíricas da temática. Por fim, acredita-se que o PB formado contribuirá como fonte de informação para gestores, líderes e colaboradores das bibliotecas, permitindo a interação com os conceitos e práticas referentes ao tema, bem como a verificação de usabilidade em seus contextos.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Organizações de aprendizagem; Bibliotecas; *ProKnow-C*.

Abstract

The objective of this article is to show, from the analysis of a fragment of international literature, the characteristics (objectives, results, and limitations) of publications on the Organizational Learning (OA) theme and its usability in the context of libraries. The study is theoretical, exploratory, and descriptive, with a quali-quantitative approach, carried out using the intervention instrument *Knowledge Development Process-Constructivist - ProKnow-C*. There was a selection of 16 articles forming the final Bibliographic Portfolio (BP) and, after bibliometric analysis and characterization of the articles, some of the results are presented: (I) the BP was characterized by being scientifically relevant; two of the main reasons being: the identification of authors relevant to the area and publications in high impact factor journals; (II) the BP presented authors engaged with the theme that, through the partnership in research and the reference of BP authors in the construction of the articles, this could be confirmed; and (III) with the lack of publications on the subject in 2020 and 2021 and only one article in 2019; the possibility of future investigation of this phenomenon arises. Thus, the OA theme in the context of libraries permeated academic production in recent years, however, it is still necessary to carry out further research on the theoretical and empirical characteristics of the theme. Finally, it is believed that the BP formed will contribute as a source of information for library managers, leaders, and collaborators, allowing interaction with the concepts and practices related to the theme, as well as the verification of usability in their contexts.

Keywords: *Organizational learning; Learning organizations; Libraries; ProKnow-C.*

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias informacionais e a chegada da internet foi possível diminuir a dimensão do tempo e espaço e proporcionar o acesso as informações que são realmente relevantes ao ser humano sem sair de casa. Assim, a mediação da informação, para fins de aprendizagem, torna-se necessária uma vez que a internet dispõe de um número imenso de oportunidades e somente a partir de sua organização será possível verificar as reais potencialidades para a inclusão informacional. Frente a esse cenário, as bibliotecas surgem como ambientes de ensino e aprendizagem que objetivam, estrategicamente, fomentar o aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências nos indivíduos. Ao longo dos últimos anos, com o surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação, pesquisas a respeito de como ocorrem os processos de aprendizagem organizacional em bibliotecas se tornaram necessário para compreender, fundamentar e ampliar a aplicação de novas práticas. Castiglione (2006) relata que as bibliotecas estão experimentando a aprendizagem organizacional e novos estilos de gestão na tentativa de lidar com as rápidas mudanças.

O processo de aprendizagem nas bibliotecas ocorre quando existe uma motivação para ambos os lados, ou seja, para os usuários esta motivação está inerente ao aperfeiçoamento pessoal, atendimento as demandas de estudo, pesquisa, entre outros; para os colaboradores do setor, a motivação se reflete na melhoria das práticas realizadas, na satisfação dos usuários e no próprio aprendizado. A motivação intrínseca é essencial para que um indivíduo gaste o seu tempo para obter o conhecimento e a habilidade técnica necessários para gerar altos níveis de inspiração, produtividade e desempenho criativo (CASTIGLIONE, 2008; YU; CHEN, 2015).

A Aprendizagem Organizacional (AO) é um conceito que vem sendo estudado em distintas áreas, principalmente na área das Ciências Sociais. Este conceito pode ser compreendido como a construção do conhecimento que ocorre nos indivíduos de diversas formas e não somente por meio do ensino formal. Argyris e Schön (1978) citam que a aprendizagem organizacional representa uma mudança no comportamento organizacional, resultante da modificação cognitiva do grupo que reconhece uma maneira melhor de atingir os objetivos organizacionais. O processo de AO é realizado de forma contínua e acontece pelo estímulo de experiências, práticas, observações, exemplos, vivências etc., formando, ao longo do tempo, um conhecimento distinto do adquirido somente pelas vias técnicas e formais. Ao contrário dos indivíduos, as organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não apenas influenciam seus membros, mas transferem-se no tempo pelas normas e histórias organizacionais (ABDULLAH; KASSIM, 2008; FIOL; LYLES, 1985).

Com este entendimento, no contexto de estudos da AO em bibliotecas, é relevante compreender o nível de desenvolvimento desta temática, conhecendo por meio do mapeamento de um fragmento da literatura internacional, as pesquisas já realizadas. Assim, a pergunta que desponta deste interesse é: Quais as características (objetivos, resultados e limitações) das publicações internacionais quanto ao tema aprendizagem organizacional e sua usabilidade no contexto das bibliotecas?

Nesta perspectiva, o objetivo desta pesquisa é evidenciar, a partir da análise de um fragmento da literatura internacional, as características (objetivos, resultados e limitações) das publicações do tema aprendizagem organizacional e sua usabilidade para o contexto das bibliotecas. O alcance do objetivo foi possível com a aplicação do instrumento de intervenção denominado *Knowledge Development Process – Constructivist - ProKnow-C*.

A presente pesquisa justifica-se por sua contribuição na construção do conhecimento na área das Ciências Sociais e, em específico, aos bibliotecários e gestores de bibliotecas, tendo em vista que a questão da aprendizagem organizacional é um tema que demonstra estar intrínseco como característica das bibliotecas.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O tema aprendizagem organizacional teve sua emergência na década de 60 e a partir deste período muitos outros estudos enriqueceram a temática. Sendo assim, apesar do crescente volume de pesquisas, a Aprendizagem Organizacional (AO) se embasa em estudos mais teóricos, sendo alguns dos mais frequentes, influentes e citados desta área os autores Argyris; Schön (1978), Dalf; Weick (1984); Fiol; Lyles (1985) e Levitt; March (1988).

Como primeiro enfoque, segundo Argyris e Schön (1978), a AO pode ser definida como um processo individual e coletivo de identificação e análise em que as teorias em uso organizacional são construídas e modificadas; mais precisamente, a detecção dos erros e correções das atividades individuais e coletivas são capazes de ocasionar mudanças nas ações ou nas estruturas do conhecimento organizacional. Conforme Dalf e Weick (1984), a organização é vista como um sistema de interpretação organizacional que precede a aprendizagem, sendo esta interpretação um processo de traduzir eventos e desenvolver conhecimento compartilhado e mapas conceituais entre os membros da administração. AO pode também ser definida como o desenvolvimento de ideias, conhecimento e associações entre ações passadas, a efetividade destas ações e ações futuras, entendendo o processo de aprendizagem como uma mudança comportamental e cognitiva (FIOL; LYLES, 1985). Para Levitt e March (1988), a AO pode ser compreendida quando ocorre a transferência do nível de aprendizagem do individual para o organizacional, modificando, criando ou alterando rotinas na organização. Percebe-se neste primeiro entendimento do conceito que a aprendizagem organizacional foca no aprendizado do indivíduo, no compartilhamento deste aprendizado para o coletivo e, por consequência, na mudança da cultura e de ações que gerem o aprendizado organizacional. Partindo destes fundamentos teóricos, novos pesquisadores vêm contribuindo para o desenvolvimento da teoria em AO.

Castiglione (2006; 2008), enfatiza que o processo de AO depende criticamente de uma cultura no local de trabalho que incentive os membros da equipe, em todos os níveis da organização, a compartilhar ideias e percepções. AO é quando todo mundo da equipe aprende, a organização aprende, gera sinergia social que cria conhecimento, agrega valor aos trabalhadores e aumenta o desempenho da organização (DANESHGAR; PARIROKH, 2007). O aprendizado organizacional é muito importante como estratégia para as organizações resolverem seus problemas, tomar decisões, adaptar, realizar mudanças e, especialmente, na aplicação de uma gestão de qualidade (ABDULLAH; KASSIM, 2008; YU; CHEN, 2015). Mais uma vez nota-se que a aprendizagem se torna organizacional quando as rotinas de construção do conhecimento deixam de ser individuais e passam a ser compartilhadas por todos do grupo na organização. O processo de aprendizagem é contínuo e formado pelo estímulo de experiências, práticas, observações, exemplos, vivências, entre outros elementos, formando, com o passar do tempo, uma base de conhecimento distinto do adquirido apenas com capacitações técnicas e teóricas.

