

**Contribuições da aprendizagem organizacional na prática
bibliotecária com ênfase na disseminação da informação e do
conhecimento: uma revisão integrativa na literatura**

***Contributions of organizational learning to library practice with
emphasis on information and knowledge dissemination: integrative
literature review***

***Contribuciones del aprendizaje organizacional a la práctica
bibliotecaria con ênfasis en la disseminación de la información y del
conocimiento: revisión integrativa de la literatura***

Luciano Pereira dos Santos Cavalcante

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

lpd.cavalcante@uece.br

<https://orcid.org/0000-0002-1464-7177>

Adriana Teixeira Bastos

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

adriana.bastos@uece.br

<https://orcid.org/0000-0003-3789-9956>

Submetido em: 31 de janeiro de 2026

Aceito em: 9 de julho de 2026

Publicado em: 24 de agosto de 2026

Licença:



Como citar este artigo:

CAVALCANTE, Luciano Pereira dos Santos; BASTOS, Adriana Teixeira. Contribuições da aprendizagem organizacional na prática bibliotecária com ênfase na disseminação da informação e do conhecimento: uma revisão integrativa na literatura. **REBECIN**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-32. 2026. DOI: <http://doi.org/10.24208/rebecin.v13.476>

RESUMO

A pesquisa procura evidenciar as contribuições da aprendizagem organizacional para prática profissional do bibliotecário, com ênfase em seu papel na disseminação da informação e do conhecimento em distintos contextos informacionais. A reflexão fundamenta-se em uma revisão integrativa da literatura, orientada por uma abordagem qualitativa, ancorada em Botelho, Cunha e Macedo (2011). A análise evidencia a ampliação do campo de atuação do bibliotecário para além dos espaços tradicionalmente associados às bibliotecas, destacando sua inserção estratégica em comitês científicos, ambientes hospitalares, centros de aprendizagem e pesquisa. Ao articular competências técnicas, pedagógicas e informacionais, esse profissional contribui de forma significativa para os processos de aprendizagem organizacional, ao promover o compartilhamento de saberes, estimular a formação crítica dos sujeitos e influenciar a transformação da cultura organizacional. Conclui-se que a atuação do bibliotecário, orientada pelos princípios da aprendizagem organizacional sob a lógica institucional, reforça seu papel como agente estratégico na construção, circulação e uso do conhecimento, potencializando a geração de valor institucional e o fortalecimento de práticas colaborativas.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional. Bibliotecário. Informação. Conhecimento. Ensaio Teórico.

ABSTRACT

This research seeks to highlight the contributions of organizational learning to the librarian's professional practice, emphasizing their role in the dissemination of information and knowledge across diverse informational contexts. The study is grounded in an integrative literature

review guided by a qualitative approach, based on the framework established by Botelho, Cunha, and Macedo (2011). The analysis reveals an expansion of the librarian's scope of practice beyond traditional library settings, highlighting their strategic integration into scientific committees, hospital environments, and learning and research centers. By combining technical, pedagogical, and informational competencies, these professionals contribute significantly to organizational learning processes by fostering knowledge sharing, encouraging critical development among individuals, and influencing organizational culture transformation. The study concludes that the librarian's work guided by organizational learning principles within an institutional framework reinforces their role as a strategic agent in the creation, circulation, and use of knowledge, thereby enhancing institutional value and strengthening collaborative practices.

Keywords: Organizational Learning. Librarian. Information. Knowledge. Theoretical Essay.

RESUMEN

La investigación busca evidenciar las contribuciones del aprendizaje organizacional a la práctica profesional del bibliotecario, con énfasis en su papel en la difusión de información y conocimiento en distintos contextos informacionales. La reflexión se fundamenta en una revisión integradora de la literatura, orientada por un enfoque cualitativo y basada en Botelho, Cunha y Macedo (2011). El análisis pone de manifiesto la ampliación del ámbito de actuación del bibliotecario más allá de los espacios tradicionalmente asociados a las bibliotecas, destacando su inserción estratégica en comités científicos, entornos hospitalarios y centros de aprendizaje e investigación. Al articular competencias técnicas, pedagógicas e informacionales, este profesional contribuye significativamente a los procesos de aprendizaje organizacional, promoviendo el intercambio de saberes, estimulando la formación crítica de los sujetos e influyendo en la transformación de la cultura organizacional. Se concluye que la actuación del bibliotecario, orientada por los principios del aprendizaje organizacional bajo una lógica institucional, refuerza su papel como agente estratégico en la

construcción, circulación y uso del conocimiento, potenciando la generación de valor institucional y el fortalecimiento de prácticas colaborativas.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional. Bibliotecario. Información. Conocimiento. Ensayo Teórico.

1 INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo é marcado pela intensificação dos fluxos informacionais e por transformações constantes nos ambientes organizacionais, impulsionadas por mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas. Conforme destaca Valentim (2020), as dinâmicas organizacionais são diretamente impactadas por essas transformações, exigindo modelos de gestão mais flexíveis e processos capazes de incorporar o conhecimento gerado a partir da experiência institucional.

Assim, a aprendizagem organizacional se manifesta, como um processo coletivo e dinâmico, no qual a informação é apropriada, compartilhada e transformada em conhecimento aplicado às práticas organizacionais. Sob essa perspectiva, autores como Gherardi, Nicolini e Odella (1998) compreendem a aprendizagem como um fenômeno social e situado, construído na participação cotidiana dos sujeitos nas práticas organizacionais. Complementarmente, Gherardi e Nicolini (2001) ressaltam que o conhecimento se distribui entre pessoas, tecnologias, rotinas e artefatos, ultrapassando a noção de propriedade individual.

