

Competências gerenciais do bibliotecário em Instituições de Ensino Superior

Managerial skills of the librarian in higher education institutions

Angela Saadi Machado¹

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender quais as competências informacionais e comportamentais que o bibliotecário atuante em cargo de gestão de Instituições de Ensino Superior precisa ter para se desenvolver. Para tanto, a partir de uma revisão da literatura, foram mapeadas competências necessárias aos bibliotecários gestores. A partir disto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 4 profissionais, sendo que as informações foram tratadas a partir da análise de conteúdo.

Palavras-chave: Bibliotecários gestores. Administração de bibliotecas. Motivação no trabalho. Competências.

ABSTRACT

The objective of this article is to understand the informational and behavioral competences that the librarian in charge of the management of Higher Education Institutions must have in order to develop. To do so, from a literature review, the necessary skills were mapped out to the librarian managers. From this, semi-structured interviews were conducted with 4 professionals, and the information was treated based on content analysis.

Keywords: Librarians managers. Administration of libraries. Motivation at work. Skills.

¹ Especialista em Liderança e comportamento organizacional, Bacharel em Biblioteconomia. Bibliotecária da IMED, Campus Passo Fundo e Porto Alegre. ORCID 0000-0002-3806-1322. E-mail: angela.saadi@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Biblioteconomia é uma área que estuda os serviços, produtos e fluxos da informação registrada, trata sobre o planejamento, administração, organização, disseminação e o uso da informação independentemente de onde ela esteja depositada. O papel do bibliotecário é tornar a informação acessível ao seu usuário final, e para tanto sempre exigiu a prática da administração, uma vez que a gestão envolve a elaboração de projetos e a junção de habilidades que vão desde o saber de lidar com pessoas à solução de problemas.

Com a ampliação da velocidade do fluxo informacional e o surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação, implementou-se uma nova dinâmica mundial devido às rápidas mudanças. Por consequência, tem aumentado às exigências do mercado de trabalho em relação ao bibliotecário. Considerando que a informação e suas constantes mudanças tecnológicas são o foco do trabalho deste profissional, é necessário que se desenvolva competências para fazer a gestão de todo esse ciclo informacional, visando à qualidade e eficácia na entrega dos resultados.

Sendo as bibliotecas universitárias parte das organizações de ensino, também sofrem as influências e as mudanças impostas pela sociedade. Por consequência, os bibliotecários gestores precisam desenvolver competências a fim de se adaptar às novas demandas informacionais. A pesquisa visa compreender quais as competências informacionais e comportamentais que o bibliotecário atuante em cargo de gestão de Instituições de Ensino Superior precisa ter para se desenvolver.

2 BIBLIOTECÁRIO CLÁSSICO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Faz certo tempo que o homem precisa conviver com um volume incalculável de informação maior do que ele é capaz de usar. As informações publicadas nos mais diversos suportes compõem um universo inimaginável.

O sistema de informação tem características bastante específicas,

dependendo dos dados com os quais trabalha. Os profissionais que trabalham com esses sistemas, precisam compreender que a informação tem um valor acima do que se imagina, e, portanto, não deve ser subestimado. O real valor somente é percebido quando essa informação se transforma em conhecimento (LEITÃO, 2005).

O perfil do bibliotecário vem atualizando ao longo do tempo, segundo Milanesi (2002) na Antiguidade “[...] a figura do Bibliotecário menos se caracterizou como um organizador que existia para facilitar as incursões de curiosos pelo universo do conhecimento e mais se firmou como um devotado e estranho guardião do saber”.

O conhecimento de gestão, quando associado ao de informação, adquire uma importância vital. Para Campos (2016), a informação domina a economia e se assume como um recurso-chave para o funcionamento das organizações.

O trabalho do bibliotecário está permeado de várias atividades inovadoras. Especialmente o bibliotecário-gestor que, em sua atuação, é cada vez mais demandado no que se refere à sua interação junto aos negócios da organização em que está inserido para que possa colaborar mais efetivamente no desenvolvimento das atividades em equipes transdisciplinares e multidisciplinares, voltadas para a gestão da informação e afins (CAMPOS, 2016).

3 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS DO BIBLIOTECÁRIO

O bibliotecário é o profissional que atua no mercado de trabalho dentro das bibliotecas e centros de informação que, além da função de agente produtor e mediador de conteúdos informacionais (desenvolvendo com o uso de técnicas e métodos, melhorias na recuperação e disseminação da informação para um público-alvo), desempenha também a função de gestor. O profissional bibliotecário também está habilitado a auxiliar na estrutura institucional, no que diz respeito ao planejamento administrativo e físico das bibliotecas. Sua formação acadêmica o capacita para calcular espaço com a quantidade adequada de material para o ambiente; organizar o acervo; normalizar documentos em geral; participar do desenvolvimento de bases de dados; associar-se ao trabalho de gestor da

informação e do conhecimento; e desempenhar serviços técnicos e administrativos nas unidades de informação. Em uma biblioteca, o trabalho do bibliotecário se fundamenta na proposta de refinamento de material final para usuários, organizando e disseminando a informação adequada para o consumo (PINTO E MOREIRO GONZÁLEZ, 2010)