Além do termo AO, os estudos nesta área revelam a utilização de outro termo, denominado de Organizações de Aprendizagem (OA), cuja abordagem se diferencia da AO em alguns aspectos. Conforme Yu e Chen (2015), OA é definida como uma forma de organização que permite, de forma ativa, a aprendizagem de seus membros, criando resultados positivos na inovação, eficiência e melhor alinhamento com o ambiente e vantagem competitiva. OA são organizações que geram o aprendizado, é a união de indivíduos e organizações com base no uso amalgamado dos recursos e energia dos indivíduos e equipes para contribuir direta ou indiretamente no processo de criação do conhecimento (ABDULLAH; KASSIM, 2008; KASSIM; NOR, 2007). Sinclair (2017) destaca que a implementação de uma OA deriva das descobertas, cultura e de indicadores da aprendizagem organizacional, levando a melhorias na moral e produtividade de funcionários, além do aprimoramento na prestação de serviços ao cliente. As OA são

organizações hábeis na criação, aquisição e transferência de conhecimento que, a partir da mudança de seu comportamento, inserem estratégias sistemáticas na resolução de problemas e tomada de decisão (LOO; DUPUIS, 2015; SINCLAIR, 2017).

A diferença que se estabelece entre os termos Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem, após o entendimento dos temas, é que os conceitos e práticas de AO podem ser inseridos em todas as organizações rumo ao aprendizado individual, coletivo e organizacional; já com relação ao termo OA, nem todas as organizações, apesar de fazerem uso da aprendizagem organizacional no seu contexto, podem se caracterizar como organizações de aprendizagem, necessitando para isso, o uso de recursos e iniciativas que promovam o aprendizado de seus membros e colaboradores.

3 BIBLIOTECAS E SUAS ATRIBUIÇÕES

As bibliotecas são instituições que objetivam o atendimento das demandas e interesses do público e uma de suas principais atribuições é servir como suporte informacional às inúmeras atividades, sejam educacionais, culturais, políticas e econômicas. Carvalho (1998) classifica os serviços desenvolvidos em bibliotecas, independentemente das características físicas, pertinência do acervo ou especialidade, como a seguir: a) **Administrativa** (planejamento, organização e administração dos serviços); b) **Formação e manutenção do acervo** (aquisição por compra, doação, permuta do material bibliográfico e multimeios); c) **Preparo técnico do acervo** (processamento e representação descritiva e temática dos documentos); e d) **Referência** (caracteriza a missão da biblioteca, o atendimento ao usuário; instrução formal e/ou informal; facilitação do acesso à informação e fontes bibliográficas; educação do usuário; disseminação da informação; comunicação visual/divulgação; e serviços de marketing).

Reis (2008) ainda responsabiliza socialmente as bibliotecas como espaços que guardam a memória humana registrada, tendo como responsabilidade prover acesso às informações armazenadas e contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana e digna. As bibliotecas são geralmente reconhecidas socialmente pela disponibilidade dos produtos e serviços aos distintos seguimentos de usuários. Desse contexto, derivam as funções básicas das bibliotecas, sendo elas: Armazenagem do conhecimento, Organização do conhecimento e Acesso ao conhecimento (FUJITA, 2005).

Targino (2000) reforça que as bibliotecas são instituições sociais da qual competem exercer as funções de preservação e disseminação das informações. As bibliotecas possuem características sociais importantes, tais como, atender as necessidades informacionais dos usuários, permitir a socialização, oportunizar a construção do conhecimento e incrementar atividades para qualificar o ensino. A biblioteca é um espaço que proporciona a prática da cidadania, a busca pelo conhecimento, o lazer e o acesso à informação (SEVERINO; UNGLAUB; ARDIGO, 2019). O objetivo das bibliotecas é permitirem a convivência entre os usuários e despertar o interesse pela leitura e o aprimoramento de seus conhecimentos, formação ou capacidade criadora e emancipadora com relação ao aprendizado. A aprendizagem organizacional é um processo importante para as bibliotecas, levando à criação de mudanças duradouras e de maior eficácia e inovação em suas atividades e ações (CASTIGLIONE, 2006; EVENER, 2019).

Após o delineamento deste cenário, nota-se que um primeiro desafio para as bibliotecas está em buscar a compreensão dos conceitos e práticas da aprendizagem organizacional para o seu contexto, visando a promoção de oportunidades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento aos seus usuários. Chen; Lin (2008), Loo e Dupuis (2015) citam que as características e atividades de AO são relevantes para as bibliotecas porque promovem um processo com elementos de conscientização, foco, adaptabilidade e inovação, ajudando os profissionais a lidar com as rápidas mudanças nos ambientes acadêmicos e de informação. O

segundo desafio para as bibliotecas depara-se, principalmente, na busca por recursos que permitam sua caracterização como OA, cujo papel é ajudar e organizar formas de promover sua própria aprendizagem. O interesse no desenvolvimento organizacional é uma estratégia para o futuro, encorajando a criatividade e a inovação para gerenciar mudanças dinâmicas e aumentar as capacidades da força de trabalho (HALLAM; HISKENS; ONG, 2015). Como muitas iniciativas de mudança, a transição completa para uma OA requer tempo, apoio e compromisso contínuo de todos os indivíduos no local de trabalho (SINCLAIR, 2017).

Desta forma, intensificar pesquisas nesta temática no campo das bibliotecas se torna um objetivo promissor, visto que seu entendimento proporcionará as bibliotecas o potencial necessário de se adaptarem a novos contextos e novas tendências em prol do armazenamento, acesso e compartilhamento do conhecimento, beneficiando usuários e colaboradores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta próxima seção apresenta o Enquadramento metodológico, o *ProKnow-C* e a formação do PB final, Análise bibliométrica e a Caracterização dos artigos do PB.

4.1 Enquadramento metodológico

O objetivo desta pesquisa é evidenciar, a partir da análise de um fragmento da literatura internacional, as características das publicações do tema aprendizagem organizacional e sua usabilidade para o contexto das bibliotecas. A pesquisa possui natureza teórica de caráter exploratório e descritivo. Exploratório, pois o estudo busca desenvolver um processo de construção do conhecimento por meio de pesquisa bibliográfica e o levantamento de artigos relevantes a um tema. Severino (2007) cita que a pesquisa exploratória levanta informações sobre o objeto, delimitando um campo de trabalho e as condições de sua manifestação. Com relação ao caráter descritivo, a pesquisa apresenta algumas características das publicações do PB. Para Almeida (2011), a pesquisa descritiva possui a finalidade de descrever o objeto de estudo, características e problemas, apresentando com maior exatidão os fatos e fenômenos.

A pesquisa, quanto ao seu problema, possui uma abordagem quali-quantitativa; qualitativa na escolha das bases de dados e no processo de geração do PB; e quantitativa no levantamento de ocorrências por meio da análise bibliométrica. Roesch (2013) cita que a associação das duas abordagens oferece entendimento sobre a complexidade do tema, possibilitando sua apresentação de forma objetiva. Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa enquadra-se como bibliográfica. Gil (1994) relata que a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações e permite a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando na construção e definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. Para o alcance do objetivo utilizou-se a aplicação do instrumento de intervenção denominado *Knowledge Development Process – Constructivist - ProKnow-C*.