No contexto de atuação do bibliotecário, esta problemática da aprendizagem organizacional incide no âmbito das unidades de informação, em que os processos de aprendizagem se articulam para

além da gestão de acervos, e passa a assumir funções estratégicas relacionadas à mediação da informação, à formação de usuários e ao apoio aos processos decisórios institucionais (Lubisco, 2008). Guimarães, Felipe e Santos (2022), corroboram que esse profissional pode atuar como facilitador de redes de aprendizagem, ampliando a circulação de saberes, fortalecendo a colaboração entre equipes e contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela partilha do conhecimento. Em acréscimo, Maia e Farias (2019) ressaltam o papel social do bibliotecário na promoção do uso crítico, ético e autônomo da informação, enquanto Lima e Silva Júnior (2025) destacam a necessidade de sua atuação integrada às demandas organizacionais, ao desenvolvimento de competências informacionais e ao fortalecimento da cultura institucional.

Diante disso, a pesquisa parte da seguinte questão norteadora: como se manifestam as contribuições da aprendizagem organizacional na prática bibliotecária, especialmente no que se refere à disseminação da informação e do conhecimento, segundo a literatura científica?

Com base neste problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, as contribuições da atuação do bibliotecário no contexto da aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, a relevância deste estudo reside na necessidade de compreender o papel do bibliotecário como agente de aprendizagem organizacional, capaz de transformar informação em conhecimento socialmente compartilhado e aplicado às práticas institucionais. Assim, ao discutir teoricamente essas contribuições, o presente trabalho busca oferecer subsídios para o campo da ciência da informação, ao mesmo

tempo em que reforça a centralidade do bibliotecário nos processos contemporâneos de aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS E PERSPECTIVAS BASEADAS EM PRÁTICAS

A aprendizagem organizacional é compreendida como um processo social, coletivo e contextualizado, construído a partir das interações e práticas desenvolvidas no ambiente organizacional. Para Antonello e Godoy (2009), esse processo envolve a produção e a ressignificação contínua do conhecimento, influenciando as rotinas e a capacidade de adaptação das organizações. De forma convergente, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) discorrem que a aprendizagem ocorre nas práticas sociais, por meio da participação dos indivíduos e da construção compartilhada de significados. Complementando essa perspectiva, Bispo e Mello (2012) ressaltam que a aprendizagem organizacional é permeada por interações, conflitos e negociações, caracterizando-se como um processo dinâmico e complexo.

Essa concepção aproxima-se da gestão do conhecimento, uma vez que ambos os campos compreendem o conhecimento como um recurso construído e compartilhado nas práticas organizacionais. Diante disso, Takeuchi e Nonaka (2008), define a gestão do conhecimento como a interação contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos, permitindo sua conversão, disseminação e institucionalização nos diferentes níveis organizacionais. Assim, os autores ainda discorrem que o conhecimento

tácito corresponde ao saber construído a partir das experiências, habilidades, percepções e valores dos indivíduos, sendo de difícil formalização e compartilhamento. Em contrapartida, o conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado, sistematizado e registrado em documentos, normas, manuais e bases de dados, o que facilita seu armazenamento, disseminação e utilização pelas organizações (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Em complemento, Choo (2003) argumenta que as organizações dependem da capacidade de interpretar informações, construir significados e transformar conhecimento em ações voltadas à tomada de decisão. Assim, a aprendizagem organizacional constitui um dos principais fundamentos da gestão do conhecimento, ao favorecer a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas organizações. Dessa forma, pode ser operacionalizado por meio do modelo (SECI), composto pelas etapas de socialização, externalização, combinação e internalização. Segundo os autores, a conversão contínua entre essas formas de conhecimento, possibilita sua ampliação e institucionalização, favorecendo a inovação e o desenvolvimento organizacional. Dessa forma, a aprendizagem organizacional configura-se como elemento essencial para que os processos de gestão do conhecimento promovam a geração de novos conhecimentos e sua incorporação às práticas institucionais em espiral, conforme figura a seguir:

Figura 1 – Espiral do conhecimento de Takeuchi e Nonaka

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008)

Em consonância com essa perspectiva, Choo (2003) sustenta que as organizações utilizam a informação para construir significado, criar conhecimento e subsidiar a tomada de decisão. Para o autor, esses processos são interdependentes e dependem da capacidade organizacional de interpretar informações provenientes do ambiente, aprender continuamente com as experiências e transformar esse aprendizado em ações estratégicas. Assim, a aprendizagem organizacional fortalece a gestão do conhecimento ao favorecer ambientes colaborativos, nos quais o compartilhamento de saberes contribui para o desenvolvimento de competências organizacionais e para a inovação.

No âmbito organizacional, essa articulação adquire especial relevância, uma vez que as práticas de compartilhamento da informação, organização do conhecimento e disseminação de conteúdos constituem elementos fundamentais para a promoção da aprendizagem para o

alcance dos objetivos e metas institucionais. Nesse contexto, a gestão do conhecimento assume papel estratégico ao facilitar o acesso, a organização, o compartilhamento e a apropriação do conhecimento, contribuindo para o fortalecimento de ambientes organizacionais orientados à aprendizagem contínua, à inovação e à tomada de decisão baseada em evidências.

À luz dessas contribuições teóricas, verifica-se que a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento constituem campos interdependentes, voltados ao fortalecimento das capacidades organizacionais. Enquanto a aprendizagem organizacional possibilita compreender os processos pelos quais o conhecimento é construído, compartilhado e ressignificado nas práticas sociais, a gestão do conhecimento fornece mecanismos para sua sistematização, preservação e utilização estratégica. Essa complementaridade evidencia que a criação e a disseminação do conhecimento dependem das interações estabelecidas entre indivíduos, grupos e organizações, constituindo um dos principais fundamentos para compreender a atuação estratégica dos sujeitos nos processos de disseminação da informação e do conhecimento. Dessa forma, insta sintetizar os conceitos da aprendizagem organizacional de forma a contextualizar melhor a corrente de pensamento no campo da aprendizagem organizacional denominada de aprendizagem baseada em práticas, como discutido anteriormente:

Quadro 1 – Conceitos de aprendizagem organizacional a partir da aprendizagem baseada em prática

Autor(es)	Título	Conceito central de Aprendizagem Organizacional	Abordagem teórica
Antonello e Godoy (2009)	Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional	Processo contínuo, coletivo e contextualizado de construção de conhecimento a partir da experiência organizacional	Abordagem integrada e articulada com ênfase na perspectiva crítica e prática
Gherardi, Nicolini e Odella (1998)	Toward a social understanding of how people learn in organizations	Aprendizagem como participação em práticas sociais e construção de um currículo situado	Abordagem social e situada
Gherardi e Nicolini (2001)	The sociological foundations of organizational learning	Conhecimento distribuído entre pessoas, práticas, tecnologias e rotinas	Abordagem sociológica da aprendizagem
Bispo e Mello (2012)	A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações	Aprendizagem coletiva como processo complexo, marcado por conflitos, silenciamentos e assimetrias	Abordagem crítica e prática

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Dessa maneira, fica em evidência que a aprendizagem organizacional é compreendida a partir de uma mesma abordagem teórica, porém apresentando categorias complementares em consonância com a gestão do conhecimento que convergem ao reconhecer o caráter coletivo, social e contextual do aprender nas organizações. Enquanto Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Gherardi e Nicolini (2001) enfatizam a aprendizagem como prática social situada, construída na participação e nas interações cotidianas. Bispo e Mello (2012) ampliam o debate ao introduzir uma perspectiva crítica, destacando as tensões, conflitos e limites dos processos de aprendizagem coletiva. Em conjunto, essas contribuições reforçam a

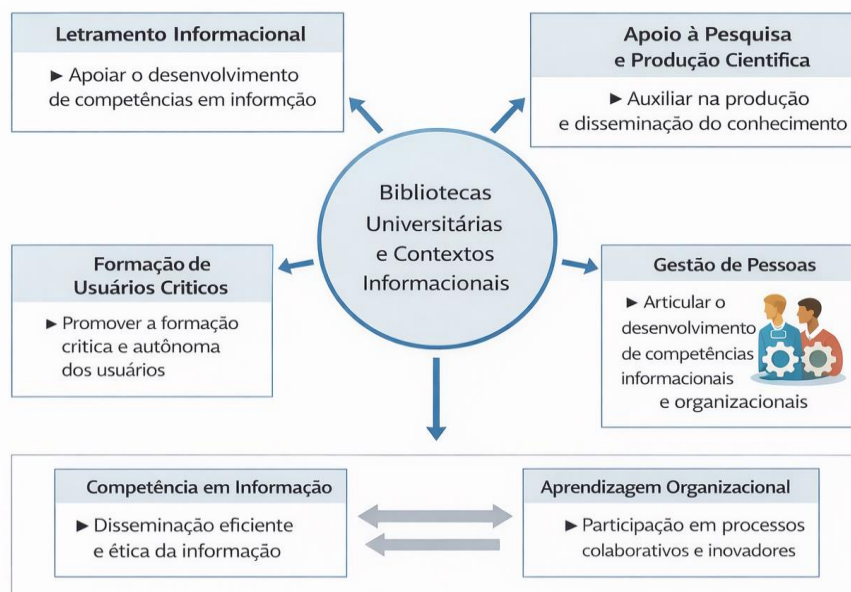
compreensão da aprendizagem organizacional como um fenômeno dinâmico e complexo, fundamental para analisar os processos de produção, circulação e aplicação do conhecimento nas organizações.

3 O BIBLIOTECÁRIO COMO AGENTE ESTRATÉGICO DA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO À LUZ DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diante das constantes e aceleradas transformações no contexto informacional, a atuação do bibliotecário tem adquirido crescente relevância nas últimas décadas. Esse profissional ampliou significativamente seu campo de atuação, passando a exercer funções estratégicas relacionadas à disseminação da informação e do conhecimento, bem como ao fortalecimento dos processos de aprendizagem organizacional (Valentim, 2020).

Essa perspectiva é reforçada por Maia e Farias (2019), ao evidenciarem o papel do bibliotecário como mediador da informação científica. De forma complementar, Guimarães, Felipe e Santos (2022) destacam que a formação desse profissional deve estar alinhada às demandas contemporâneas da comunicação científica, da aprendizagem institucional e da gestão de pessoas, ampliando sua capacidade de atuação estratégica nas organizações. A ilustração a seguir sintetiza essas competências e dimensões de atuação.

Figura 2 - Bibliotecas Universitárias e contextos informacionais no processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Guimarães, Felipe e Santos (2022)

No âmbito das bibliotecas universitárias e de outros contextos informacionais, a atuação bibliotecária tem se articulado diretamente ao desenvolvimento de competências em informação, à promoção do letramento informacional e ao apoio à produção do conhecimento. Lima e Silva Júnior (2025) ressaltam que o bibliotecário contribui para a formação de usuários críticos e autônomos, fortalecendo práticas informacionais alinhadas aos objetivos institucionais. De forma complementar, Silva *et al.* (2020) evidenciam a articulação entre competência em informação, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional significativa, apontando novas condutas profissionais aplicáveis às bibliotecas públicas.

Além dos ambientes acadêmicos, a literatura também aponta a inserção do bibliotecário em contextos especializados, como a área da saúde. Pesquisas de Souza (2020), Souza *et al.* (2023) e Dantas (2024)

demonstram a atuação do bibliotecário clínico em hospitais, comitês de ética em pesquisa e processos de revisão da literatura científica, reforçando seu papel como agente de apoio à tomada de decisão, à prática baseada em evidências e à aprendizagem organizacional nesses espaços.

Essas múltiplas experiências revelam que a disseminação da informação e do conhecimento promovida pelo bibliotecário não se restringe à disponibilização de conteúdos, mas envolve práticas pedagógicas, comunicacionais e colaborativas. Tal compreensão dialoga com a aprendizagem prática discutida por Hager (2012), ao reconhecer que a aprendizagem profissional ocorre no fazer, nas interações e nas mudanças que emergem das práticas cotidianas. Nesse sentido, o bibliotecário atua como mediador e facilitador de redes de aprendizagem, contribuindo para a circulação de saberes e para a construção de uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento do conhecimento.

Assim, à luz da aprendizagem organizacional e dos estudos baseados em prática, o bibliotecário pode se consolidar como um agente estratégico na disseminação da informação e do conhecimento, atuando de forma transversal nos processos de aprendizagem coletiva, gestão do conhecimento e fortalecimento institucional. Sua prática profissional, ao articular competências técnicas, informacionais e pedagógicas, contribui para a geração de valor organizacional, para a transformação das culturas institucionais e para a construção de ambientes mais colaborativos e reflexivos.

Essa compreensão do bibliotecário como agente estratégico encontra respaldo nas abordagens da aprendizagem organizacional que enfatizam o caráter social, situado e relacional do aprender. Gherardi e

Nicolini (2001) propõem que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um processo construído nas práticas cotidianas, nas interações e na participação dos sujeitos em comunidades de prática. Nessa perspectiva, o conhecimento não é apenas armazenado ou transferido, mas continuamente produzido e transformado no decorrer das atividades organizacionais. Dessa maneira, o bibliotecário ao intervir nos fluxos informacionais e nas dinâmicas de compartilhamento do conhecimento, passa a integrar essas comunidades de prática, influenciando diretamente os modos de aprender e de agir no contexto organizacional.

Essa atuação converge com as reflexões de Antonello e Godoy (2009), ao destacarem que a aprendizagem organizacional ocorre a partir da experiência, da reflexão sobre a prática e da interação entre os indivíduos. As autoras discorrem que ambientes que favorecem o diálogo, a troca de informações e a construção coletiva de significados potencializam processos de aprendizagem mais profundos e sustentáveis. Nesse cenário, o bibliotecário contribui para a criação e manutenção desses ambientes ao estruturar práticas informacionais que estimulam a reflexão crítica, a autonomia informacional e o aprendizado experiencial, alinhando o uso da informação aos objetivos institucionais.

Bispo e Mello (2012) reforçam essa compreensão ao tratar a aprendizagem organizacional como um fenômeno socialmente construído, influenciado pelas relações interpessoais, pela cultura organizacional e pelos contextos de atuação. Para os autores, a aprendizagem emerge das interações e da circulação do conhecimento nos espaços organizacionais, sendo indissociável das práticas e dos significados atribuídos pelos sujeitos. Sob essa ótica, o bibliotecário atua

como um articulador entre informação, conhecimento e ação, favorecendo a integração entre diferentes saberes e experiências e contribuindo para o fortalecimento da aprendizagem coletiva.

Ao dialogar com essas abordagens, Valentim (2020) reforça a necessidade de compreender o bibliotecário como um profissional que atua estrategicamente na gestão da informação e do conhecimento, participando ativamente dos processos organizacionais. A autora destaca que a mediação informacional envolve não apenas aspectos técnicos, mas também competências pedagógicas, comunicacionais e relacionais, fundamentais para promover o compartilhamento do conhecimento e o aprendizado contínuo. Dessa forma, a atuação do bibliotecário aproxima-se das concepções contemporâneas de aprendizagem organizacional, ao reconhecer que aprender é um processo dinâmico e coletivo.

Assim, ao articular os aportes teóricos da aprendizagem organizacional e das teorias baseadas na prática, evidencia-se que o bibliotecário desempenha um papel estratégico na consolidação de ambientes organizacionais orientados à aprendizagem. Sua atuação contribui para integrar práticas informacionais, processos de aprendizagem e gestão do conhecimento, fortalecendo culturas institucionais mais colaborativas, reflexivas e abertas à inovação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa insere-se no campo da pesquisa qualitativa, assumindo caráter exploratório e bibliográfico, e fundamenta-se na realização de uma revisão integrativa da literatura. Tal método de pesquisa tem como finalidade reunir, examinar e sintetizar produções

científicas acerca de uma temática específica, possibilitando uma visão abrangente, sistematizada e crítica sobre o conhecimento já produzido, bem como a identificação de lacunas e tendências do campo (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se por sua adequação à análise de fenômenos sociais complexos, uma vez que permite apreender significados, valores, representações e práticas construídas socialmente, situando-os em seus contextos históricos e institucionais (Minayo, 2004). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa favorece uma interpretação aprofundada dos discursos e das produções científicas analisadas, ultrapassando a mera descrição dos dados e contribuindo para uma compreensão crítica do objeto de estudo.

As buscas foram realizadas nas bases de dados BRAPCI (Base de Dados em Ciência da Informação), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Web of Science, selecionadas em razão de sua relevância, abrangência e complementaridade. A BRAPCI foi escolhida por reunir a principal produção científica brasileira da área de ciência da informação, possibilitando a identificação de estudos relacionados à biblioteconomia e gestão do conhecimento. A SciELO foi utilizada por indexar periódicos científicos de reconhecida qualidade da América Latina e de outros países, ampliando o acesso a pesquisas interdisciplinares sobre aprendizagem organizacional. Por sua vez, a Web of Science foi incluída por constituir uma das principais bases de dados multidisciplinares de abrangência internacional, permitindo identificar estudos de elevado impacto científico e ampliar a cobertura da literatura sobre o tema investigado.

O corpus da pesquisa foi constituído por artigos científicos publicados em língua portuguesa no período de 2017 a 2025. A delimitação temporal foi estabelecida com o propósito de contemplar a produção científica mais recente sobre a temática, considerando as transformações ocorridas nas práticas de gestão do conhecimento e da atuação bibliotecária diante dos avanços tecnológicos e das novas demandas organizacionais. Além disso, esse intervalo permitiu refletir sobre as evidências contemporâneas acerca das contribuições da aprendizagem organizacional para a prática profissional do bibliotecário.