4.2 O *ProKnow-C* e a formação do portfólio bibliográfico final

Para iniciar a revisão de literatura e construir o conhecimento necessário do tema, é preciso definir um processo estruturado e que permita ao pesquisador enveredar os caminhos desejados quanto à seleção de materiais relevantes. A relação dos pesquisadores com as delimitações determinadas por eles tende a ser influenciada pelo contexto no qual estejam inseridos e pelo acesso do referencial teórico pelos meios de divulgação de pesquisas (ENSSLIN et al., 2015). Em virtude de orientar o caminho percorrido pelos pesquisadores, apresenta-se o instrumento de intervenção denominado de *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

O *ProKnow-C* constitui-se em um processo estruturado que auxilia os pesquisadores a entender e estabelecer as fronteiras do conhecimento para o seu tema, criar condições de reflexão sobre

o que já foi publicado, evidenciar os “gaps” e alternativas de ação para futuras pesquisas e gerar subsídios para justificar a relevância, ineditismo e originalidade (CHAVES et al., 2017; TASCAS et al., 2010). O *ProKnow-C* é composto por quatro etapas principais: 1) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); 2) Bibliometria ou Análise Bibliométrica; 3) Análise Sistemática; e 4) Formulação de Perguntas e Objetivos da Pesquisa. Para a presente pesquisa são aplicadas as etapas 1 e 2; o processo de formação do PB final pode ser observado na Figura 1.

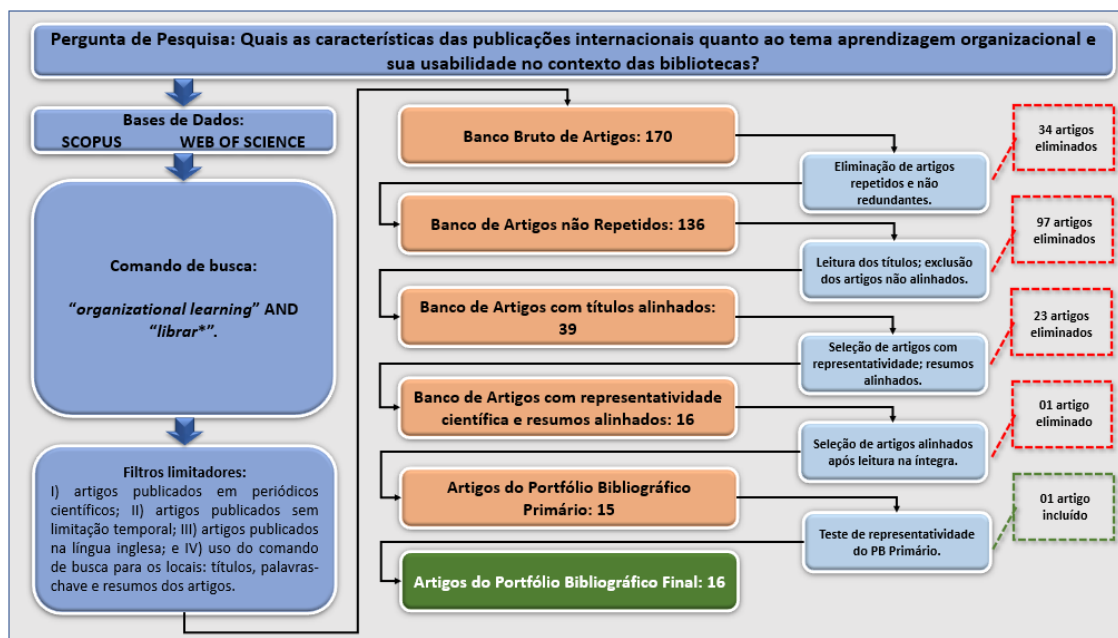


Figura 1 – Processo de Formação do Portfólio Bibliográfico Final de Artigos Científicos – *ProKnow-C*

A etapa inicial do *ProKnow-C* consiste na formação de um Portfólio Bibliográfico (PB), que contemplará um conjunto restrito de publicações com reconhecimento e destaque científico, alinhados ao tema e de acordo com a percepção do pesquisador (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; TASCAS et al., 2010). O processo é definir os eixos de pesquisa, as palavras-chave, as combinações utilizadas durante a busca e as bases de dados, de forma a apresentar a percepção do pesquisador com relação ao tema, formando um portfólio bruto de bibliografias.

O primeiro momento foi definir o rótulo da pesquisa, neste caso, “A aprendizagem organizacional em bibliotecas”. O passo seguinte foi definir as áreas de conhecimento cuja interseção aborde o tema. O *ProKnow-C* identifica as áreas do conhecimento em Eixos de Pesquisa; cada eixo permite aos pesquisadores direcionar a construção do conhecimento necessário acerca do contexto estabelecido (ENSSLIN et al., 2015).

Os Eixos foram determinados de formas que atendessem o tema de pesquisa e ficaram assim descritos: **Eixo 1** – Aprendizagem organizacional; **Eixo 2** – Bibliotecas. Em seguida, tem-se a identificação das palavras-chave (PC) cujo objetivo é descrever, de maneira clara e objetiva, o que se deseja buscar com relação aos eixos ou áreas do conhecimento: **Eixo 1 – Aprendizagem organizacional** - “*organizational learning*”; **Eixo 2 – Bibliotecas** - “*librar**”. A próxima etapa foi definir as expressões booleanas e o comando de busca; visando obter uma maior amplitude do assunto, ficou assim delineado: “*organizational learning*” AND “*librar**”.

Na sequência, são priorizados os Bancos de Dados (BD) da pesquisa. Os BD foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: 1) aderência do conceito ao assunto; 2) alinhamento do BD com as palavras-chave; 3) fixação da representatividade desejada; e 4) explicitar o BD que contém a amostra para a representatividade estabelecida. Com relação à aderência ao tema da pesquisa, os BD selecionados foram a “*Scopus*” e “*Web of Science (ISI)*”.

O alinhamento destas bases selecionadas para o tema de pesquisa deu-se com a verificação e utilização do comando de busca que proporcionaram o retorno de artigos alinhados ao tema.

O processo de pesquisa nas bases *Scopus* e *Web of Science*” foi realizado no período de 15/08 a 20/08/2021, utilizando-se o comando de busca definido. Após o levantamento dos artigos, houve a inserção de filtros limitadores: I) artigos publicados em periódicos científicos; II) artigos publicados sem limitação temporal; III) artigos publicados na língua inglesa; e IV) uso do comando de busca para os locais: títulos, palavras-chave e resumos dos artigos. Os resultados iniciais apontaram: *Scopus*: **98 artigos**; *Web of Science*: **72 artigos**, totalizando **170 artigos**.

Com o portfólio bruto de 170 artigos, a testagem da aderência das palavras-chave aos artigos recuperados foi realizada com a leitura dos títulos de alguns artigos do tema e escolhendo-se cinco deles com o objetivo de identificar, ou não, a necessidade de se modificar as PC dos Eixos e do comando de busca. Considerando a aderência das PC dos artigos escolhidos com as PC pré-estabelecidas nos Eixos de pesquisa, concluiu-se que não seria necessária a modificação ou inclusão de palavras, indicando que as PC já utilizadas estavam alinhadas com o tema da pesquisa. Com isso, pode-se determinar que esta primeira etapa do *ProKnow-C* foi concluída; a seguir descrevem-se os procedimentos da etapa de filtragem dos artigos brutos.

No processo de filtragem, alguns aspectos são considerados: a) presença de artigos repetidos/redundantes; b) alinhamento dos títulos dos artigos ao tema; c) reconhecimento científico dos artigos; d) alinhamento dos resumos dos artigos ao tema; e) disponibilidade de acesso dos artigos na íntegra (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013). Para a aplicação do processo de filtragem, inicia-se com o PB bruto de 170 artigos. Para facilitar a execução dos próximos procedimentos, os 170 artigos foram importados para o software *Endnote* e com seu auxílio foram excluídas as publicações duplicadas, de conferências, livros, capítulos de livros etc.; com isso, restaram **136 artigos**.

Por seguinte, realizou-se a leitura dos títulos, excluindo os artigos não alinhados ao tema conforme percepção dos pesquisadores e objetivo da pesquisa; restaram 39 artigos, sendo 97 excluídos. Com os 39 artigos foi confeccionada uma planilha com o objetivo de identificar o grau de reconhecimento científico das publicações por meio do quantitativo de citações; a busca foi realizada no sítio on-line *Google Scholar*. A taxa de representatividade para efetuar o corte dos artigos, com menor reconhecimento científico, foi fixada em 85%, tendo os artigos nove citações ou mais. Em números absolutos, obteve-se **15 artigos**, 85% do total das citações compondo o Portfólio chamado de “**Repositório – K**”; e **24 artigos**, 15% do total das citações fazendo parte do portfólio, denominado de “**Repositório – P**”. A continuidade da filtragem dos artigos ocorre em duas fases: análise do Repositório – K e análise do Repositório – P.

Com referência ao Repositório - K, composto de 15 artigos, realizou-se a leitura dos resumos e selecionaram-se os artigos alinhados e com potencial de contribuir para o objetivo da pesquisa. Obteve-se o resultado de **13 artigos alinhados**; este portfólio passou a ser identificado como “**Repositório – A**”. Destes 13 artigos, identificaram-se 17 autores, formando assim um Banco de Autores (BA) a ser utilizado na análise do Repositório – P. Para o Repositório – P, de 24 artigos, a análise inicia identificando os artigos mais recentes (2019 a 2021), levantou-se um artigo recente e 23 não recentes. Dos não recentes, foi analisado se existia algum autor constante no BA, com o intuito de resgatar artigos de autores reconhecidos cientificamente. Informa-se que três artigos são de autores que apareceram no BA; os outros 20 artigos foram eliminados. Com o número de quatro artigos (um mais recente e três da análise do BA), foi realizada a leitura dos resumos; constatou-se o alinhamento de **três artigos** e um foi excluído. Esse repositório passou a ser identificado como “**Repositório – B**”.

Após estes processos, houve a fusão dos Repositórios A e B originando o “**Repositório – C**”, composto de **16 artigos** alinhados e reconhecidos cientificamente quanto ao tema.

O primeiro passo antes da leitura na íntegra dos artigos foi verificar a disponibilidade de acesso dos 16 artigos. Relata-se que 15 artigos estavam disponíveis e seus documentos foram arquivados (salvos) para realização da leitura; um artigo não disponível na íntegra foi descartado. Com isso, após a realização da leitura integral, o resultado foi que nenhum dos artigos foi descartado, mantendo-se os **15 artigos** com relevância científica e alinhados ao tema.

Como última etapa do protocolo do *ProKnow-C* tem-se o teste de representatividade do PB. Segundo Ensslin et al. (2015), esta fase destina-se na verificação da existência de artigos alinhados e com representatividade contidos nas referências do portfólio composto de 15 artigos, que tenham sido omitidos. Na primeira etapa, efetua-se a contagem das referências dos artigos, o resultado foi de 575 referências totais e 262 referências limpas (contendo só artigos de periódicos). Na sequência, foram lidos os títulos das referências limpas, separando-se as referências que inicialmente estavam alinhadas ao tema; 16 artigos foram destacados.

Segundo o protocolo *ProKnow-C*, o teste de representatividade do PB segue com a confecção de uma planilha com os artigos alinhados e com o número de citações de cada documento. O novo ponto de corte, para os 16 artigos, que definiria os documentos para leitura dos resumos e na íntegra, foi de 85% das citações (oito citações ou mais); em números absolutos, seis artigos. Com a disponibilidade de acesso na íntegra dos seis artigos, realizou-se a leitura dos resumos e na íntegra; por fim, o pesquisador optou por incluir **um artigo** ao PB. O Quadro 1 apresenta os **16 artigos** pertencentes ao **PB final** após finalização do processo.

Artigo	Autor / Título / Periódico / Ano	Citações em 21.08
Art. 1	CASTIGLIONE, J. / Organizational learning and transformational leadership in the library environment / Library Management / 2006.	110
Art. 2	FOWLER, R. K. / The university library as learning organization for innovation: an exploratory study / College & Research Libraries / 1998.	69
Art. 3	DANESHGAR, F.; PARIROKH, M. / A knowledge schema for organisational learning in academic libraries / Management Research & Practice / 2007.	38
Art. 4	CASTIGLIONE, J. / Facilitating employee creativity in the library environment: an important managerial concern for library administrators / Library Management / 2008.	35
Art. 5	ABDULLAH, K. A. S.; KASSIM, N. A. / Perceptions of organizational learning practices among Yemeni university librarians / Malaysian Journal of Library & Information Science / 2008.	26
Art. 6	CHEN, K. / Library evaluation and organizational learning: a questionnaire study / Journal of Librarianship and Information Science / 2006.	25
Art. 7	YU, T.; CHEN, C. / The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan / Libri, 2015.	22
Art. 8	FIGUEROA, L. A.; GONZÁLEZ, A. B. / Management of, knowledge, information and organizational learning in university libraries / Libri / 2006.	16
Art. 9	KASSIM, N. A.; NOR, A. M. / Team learning in a learning organization: the practices of team learning among university librarians in Malaysia / Malaysian Journal of Library & Information Science / 2007.	15
Art. 10	SINCLAIR, N. T. / Building a learning organization in a public library / Journal of Library Administration / 2017.	12
Art. 11	CHEN, K.; LIN, P. / Organizational learning in the evaluation procedures: a qualitative study / College & Research Libraries / 2008.	12
Art. 12	HALLAM, G.; HISKENS, A.; ONG, R. / Conceptualising the learning organisation: creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role in literacy and learning / The Australian Library Journal / 2014.	10
Art. 13	LOO, J. L.; DUPUIS, E. A. / Organizational learning for library enhancements: a collaborative, research-driven analysis of academic department needs / College & Research Libraries / 2015.	8
Art. 14	SHOID, M. S. M.; KASSIM, N. A. / Organizational culture and teamwork cooperation as determinants of organizational learning capabilities (OLC) in academic library / IEEE Xplore / 2012.	6
Art. 15	SHOID, M. S. M.; KASSIM, N. A. / Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance / Word Applied Sciences Journal / 2014.	4
Art. 16	EVENER, J. / Organizational learning in libraries at for-profit colleges and universities: a mixed-methods analysis / Journal of Library Administration / 2019.	0

Quadro 1 – Banco de artigos do Portfólio Bibliográfico Final

Com o encerramento da seleção do PB Final por meio do *ProKnow-C*, etapas 1 e 2, que resultaram em 16 artigos, a fase seguinte consiste na realização da análise bibliométrica.

4.3 Análise bibliométrica do PB

Inicia-se a análise apontando os destaques do PB, com os principais autores, periódicos científicos e anos das publicações com maior ocorrência; a Tabela 1 apresenta os resultados.

Destaques do PB	Identificação	Número de ocorrências
Autores	KASSIM, N. A.	4
	CASTIGLIONE, J.	2
Periódicos científicos	College & Research Libraries	3
	Library Management	2
Ano de publicação	2006	3
	2007	2
	2008	3

Tabela 1 – Relação dos principais autores, periódicos e ano de publicação do PB

Observa-se que o autor de destaque do PB é N. A. Kassim, com 25% (4) do total de artigos. O autor é professor de Gestão da Informação na *Universiti Teknologi MARA*, Malásia; aborda em seus estudos os temas: Organização da aprendizagem, Aprendizagem organizacional, Gestão do conhecimento, Necessidades de informação empresarial e Competências. Este dado demonstra que o autor destacado é relevante cientificamente pois se manteve constante na publicação de estudos quanto ao tema “Aprendizagem Organizacional em Bibliotecas”.