A identificação dos estudos foi realizada mediante a utilização dos descritores controlados "aprendizagem organizacional", "bibliotecário", "gestão do conhecimento", "disseminação da informação", "prática bibliotecária" e "organizações", combinados por meio do operador booleano AND, com o objetivo de recuperar publicações que abordassem simultaneamente os principais elementos que compõem o objeto de investigação. A estratégia de busca resultou na identificação de 96 (noventa e seis) artigos.

Posteriormente, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e, quando necessário, dos textos completos, aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Foram considerados elegíveis apenas os estudos que apresentavam relação direta entre aprendizagem organizacional e prática bibliotecária, com ênfase na disseminação da informação e do conhecimento, excluindo-se aqueles que tratavam essas temáticas de forma isolada ou apenas tangencial. Em decorrência desse processo de refinamento metodológico, 6 (seis) artigos compuseram o corpus final da revisão integrativa, por apresentarem aderência ao objetivo da pesquisa e fornecerem evidências suficientes

para a análise proposta. Embora esse quantitativo seja reduzido, ele evidencia que a interface entre aprendizagem organizacional e prática bibliotecária ainda constitui um campo de investigação incipiente, reforçando a pertinência e a relevância científica do presente estudo.

Desse modo, o percurso metodológico adotado seguiu as diretrizes propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011) para a condução da revisão integrativa, estruturando-se em etapas sequenciais e interdependentes, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Etapas da Revisão Integrativa

Etapa	Execução
01	Formulação da questão de pesquisa
02	Levantamento da literatura ou definição da amostra
03	Categorização dos estudos selecionados
04	Avaliação crítica dos estudos incluídos
05	Interpretação dos resultados
06	Apresentação da síntese do conhecimento

Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Assim, a adoção dessa estratégia metodológica buscou assegurar o rigor científico da investigação, permitindo não apenas a compreensão do fenômeno analisado, mas também a sistematização do estado da arte acerca da atuação do bibliotecário no contexto da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, a revisão integrativa é um método que possibilitou a análise sistemática e crítica de diferentes produções acadêmicas sobre a atuação do bibliotecário no contexto da aprendizagem organizacional. Ao reunir estudos oriundos de distintos cenários institucionais e abordagens teóricas, o método pôde permitir não apenas compreender o estado da arte, mas também identificar convergências, divergências e lacunas no conhecimento produzido, contribuindo para uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno investigado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos dados desta pesquisa fundamentam-se nos pressupostos teórico-metodológicos da revisão integrativa da literatura, compreendida como uma estratégia que possibilita a síntese crítica do conhecimento produzido sobre determinado tema, bem como a identificação de tendências, lacunas e contribuições científicas relevantes. Ao adotar esse procedimento, buscou-se ir além da descrição dos estudos selecionados, promovendo uma leitura analítica e interpretativa dos achados à luz do referencial da aprendizagem organizacional, à luz da aprendizagem como prática, e da atuação do bibliotecário nos processos de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento em contextos organizacionais. Dessa forma, a análise considerou a aprendizagem como um fenômeno social, coletivo e situado, construído nas práticas informacionais e nas interações profissionais, conforme discutem Gherardi e Nicolini (2001).

Nesse sentido, os dados foram organizados e discutidos a partir de categorias analíticas que emergiram com a etapa 3 da revisão integrativa, permitindo relacionar os resultados empíricos dos estudos com os aportes teóricos da área. A discussão privilegiou a compreensão do bibliotecário como agente estratégico da aprendizagem organizacional, evidenciando como sua atuação transcende as funções técnicas tradicionais e se insere de forma significativa nas dinâmicas institucionais de aprendizagem, inovação e tomada de decisão. Assim, a análise articulou os achados da literatura com autores clássicos e contemporâneos do campo da aprendizagem como prática, buscando demonstrar as contribuições, os

desafios e as potencialidades da prática bibliotecária no fortalecimento da cultura organizacional orientada ao conhecimento.

Quadro 3 – Correlação das etapas da revisão integrativa com a descrição da análise

Etapa	Descrição da análise
1-Formulação da questão de pesquisa	A primeira etapa da revisão integrativa consistiu na formulação da questão norteadora, orientada pela necessidade de compreender a atuação prática do bibliotecário no contexto da aprendizagem organizacional à luz da abordagem da aprendizagem como prática. Assim, estabeleceu-se a seguinte questão: <i>como se manifestam as contribuições da aprendizagem organizacional na prática bibliotecária, especialmente no que se refere à disseminação da informação e do conhecimento, segundo a literatura científica?</i> Essa questão permitiu delimitar o foco analítico do estudo, direcionando a busca por evidências empíricas e teóricas que relacionassem a prática profissional do bibliotecário aos pressupostos da aprendizagem organizacional, entendida como um processo social, contínuo e situado (Gherardi; Nicolini, 2001; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998).
2-Levantamento da literatura ou definição da amostra	Procedeu-se à definição dos critérios de inclusão e exclusão, visando assegurar rigor metodológico e aderência ao objetivo da pesquisa. Foram incluídos estudos publicados em língua portuguesa, no período de 2017 a 2025, que abordassem explicitamente a relação entre aprendizagem organizacional, atuação do bibliotecário e práticas informacionais. Excluíram-se trabalhos com tratamento superficial da temática ou que não apresentassem vínculo direto com o objeto de estudo. A busca resultou inicialmente em 96 artigos, recuperados nas bases BRAPCI, SciELO e Web of Science, evidenciando a amplitude do debate sobre o tema, embora nem todos os estudos apresentassem aprofundamento teórico-prático suficiente para compor o <i>corpus</i> final da revisão.
3-Categorização dos estudos selecionados	A identificação e seleção dos estudos ocorreram por meio da aplicação de descritores controlados, tais como “aprendizagem organizacional”, “bibliotecário”, “gestão do conhecimento”, “disseminação da informação”, “prática bibliotecária” e “organizações”, combinados por operador booleano AND. Após a leitura dos títulos, resumos e, posteriormente, dos textos completos, seis artigos foram selecionados por apresentarem maior aderência à questão de pesquisa e contribuírem de forma consistente para a compreensão da atuação bibliotecária sob a ótica da aprendizagem organizacional.