Destaca-se, na sequência, o periódico científico *College & Research Libraries*, com o maior número de artigos publicados do tema; o periódico é da área de Comunicação e Informação, *Qualis* Capes A2 e fator de impacto JCR - 2.381, SJR – 1.886; mostrando ser um periódico de alto impacto científico. Em seguida, ressalta-se os anos de 2006 a 2008 como o período com maior número de publicações, possuindo 50% dos artigos publicados sobre o tema.

Na continuidade, verificou-se a presença das redes de colaboração entre os autores do portfólio, o propósito é definir a existência de uma associação ou grupo de autores que realizam publicações em coautoria. A Figura 2 ilustra os resultados.

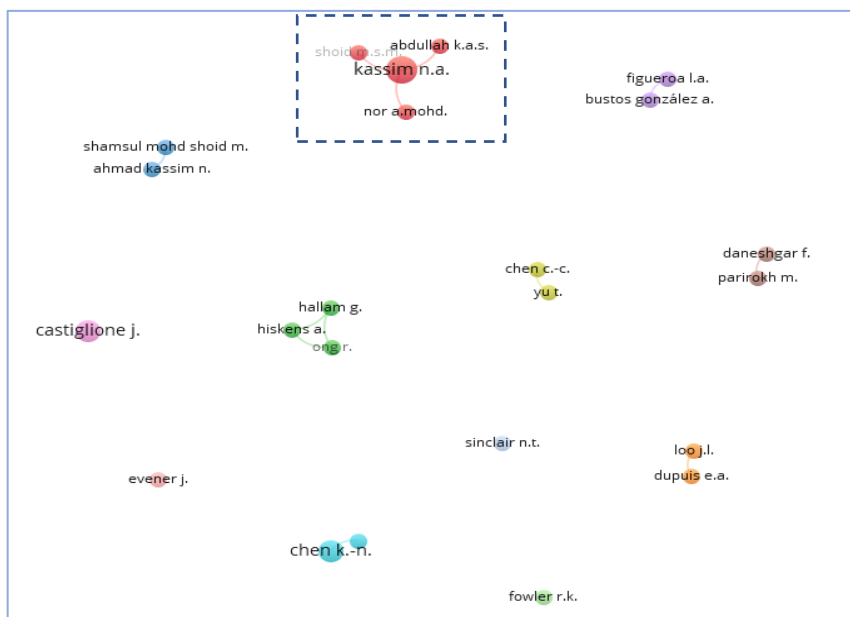


Figura 2 – Rede de Publicações em Coautoria Entre os Autores do PB (via VOSviewer)

Como demonstrado, o *VOSviewer* criou 12 *clusters* (conjuntos), formados por 23 nós (autores). Percebe-se no posicionamento dos nós a predominância de grupos isolados, não havendo coautoria entre a maioria dos autores do PB. No entanto, o *cluster* destacado, na cor vermelha, mostra um conjunto formado por quatro autores, encabeçado pelo autor N. A. Kassim, demonstrando que existiu coautoria entre os autores na realização de quatro publicações.

Outra forma de revelar a ligação e relevância entre os autores do PB é por meio das referências utilizadas na construção dos artigos; assim, a Figura 3 apresenta os seguintes resultados.

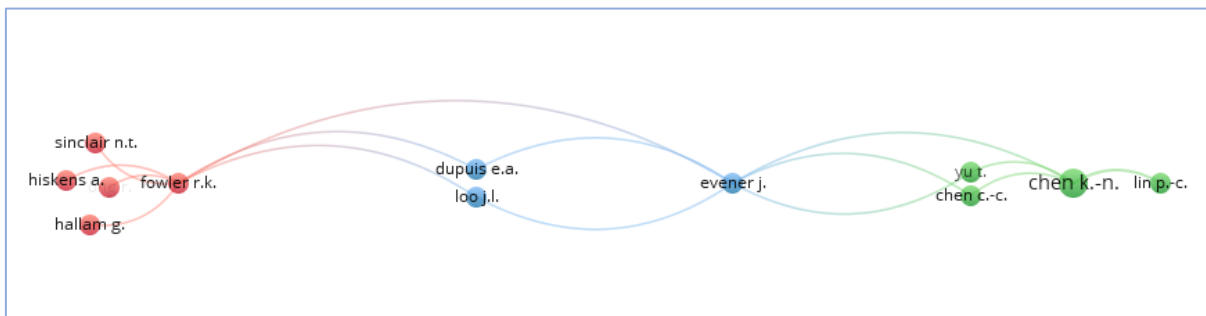


Figura 3 – Rede de citações entre os autores do PB (via *VOSviewer*)

O resultado aponta um grau satisfatório de relevância dos autores do PB, visto que dos 23 autores que o compõe, 12 (52%) foram citados como referências da temática na construção de alguns dos artigos que formam o portfólio analisado.

Valendo-se da análise das referências, realizou-se a verificação de quais os autores são mais citados na construção dos artigos do PB; a Figura 4 aponta os resultados.

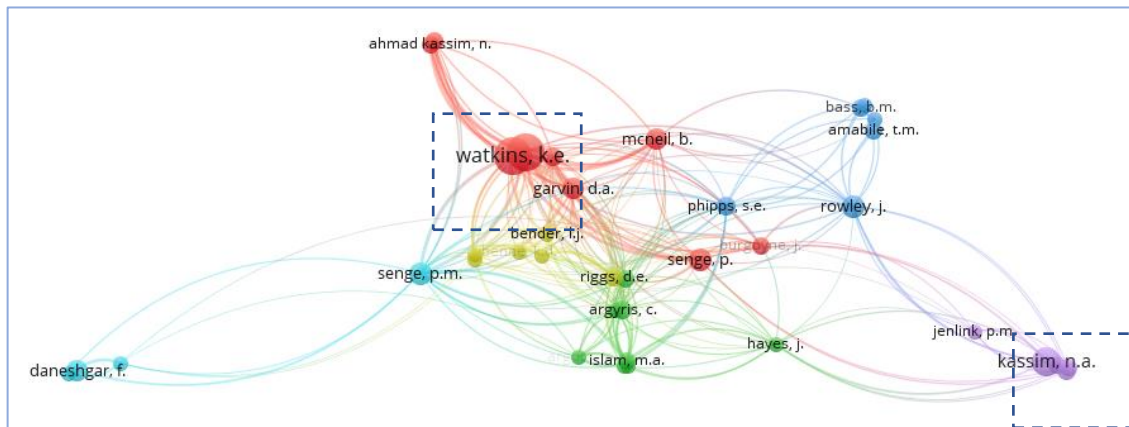


Figura 4 – Rede de autores mais citados na construção dos artigos do PB (via *VOSviewer*)

A análise mostra a organização dos autores mais citados em seis *clusters*, o *cluster* de maior destaque é o da cor vermelha, encabeçado pelos autores K. E. Watkins, com 19 referências, e V. J. Marsick, com 18 referências. Destaca-se também o *cluster* encabeçado pelo autor N. A. Kassim, pertencente ao PB, com 11 referências. A relação estabelecida é que quando um autor do grupo em destaque é citado, usualmente, outros autores do mesmo conjunto são citados simultaneamente; revelando a existência de linhas de pesquisas ascendentes e determinando que estes autores são relevantes a temática. O foco desta análise é demonstrar quais os autores são influentes ao tema e vislumbrar nos pesquisadores a possibilidade de analisar os trabalhos desses autores e incluí-los, futuramente, na construção de novas pesquisas.

Na sequência foi realizado a verificação dos países que mais realizaram parcerias para o desenvolvimento de pesquisas; a Figura 5 demonstra as conexões estabelecidas.

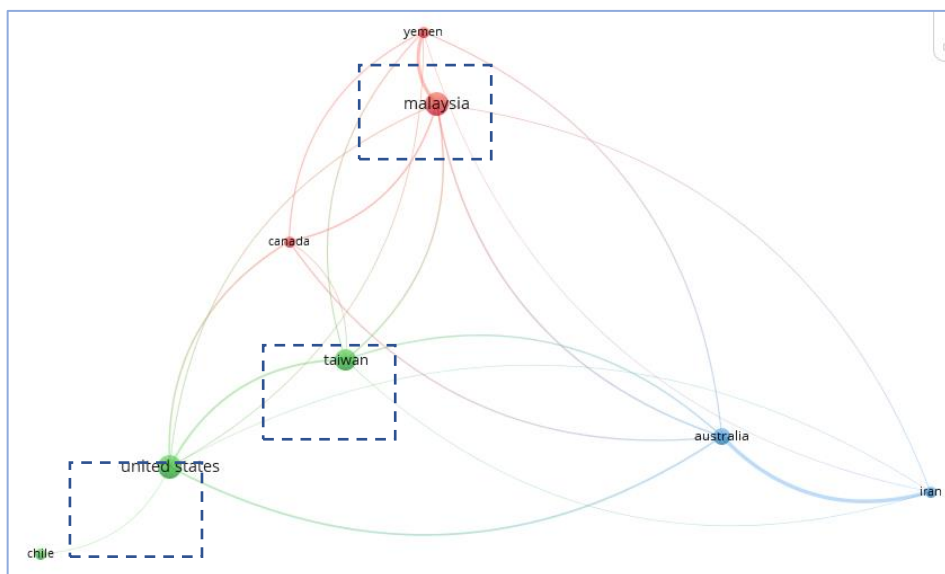


Figura 5 – Rede de parceria entre países dos artigos do PB (via VOSviewer)

Obteve-se oito países distribuídos em três *clusters*. Como países em destaque, cita-se os Estados Unidos com ocorrência de parceria com 7 países; Taiwan e Malásia com ocorrência de parceria com 6 países cada. Pode-se inferir que os autores dos países destacados estão envolvidos com pesquisas sobre a temática e buscam, na parceria com autores de outros países, a possibilidade de disseminar, trocar experiências e desenvolver novos estudos.

Como última variável de análise, apresenta-se as ocorrências das palavras-chave mais representativas e citadas pelos artigos do PB, a Figura 6 ilustra os resultados.

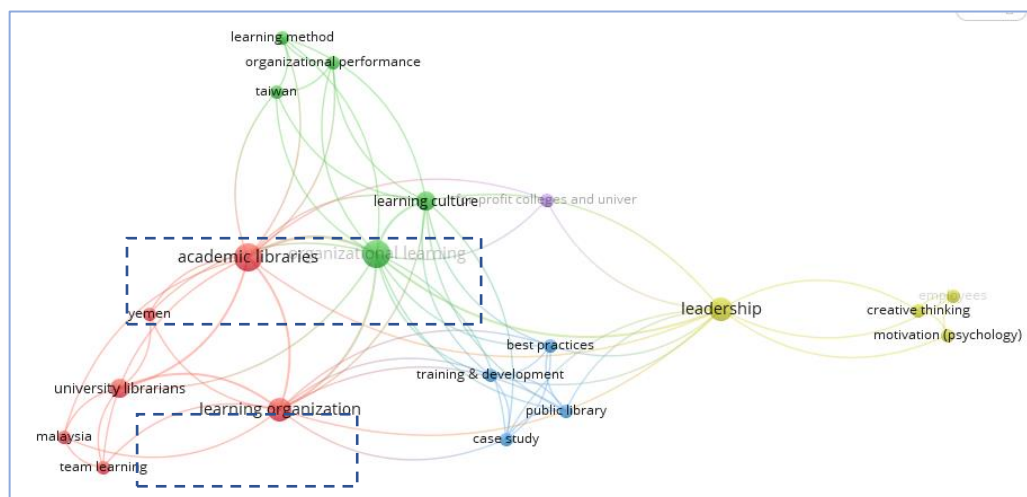


Figura 6 – Rede de palavras-chave mais utilizadas nos artigos do PB (via VOSviewer)

O total de palavras-chave indexadas pelos autores do PB foi de 48. As palavras que mais se destacaram foram “*organizational learning*”, com 19 ocorrências; “*academic libraries*”, com 16 ocorrências; e “*learning organizational*”, com 15 ocorrências. Estes dados, considerando que as principais palavras-chave de destaque estão contidas nos Eixos de pesquisa elaborados para este estudo, pode-se inferir que os artigos recuperados e pertencentes ao PB estão em conformidade com o tema e objetivo proposto para esta pesquisa.

A aplicação do instrumento *ProKnow-C*, fases 1 e 2, propiciou construir o conhecimento quanto ao tema do qual se destacam os seguintes aspectos: (I) os artigos pertencentes ao PB caracterizam-se por serem relevantes cientificamente, sendo dois dos principais motivos a

identificação de autores pertinentes à área e publicações em periódico de alto fator de impacto; (II) o PB apresentou autores engajados com a temática que, por meio da parceria em pesquisas e a referenciação destes autores do PB na construção dos artigos, isso pôde ser comprovado; e (III) quanto da inexistência de publicações mais recentes do tema, anos de 2020 e 2021, e de apenas um artigo em 2019; surge a possibilidade de futura investigação do fenômeno.

4.4 Caracterização dos artigos do PB

Após a análise bibliométrica, que validou o PB como sendo um conjunto de artigos relevantes ao tema, o próximo passo é apresentar as principais características dos artigos com foco na identificação dos objetivos, resultados e limitações quanto ao termo Aprendizagem Organizacional no contexto das bibliotecas. O Quadro 2 apresenta os resultados.

N. do artigo	Objetivo	Resultados	Limitações
Art. 1	Fornecer aos bibliotecários uma revisão aprofundada da gestão transformacional e sua relação com a adaptação e aprendizagem organizacional.	Os bibliotecários estão experimentando o aprendizado organizacional e novos estilos de gestão na tentativa de lidar com as rápidas mudanças.	É necessário, antes que o questionário seja usado para bibliotecas, o esclarecimento por análise fatorial da relevância da ferramenta de avaliação.
Art. 2	Examinar uma biblioteca universitária inovadora como uma organização de aprendizagem explora os mecanismos pelos quais a aprendizagem organizacional facilita a inovação.	Houve evidências que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de uma série de veículos que funcionam em níveis identificados: individuais, departamental e organizacional; tendo a internet como veículo de inovação.	Os resultados não podem ser generalizados a outras instituições; devendo levar em conta somente os fundamentos teóricos.
Art. 3	Construir modelo com o objetivo de identificar requisitos de aprendizagem organizacional para as bibliotecas universitárias de hoje.	Apresentou-se um esquema de alto nível para uma base de conhecimento que facilita os bibliotecários, colaboradores e outros atores, no acesso do conhecimento necessário para execução, bem-sucedida, das tarefas.	O estudo não considerou aspectos como liderança e cultura organizacional na estrutura, demandando novos estudos.
Art. 4	Fornecer aos administradores, pesquisadores e profissionais de bibliotecas uma revisão aprofundada das ferramentas conceituais e práticas necessárias para desenvolver o potencial criativo de seus funcionários.	Destaca a motivação intrínseca como principal impulsionador da criatividade individual para o aprendizado organizacional, a transformação e a inovação.	Por se tratar de um estudo consultado em fontes externas ao campo de gestão de bibliotecas, o uso destas informações exige aprimoramento.
Art. 5	Avaliar a percepção das práticas de aprendizagem de nível organizacional entre bibliotecários de todas as bibliotecas universitárias do Iêmen.	Mostrou-se que as pontuações médias das práticas de aprendizagem no nível organizacional não foram suficientes para considerar as bibliotecas universitárias iemenitas como organizações de aprendizagem.	Além da ferramenta utilizada na avaliação das bibliotecas, há a necessidade da utilização de outras ferramentas de avaliação de diferentes estudos empíricos para nova aplicação.
Art. 6	Verificar a natureza da aprendizagem organizacional dentro das bibliotecas e relacionar a avaliação dessas bibliotecas.	Indicou-se que os diretores e funcionários estão cientes da necessidade das bibliotecas se tornarem entidades organizacionais de aprendizagem. No entanto, este parecer ser, para muitas bibliotecas, apenas um ideal, havendo problemas estruturais e barreiras internas para que realmente isso aconteça.	Limites práticos quanto ao número de variáveis estudadas, o tamanho da amostra da não observância direta dos trabalhadores pesquisados.
Art. 7	Investigar os métodos de aprendizagem que são adotados por funcionários de bibliotecas de universidades e faculdades de Taiwan, medindo seus valores em relação a cultura de aprendizagem organizacional e ao desempenho do conhecimento.	O método de aprendizagem individual é adotado com mais frequência por funcionários de bibliotecas em universidades e faculdades; os valores gerais dos membros da equipe em relação às suas culturas de aprendizagem organizacional não são fortes; as duas dimensões "criando oportunidades de aprendizagem" e "criando sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem" podem influenciar os métodos de aprendizagem e contribuir para melhorar o desempenho do conhecimento da biblioteca.	Não evidenciado.
Art. 8	Caracterizar a gestão da informação, do conhecimento e da aprendizagem organizacional no sistema de bibliotecários de uma universidade, analisando a sua relação com estes processos diferem dependendo das variáveis e características dos usuários.	Concluiu-se que os processos de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e as informações estão intimamente ligadas, permitindo uma gestão eficiente da informação.	Não evidenciado.