Etapa	Descrição da análise
4-Avaliação crítica dos estudos incluídos	Os estudos selecionados foram avaliados quanto à consistência teórica, aos procedimentos metodológicos e à relevância dos resultados apresentados. Observou-se que os artigos analisados contemplam diferentes contextos organizacionais tais quais bibliotecas públicas, universitárias, hospitalares e escolares, o que possibilitou uma visão ampliada e multifacetada da prática bibliotecária.
5-Interpretação dos resultados	A interpretação dos resultados ocorreu mediante a organização dos estudos em uma matriz analítica, contendo título, descrição, autoria e ano de publicação (Quadro 4). A partir dessa sistematização, foi possível identificar categorias analíticas recorrentes, tais como: (I) a articulação entre competência em informação, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional; (II) o papel do bibliotecário como mediador e facilitador do conhecimento; (III) a atuação em contextos especializados, como o hospitalar; e (IV) as práticas de letramento informacional e apoio à produção científica.
6 - Apresentação da síntese do conhecimento	A etapa final consistiu na síntese e discussão crítica dos achados à luz do referencial teórico adotado. Os resultados indicam que o bibliotecário vem ampliando significativamente seu campo de atuação, deixando de ser apenas gestor de acervos para assumir um papel estratégico nos processos de aprendizagem organizacional. As experiências em contextos hospitalares, evidenciadas por Souza <i>et al.</i> (2023) e Dantas (2024), demonstram a inserção do bibliotecário em fluxos decisórios e colaborativos, contribuindo diretamente para a geração, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento organizacional. Tais práticas corroboram a concepção de aprendizagem como fenômeno social e situado (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998).

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As análises e interpretações produzidas a partir da revisão integrativa evidenciaram que o bibliotecário assume papel central como mediador do conhecimento e facilitador da aprendizagem organizacional em unidades de informação e em contextos institucionais que demandam a gestão, a mediação e a disseminação da informação. Os estudos analisados demonstraram que essa atuação é particularmente significativa em bibliotecas universitárias, públicas, escolares e hospitalares, além de ambientes de ensino, pesquisa e apoio à tomada de decisão, nos quais o compartilhamento do conhecimento constitui

elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional. Essa perspectiva dialogou com Antonello e Godoy (2009), ao evidenciar que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à capacidade de adaptação, inovação e incorporação de novos saberes. Os estudos analisados sobre competência em informação e letramento informacional (Silva *et al.*, 2020; Pinto; Silva; Witt, 2023) demonstraram que a aprendizagem se constrói em rede, por meio de práticas colaborativas que alinham informação, tecnologia e objetivos institucionais.

De modo geral, a revisão integrativa evidenciou que a prática bibliotecária, quando articulada aos princípios da aprendizagem organizacional, constitui-se como uma estratégia institucional relevante para a disseminação da informação, a construção coletiva do conhecimento e a transformação da cultura organizacional (Takeuchi; Nonaka, 2008). O bibliotecário emerge, portanto, como agente estratégico, capaz de fortalecer competências coletivas, promover inovação e agregar valor às organizações por meio do uso qualificado da informação, conforme tabela a seguir com os achados da pesquisa.

Quadro 4 – Título, descrição, autores e ano dos artigos selecionados, conforme etapas da revisão integrativa.

Título	Descrição do artigo	Citação e ano
Articulação entre competência em Informação, Gestão de Pessoas e Aprendizagem Organizacional em Bibliotecas Públicas	Reflete sobre a integração entre competência em informação, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional na atuação do bibliotecário como agente de transformação e inclusão social.	(Silva <i>et al.</i> , 2020)

Título	Descrição do artigo	Citação e ano
Aprendizagem Organizacional no Contexto das Bibliotecas: Mapeamento da Literatura Internacional	Mapeia publicações internacionais sobre aprendizagem organizacional em bibliotecas, identificando lacunas e possibilidades de aplicação do conceito para gestores e profissionais da informação.	(Moreno <i>et al.</i> , 2022)
Letramento informacional: educação para a informação na Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães	O estudo investigou as práticas de letramento informacional na Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães, destacando o papel do bibliotecário como mediador no processo de aprendizagem organizacional. Identificou ações relevantes, embora com pouca ênfase em tecnologias e planejamento. Apesar das limitações estruturais, a biblioteca busca qualificar o atendimento e apoiar a aprendizagem dos usuários.	(Pinto; Silva; Witt, 2023)
Atuação do Bibliotecário no Apoio a Revisões de Literatura na Área da Saúde	Apresenta a atuação do bibliotecário na condução de revisões de literatura em saúde, enfatizando etapas, ferramentas e capacitação para garantir rigor metodológico.	(Souza <i>et al.</i> , 2023)
Biblioteca do Centro de Estudos do Hospital Felício Rocho: um olhar para o bibliotecário clínico	Descreve a atuação histórica do bibliotecário clínico no suporte à equipe médica e à formação em saúde, ressaltando sua importância no contexto hospitalar.	(Souza, 2020)
Contribuição da Leitura Literária e das Políticas Públicas na Formação do Bibliotecário Escolar	Compara as formações de bibliotecários escolares no Brasil e na Colômbia, destacando a importância de competências técnicas, pedagógicas e políticas para atuação crítica e inclusiva.	(Sala; Castro, 2024)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