Art. 9	Descobrir se os bibliotecários acadêmicos estão ou não aplicando os conceitos e práticas de aprendizagem organizacional em três níveis: individual, equipe e organizacional.	As bibliotecas não podem ser consideradas verdadeiras organizações de aprendizagem. Os resultados apontam para o fato de que a aprendizagem em nível de equipe no público e nas bibliotecas não são encorajadoras.	Não evidenciado.
Art. 10	Descrever como um sistema de biblioteca pública no Canadá construiu uma forte cultura de aprendizagem como uma iniciativa de mudança.	Indicou-se uma mudança positiva na percepção dos funcionários na cultura do local de trabalho após implementação das atividades; o estudo indica que conceitos podem ser implementados com sucesso em uma biblioteca pública, na busca de uma cultura de aprendizagem mais forte.	Tamanho da amostra pequeno apresenta limitações de generalização do estudo.
Art. 11	Investigar a natureza da aprendizagem organizacional dentro das bibliotecas acadêmicas de Tecnologia de Taiwan e, em particular, a natureza da relação entre avaliação institucional e a resposta organizacional.	Mostrou-se que poucas bibliotecas parecem estar alcançando o que pode ser considerado um adequado nível de aprendizagem organizacional, decorridos de barreiras internas e problemas estruturais.	Pequena escala de diretores e funcionários participantes da entrevista e o tempo relativamente curto para avaliação.
Art. 12	Desenvolver uma matriz que pudesse permitir que as bibliotecas avaliassem suas percepções e níveis de maturidade como instituições de aprendizagem.	O modelo de Maturidade da Organização de Aprendizagem obteve estimulante resultado, garantindo sua aplicação a nível individual, equipe ou organizacional.	Apresentou algumas limitações quanto a validade do modelo.
Art. 13	Identificar melhorias na biblioteca que se alinham com as necessidades, experiências e objetivos de progresso dos departamentos acadêmicos.	Os relatórios analisados adicionaram uma nova dimensão a compreensão das necessidades e experiências dos departamentos acadêmicos e ajudou a biblioteca a coletar ideias para melhorar, adicionar ou desenvolver serviços e recursos que as conectem com as metas departamentais.	Limitações para o compartilhamento de nossos dados e descobertas devido ao uso interno dos relatórios utilizados.
Art. 14	Examinar as percepções sobre as capacidades de aprendizagem organizacional, ou seja, cultura organizacional e cooperação em equipe de bibliotecários de uma biblioteca acadêmica.	Mostrou-se que a percepção dos entrevistados sobre cultura, cooperação em equipe e desempenho de conhecimento são semelhantes e moderadamente positivos, permitindo melhorar as habilidades de aprendizagem e adquirir novos conhecimentos.	Dados baseados de apenas uma única biblioteca; objetivos limitados.
Art. 15	Avaliar os efeitos das dimensões das capacidades de aprendizagem organizacional sobre desempenho do conhecimento e as relações entre estas dimensões entre bibliotecários em bibliotecas acadêmicas.	As habilidades e competências dos funcionários e as dimensões das TIC são consideradas o indicador de desempenho do conhecimento; revelando uma relação positiva entre as dimensões das capacidades de aprendizagem organizacional e o desempenho do conhecimento em bibliotecas acadêmicas.	Não evidenciado.
Art. 16	Avaliar e explorar o uso da aprendizagem organizacional nas bibliotecas de faculdades e universidades com fins lucrativos.	Evidenciou-se que a capacidade de aprendizagem organizacional das bibliotecas é de nível médio, exigindo que os líderes das bibliotecas devam estar cientes destes fatores que impedem alcançar um maior nível de aprendizagem organizacional.	Limitações no método realizado de entrevista e número de pesquisados.

Quadro 2 – Características qualitativas dos artigos do PB

As pesquisas do PB, abrangendo o tema Aprendizagem Organizacional em Bibliotecas, apresentaram temas diversos e os principais resultados apontam:

1º) A aprendizagem organizacional, por meio de conceitos e práticas, ocupa um papel de destaque nos processos que envolvem a construção do conhecimento nas bibliotecas em todos os níveis: individual, grupal ou equipe e organizacional. Esta relação impacta diretamente na cultura e comportamento organizacional, no estilo da gestão, desempenho do setor e na liderança do contexto (CASTIGLIONE, 2006; EVENER, 2019; FIGUEROA; GONZÁLEZ, 2006; FOWLER, 1998; HALLAM; KISKENS; ONG, 2014; SINCLAIR, 2017; SHOID; KASSIM, 2012; 2014; YU; CHEN, 2015).

2º) Algumas das bibliotecas pesquisadas, por motivos de apresentarem problemas estruturais, barreiras internas, liderança, falta de comprometimento dos colaboradores e práticas não visíveis de incentivo ao aprendizado, apresentam baixos níveis de aprendizagem organizacional, não caracterizando o contexto como Organizações de Aprendizagem (ABDULLAH; KASSIM, 2008; CHEN, 2006; DANESHGAR; PARIROKH, 2007; KASSIM; NOR, 2007; SINCLAIR, 2017).

3º) Ressalta-se a importância da aprendizagem individual nas bibliotecas como pré-requisito para a aprendizagem organizacional, explorando as dimensões das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), inovação, criatividade, motivação intrínseca, habilidades e competências como indicadores para a melhoria do desempenho e do conhecimento coletivo e individual (CASTIGLIONE, 2008; DANESHGAR; PARIROKH, 2007; FOWLER, 1998; HALLAM; KISKENS; ONG, 2014; LOO; DUPUIS, 2015; SHOID; KASSIM, 2014; YU; CHEN, 2015).

4º) Nas bibliotecas, a aprendizagem em nível de grupo, como requisito para a aprendizagem organizacional, é influenciada pela cultura organizacional existente, correlacionando-a com a cooperação entre os membros, de como a equipe obtém novas informações, como ocorre o compartilhamento da aprendizagem e a gestão da informação, no entanto, em alguns casos, não apresentam uma medida clara de como ocorre estas práticas de aprendizagem organizacional, necessitando de estudos mais precisos (CHEN, 2006; FOWLER, 1998; LOO; DUPUIS, 2015; SHOID; KASSIM, 2012; SINCLAIR, 2017; YU; CHEN, 2015).

5º) Nota-se, apesar dos assuntos da AO e OA em bibliotecas terem permeado na literatura, a importância da continuidade de pesquisas nesta área, considerando para esta afirmação, as limitações destacadas nos artigos. Entre as principais, os autores destacam o reduzido tamanho das amostras na análise dos contextos; a necessidade de uma maior apropriação das ferramentas utilizadas na avaliação; a afirmação que existem aspectos e variáveis, correspondentes a área, ainda desconhecidos; a utilização de fontes de pesquisa externas ao contexto estudado; entre outros (ABDULLAH; KASSIM, 2008; CASTIGLIONE, 2006; 2008; CHEN, 2006; CHEN; LIN, 2008; DANESHGAR; PARIROKH, 2007; EVENER, 2019; FOWLER, 1998; HALLAM; KISKENS; ONG, 2014; LOO; DUPUIS, 2015; SHOID; KASSIM, 2012; SINCLAIR, 2017).

6º) Com base no conhecimento construído, os artigos do PB demonstraram possuir informações importantes quanto aos temas AO e OA que podem ser utilizados como fontes de pesquisa para gestores e funcionários de bibliotecas. Neste entendimento, a percepção adquirida é que a leitura dos artigos permitirá construir o conhecimento quanto as temáticas e propiciará a inserção, nas bibliotecas, das experiências, ideias, modelos e recursos neles apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi evidenciar, a partir da análise de um fragmento da literatura internacional, as características (objetivos, resultados e limitações) das publicações do tema aprendizagem organizacional e sua usabilidade para o contexto das bibliotecas. Para atingir este objetivo, utilizou-se o instrumento de intervenção *ProKnow-C*, que selecionou um PB de 16 artigos, relevantes cientificamente, e evidenciou destaques por meio da análise bibliométrica e caracterização dos artigos.

Os principais resultados obtidos foram: (i) identificou-se como autor de destaque N. A. KASSIM; (ii) o auge das publicações concentraram-se no período de 2006 a 2008, com 50% dos artigos publicados; (iii) identificou-se na coautoria entre autores do PB que houve a predominância de grupos de estudos isolados; (iv) constatou-se a ligação entre os autores do PB por meio das referências utilizadas na construção dos artigos; (v) identificou-se Estados Unidos, Taiwan e Malásia como países com maior número de parcerias no desenvolvimento de pesquisas; (vi) assegurou-se, por meio da análise das palavras-chave, que os artigos do PB estão condizentes ao tema e objetivo da pesquisa; (vii) observou-se a carência de estudos mais recentes (2019 a 2021) sobre a temática; (viii) constatou-se que, apesar de algumas bibliotecas ainda apresentarem limitações e barreiras internas, houve a evidência que tanto a AO quanto OA vem ocupando lugar de destaque em seus contextos; e (ix) evidencia-se que o aprendizado individual e coletivo são requisitos básicos para a aprendizagem organizacional, conseqüentemente, modificam a cultura da organização e promovem melhorias em sua gestão.

Fica categorizado que o instrumento *ProKnow-C* possibilitou a construção de um PB estruturado, do qual os artigos abordaram a aprendizagem organizacional em bibliotecas e evidenciaram abordagens teóricas e práticas associadas ao tema. Como contribuição desta pesquisa, o PB construído caracteriza-se como uma fonte de pesquisa para gestores, líderes e colaboradores das bibliotecas quanto aos assuntos da AO e OA, de formas que apresentam conceitos, práticas e ideias possíveis de serem utilizados. Contudo, considerando o fragmento da literatura analisado, apesar da percepção que o assunto da AO em bibliotecas tenha permeado na produção acadêmica, o tema ainda carece da realização de novas pesquisas, tanto de natureza teórica como empírica, visto que nos últimos três anos o assunto não foi abordado.

No tocante às limitações de pesquisa, apresenta-se que o estudo se limitou a examinar artigos de apenas duas bases de dados internacionais, podendo com isso, ter excluído periódicos de relevância científica. Sugere-se, para pesquisas futuras, que seja proferida uma análise na literatura que envolva assuntos mais teóricos-conceituais visando a ampliação e construção de novos conhecimentos referente aos temas AO e AO para o contexto das Bibliotecas.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, K. A. S.; KASSIM, N. A. (2008). Perceptions of organizational learning practices among Yemeni university librarians. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 13(1), 77-90.
- ALMEIDA, M. de S. (2011). **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. (1978). **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- CARVALHO, W. S. M. de. (1998). Reflexões ergonômicas sobre o trabalho do bibliotecário em bibliotecas / unidades de informação. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, 3(3).
- CASTIGLIONE, J. (2008). Facilitating employee creativity in the library environment: an important managerial concern for library administrators. **Library Management**, 29(3), 159-172.
- CASTIGLIONE, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. **Library Management**, 27(4/5), 289-299.
- CHAVES, L. C. *et al.* Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 101-139, 2017.
- CHEN, K. Library evaluation and organizational learning: a questionnaire study. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 38, n. 2, p. 93-104, 2006.
- CHEN, K.; LIN, P. Organizational learning in the evaluation procedures: a qualitative study. **College & Research Libraries**, v. 69, n. 1, 2008.
- DALF, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DANESHGAR, F.; PARIROKH, M. A knowledge schema for organisational learning in academic libraries. **Management Research & Practice**, v. 5, p. 22-33, 2007.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **Rev. de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.
- ENSSLIN, L. *et al.* It is outsourcing management: the state of the art recognition by a constructivist research process and bibliometrics. **Systems and Technology Management (JISTEM)**, v.12, n.2, p.3-28, 2015.
- EVENER, J. Organizational learning in libraries at for-profit colleges and universities: a mixed-methods analysis. **Journal of Library Administration**, v. 59, n. 3, p. 258-281, 2019.

- FIGUEROA, L. A.; GONZÁLEZ, A. B. Management of, knowledge, information and organizational learning in university libraries. **Libri**, v. 56, p. 180-190, 2006.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FOWLER, R. K. The university library as learning organization for innovation: an exploratory study. **College & Research Libraries**, v. 59, n. 3, 1998.
- FUJITA, M. S. P. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 97-112, 2005.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- HALLAM, G.; HISKENS, A.; ONG, R. Conceptualising the learning organisation: creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role in literacy and learning. **The Australian Library Journal**, v. 63, n. 2, p. 78-93, 2014.
- KASSIM, N. A.; NOR, A. M. Team learning in a learning organization: the practices of team learning among university librarians in Malaysia. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, v. 12, n. 1, p. 55-64, 2007.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. **Gestão Organizacional**, v. 2, n. 9, p. 327-528, 2011.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- LOO, J. L.; DUPUIS, E. A. Organizational learning for library enhancements: a collaborative, research-driven analysis of academic department needs. **College & Research Libraries**, v. 76, n. 5, 2015.
- REIS, M. B. **Biblioteca universitária e a disseminação da informação**. 2008. 260f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7932/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completissima.pdf>.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SEVERINO, A. V.; UNGLAUB, T. R. da R.; ARDIGO, J. D. Bibliotecas escolares e comunitárias na rede municipal de ensino de Florianópolis: desafios para o desenvolvimento do acervo. **RDBCI**, v. 17, 2019.
- SHOID, M. S. M.; KASSIM, N. A. Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance. **Word Applied Sciences Journal**, v. 29, n. 12, p. 1544-1549, 2014.
- SHOID, M. S. M.; KASSIM, N. A. Organizational culture and teamwork cooperation as determinants of organizational learning capabilities (OLC) in academic library. **IEEE Xplore**, 2012.
- SINCLAIR, N. T. Building a learning organization in a public library. **Journal of Library Administration**, v. 57, p. 683-700, 2017.
- TARGINO, M. das G. Quem é o profissional da informação? **Transinformação**, v. 12, n. 2, p. 61-69, 2000.
- TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.
- YU, T.; CHEN, C. The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. **Libri**, v. 65, n. 1, p. 1-14, 2015.