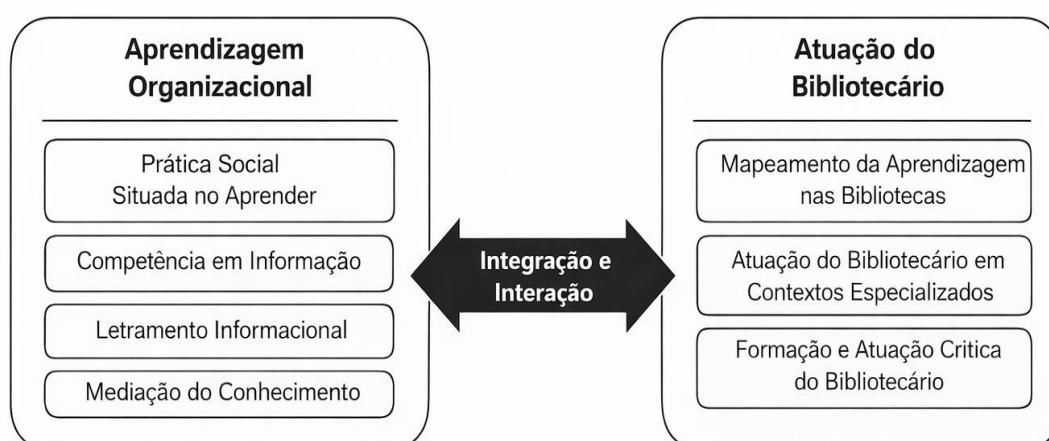
De modo geral, o quadro supracitado evidenciou que as práticas bibliotecárias associadas à aprendizagem organizacional se organizam de forma integrada, relacional e estratégica, articulando diferentes dimensões da atuação profissional (Choo, 2003). Observou-se que o bibliotecário atua simultaneamente como mediador da informação, facilitador do compartilhamento do conhecimento e agente de desenvolvimento de competências informacionais, inserindo-se nos fluxos decisórios e pedagógicos das organizações. As contribuições dos autores analisados convergiram ao demonstrar que tais práticas não se limitam a ações técnicas isoladas, mas se estruturam em processos contínuos de interação, colaboração e reflexão coletiva, nos quais a informação é transformada em conhecimento aplicado (Bispo; Mello, 2012).

Assim, as práticas se organizam em torno da promoção da aprendizagem situada, do fortalecimento das competências individuais e coletivas e da consolidação de uma cultura organizacional orientada ao conhecimento, evidenciando o papel estratégico do bibliotecário na sustentação e no aprimoramento dos processos de aprendizagem organizacional (Valentim, 2020).

Dessa forma, ao relacionar categorias analíticas, práticas profissionais e os artigos do corpus, foi possível compreender como o bibliotecário se insere nos processos de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, atuando como mediador, facilitador e agente estratégico da aprendizagem nas organizações (Guimarães; Felipe; Santos, 2022). As conexões estabelecidas entre os blocos evidenciaram que essas práticas não ocorrem de forma isolada, mas se organizam de maneira dinâmica e interdependente, reforçando a compreensão da

aprendizagem organizacional como um fenômeno social, situado e coletivo. Dessa forma, esse cenário contribui para a compreensão dos resultados ao oferecer uma leitura sintética das evidências empíricas e teóricas que sustentam o papel estratégico do bibliotecário na disseminação da informação e do conhecimento, conforme ilustração a seguir:

Figura 3 – Contribuições da aprendizagem organizacional na atuação do bibliotecário a partir da revisão integrativa



Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

A disposição gráfica dos elementos permitiu compreender como a aprendizagem organizacional coaduna com as ações do bibliotecário, representadas nos quadros centrais que se articulam com processos de desenvolvimento de competências em informação, letramento informacional, gestão do conhecimento e apoio à tomada de decisão, configurando um fluxo contínuo de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Lima; Silva Júnior, 2025). Essa percepção indicou a natureza dinâmica e não linear desses processos, reforçando a concepção de aprendizagem organizacional como prática social e situada

(Gherardi; Nicolini, 2001). Dessa forma, a imagem não apenas sintetizou os achados empíricos e teóricos, mas também reafirmou o papel estratégico do bibliotecário como elo integrador entre informação, pessoas e objetivos institucionais, de forma clara e analítica, as contribuições da atuação bibliotecária para o fortalecimento da cultura de aprendizagem nas organizações. Além disso, a representação gráfica evidenciou que a atuação bibliotecária contribuiu para integrar diferentes dimensões organizacionais, conectando informação, conhecimento, pessoas, tecnologias e objetivos institucionais (Antonello; Godoy, 2009). Essa integração favoreceu a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua, na qual o acesso qualificado à informação, a mediação do conhecimento e o desenvolvimento de competências informacionais tornam-se elementos estruturantes para a melhoria dos processos, a qualificação da tomada de decisão e a adaptação às constantes transformações do ambiente informacional. Dessa forma, a ilustração não apenas sintetiza os principais achados teóricos e empíricos desta pesquisa, mas também evidencia, de maneira analítica, o papel estratégico do bibliotecário como articulador de processos de aprendizagem organizacional e como protagonista na construção de organizações mais inteligentes, colaborativas e orientadas ao conhecimento.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, as contribuições da aprendizagem organizacional para a atuação profissional do bibliotecário, com ênfase nos processos de

disseminação da informação e do conhecimento em diferentes contextos informacionais. À luz dos referenciais teóricos adotados, foi possível compreender a aprendizagem organizacional como um processo coletivo, contínuo e socialmente situado, que se constrói nas práticas, nas interações e na participação dos sujeitos nas rotinas organizacionais.

Os resultados da revisão evidenciaram que o bibliotecário vem ampliando de forma significativa seu campo de atuação, ultrapassando as funções tradicionalmente associadas à organização e ao tratamento da informação. Tais práticas estão diretamente alinhadas aos princípios da aprendizagem organizacional, ao favorecerem o compartilhamento de saberes, a construção coletiva do conhecimento e a transformação das culturas organizacionais. Além disso, frente aos contextos abordados, como bibliotecas públicas, universitárias, escolares e ambientes hospitalares, revelou que a atuação bibliotecária se adapta às demandas institucionais específicas, reforçando seu caráter transversal e estratégico. A inserção do bibliotecário em equipes multiprofissionais, comitês científicos e processos de revisão da literatura evidenciou sua contribuição para a aprendizagem organizacional ao articular informação qualificada, práticas colaborativas e conhecimento aplicado. Esses achados corroboraram com as abordagens teóricas que compreendem a aprendizagem como prática social e situada, distribuída entre pessoas, tecnologias e rotinas organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, a revisão integrativa mostrou-se uma estratégia adequada para a sistematização do estado da arte sobre a temática, permitindo identificar a relevância do estado da arte na produção científica. A análise dos estudos, apesar de incipiente, possibilitou evidenciar que, embora haja uma compreensão da relação

entre aprendizagem organizacional e atuação bibliotecária, ainda se faz necessária a ampliação de investigações empíricas que explorem de forma mais aprofundada os impactos dessas práticas no desempenho organizacional e na geração de valor institucional.

Conclui-se, portanto, que a atuação do bibliotecário, quando orientada pelos princípios da aprendizagem organizacional, fortalece os processos de disseminação da informação e do conhecimento, contribui para o desenvolvimento de competências coletivas e posiciona esse profissional como elemento essencial para a inovação e a sustentabilidade das organizações.

Como contribuição teórica, este trabalho reforçou a relevância do diálogo entre os campos da ciência da informação e da administração; como contribuição prática, destaca a necessidade de reconhecimento institucional e investimento na formação do bibliotecário como agente estratégico da aprendizagem organizacional. Pretende-se, portanto, aprofundar essa discussão a partir de pesquisas empíricas em contextos específicos, ampliando a compreensão sobre as práticas e os efeitos da aprendizagem organizacional no cotidiano das unidades de informação.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266–281, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300003>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BISPO, M. de S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 728–745, 2012. Disponível em:

<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2252>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DANTAS, Samuel de Carvalho Alves. Atuação do bibliotecário clínico em comitês de ética em pesquisa: relato de experiência da Biblioteca do Centro de Estudos do Hospital Felício Rocho. **Código 31: Revista de Informação, Comunicação e Interfaces**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, jul./dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.70493/cod31.v2i2.10057>. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/codigo31/article/view/10057>. Acesso em: 26 jun. 2025.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (org.). **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 35–60.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273–297, 1998.

GUIMARÃES, M. V. de A.; FELIPE, C. B. M.; SANTOS, R. F. dos. A formação do(a) bibliotecário(a) no contexto da Comunicação Científica: análise das propostas pedagógicas de universidades federais e estaduais das regiões Sul e Sudeste do Brasil. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 9, n. esp., p. 1–17, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24208/rebecin.v9.320>. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/320>. Acesso em: 26 jun. 2025.

HAGER, P. Theories of practice and their connections with learning: a

continuum of more and less inclusive accounts. *In*: HAGER, P.; LEE, A.; REICH, A. (ed.). **Learning practice and change: practice-theory perspectives on professional learning**. Dordrecht: Springer International, 2012. p. 17–32.

LIMA, A. M. D. de; SILVA JÚNIOR, A. de S. A atuação bibliotecária e a formação de competência em informação nos usuários de bibliotecas universitárias: um estudo exploratório na Região Nordeste. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. e38166, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21680/2447-0198.2025v9n1ID38166>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/38166>. Acesso em: 26 jun. 2025.

LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária brasileira: uma proposta para avaliar seu desempenho. **Ponto de Acesso**, Salvador, v.2, n.1, p. 153-199, jun. 2008, p. 153-199. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/81647>. Acesso em: 26 jun. 2025.

MAIA, F. C. de A.; FARIAS, M. G. G. Mediação bibliotecária na comunicação científica. *In*: FARIAS, G. B. de; FARIAS, M. G. G. (org.). **Competência e mediação da informação: percepções dialógicas entre ambientes abertos e científicos**. São Paulo: ABECIN, 2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MORENO, E. A *et al.* Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 517–540, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1339>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PINTO, P; SILVA, F. C. C; WITT, A. S. Letramento informacional: educação para a informação na Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 28, n. 1, p. 1–19, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1936>. Acesso em: 3 jul. 2025.

SALA, F; CASTRO F. C. M. A contribuição da leitura literária e das

políticas públicas na formação e atuação profissional do bibliotecário escolar: um estudo comparativo entre Brasil e Colômbia. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 20, p. 1-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.58876/rbbd.2024.2012049>. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/2049>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SILVA, R. C. *et al.* Articulação entre a competência em informação, a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional significativa: uma reflexão sobre novas condutas aplicáveis às bibliotecas públicas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 25, n. 2, p. 178–208, abr./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2020v25n2p178>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SOUZA, A. D. A biblioteca do Centro de Estudos do Hospital Felício Rocho: um olhar para a atuação do bibliotecário clínico. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 7, n. 3, p. 134–152, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufal.br/cir/article/view/11009>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SOUZA, A. D. *et al.* A atuação do bibliotecário no apoio à elaboração de revisões de literatura na área da saúde: conceitos, etapas, ferramentas e capacitação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 12, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/87238>. Acesso em: 26 jun. 2025.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 4, p. 1-34, out./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57186>. Acesso em: 26 jun. 2025.

Concepção e elaboração do estudo: Luciano Pereira dos Santos Cavalcante e Adriana Teixeira Bastos

Coleta de dados: Luciano Pereira dos Santos Cavalcante

Análise e interpretação de dados: Luciano Pereira dos Santos Cavalcante e Adriana Teixeira Bastos

Redação: Luciano Pereira dos Santos Cavalcante e Adriana Teixeira Bastos

Revisão crítica do manuscrito: Luciano Pereira dos Santos Cavalcante e Adriana Teixeira Bastos