Como definição para o termo competência, Dutra (2001, citado por Cislighi et al., 2014) afirma que de um lado apresenta-se a organização, como um conjunto próprio de competências, originadas da gênese e do processo de desenvolvimento da mesma. De outro, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

As competências comportamentais, como gestão de equipe, liderança e relacionamento com o usuário são o ponto central da pesquisa, sendo assim o comportamento é de fato importante para que possamos analisar o bibliotecário atuante como gestor. A acomodação das organizações às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de profissionais capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho. E direciona o enfoque para as competências gerenciais como alternativa promissora às constantes transições presentes neste contexto (PEREIRA E SILVA, 2011).

O presente estudo busca compreender quais as competências informacionais e comportamentais que o bibliotecário atuante em cargo de gestão de Instituições de Ensino Superior precisa ter para se desenvolver. Para isso, torna-se importante conhecer de que forma o bibliotecário responsável atua junto à sua equipe, mais especificamente, quais são os aspectos motivacionais utilizados para a gestão da equipe, uma vez que, geralmente, o bibliotecário possui pouca formação gerencial, isto é, são poucas as disciplinas ministradas nos cursos de Biblioteconomia do país, em que esses conteúdos são tratados com maior profundidade. Ressalta-se que muitos bibliotecários, após a conclusão do curso, atuam exclusivamente com atividades de gestão, visto que são responsáveis por unidades de informação e, conseqüentemente, pelas pessoas que atuam nessas unidades de trabalho (SANTOS, ALMEIDA E VALENTIM, 2011).

5 MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, que oportuniza construir uma visão ampla e em profundidade do cenário estudado. Analisando a percepção dos indivíduos, bibliotecários atuantes na gestão de equipes, sobre o fenômeno que os rodeiam, em outras palavras, analisou-se como os profissionais percebem subjetivamente a sua realidade (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, E BAPTISTA LUCIO, 2013).

O tipo de pesquisa é de caráter exploratório, o qual permite oferecer discernimento e compreensão identificando na opinião dos bibliotecários gestores quais são as competências, habilidades e atitudes, que o líder necessita ter para motivar a equipe que dirigem/gerenciam. (MALHOTRA, 2012).

A partir dos contatos da pesquisadora, foram convidados 4 bibliotecários gestores atuantes no estado do Rio Grande do Sul, em Instituições de Ensino Superior. Um dos critérios utilizados foi que estivessem em atividade de gestão.

Tabela 1 - Descrição dos participantes da pesquisa

Participante	Faixa etária	Cidade	Tempo de atuação	Grau de escolaridade
P1	1978-1988*	Alegrete	2 anos	Mestrado Completo
P2	1978-1988*	Porto Alegre	4 anos	Mestrado Completo
P3	1978-1988*	Ijuí	9 anos	Pós-Graduação Incompleto
P4	1964-1977*	Porto Alegre	5 anos	Pós-Graduação Completo

Nota. * Nascido(a) entre.

Fonte: Organizado pela autora.

A partir deste estudo constatou-se que, 75% das entrevistadas são nascidas entre 1978 a 1988, 50% possui pós-graduação *scripto sensu* e 50% possui pós-graduação *lato sensu*. As cidades das participantes são variadas, atuando no máximo há anos na função.

A entrevista foi semiestruturada, e teve o objetivo de aperfeiçoar e qualificar

as questões de coleta de dados para a pesquisa, as interrogações surgidas através da busca de literatura foram utilizadas para formular um roteiro de entrevista. Entrevista, de acordo com Vergara (2009, citado por Villardi e Vergara, 2011), é uma interação verbal que enseja troca de significados do entrevistador com o entrevistado, que estabelece, no tempo da entrevista, um relacionamento de modo a se produzir conhecimento sobre algo. Sua finalidade é obter dados e informações, é interagir com o campo. Os entrevistados foram selecionados a partir do cargo que ocupam na organização, sendo o foco da presente pesquisa, os profissionais que desempenham cargos de gestão de bibliotecas, foi realizado um roteiro de entrevista com perguntas abertas e fechadas.

Foram convidadas 12 participantes, porém somente 4 se dispuseram a participar da entrevista. As convidadas que não puderam participar da entrevista, justificaram não ter tempo e interesse em participar. Foi marcado um horário com as 4 participantes que se dispuseram, horário este favorável a elas, com cerca de 20 minutos cada, e transcritas na íntegra. A análise das informações coletadas na entrevista foi realizada seguindo os preceitos da análise de conteúdo. As entrevistas realizadas via Skype.

Sabe-se que o bibliotecário é o profissional que atua no mercado de trabalho dentro das bibliotecas e centros de informação que, além da função de agente produtor e mediador de conteúdos informacionais desenvolvendo, com o uso de técnicas e métodos, melhorias na recuperação e disseminação da informação para um público-alvo, desempenha também a função de gestor. O profissional bibliotecário também está habilitado a auxiliar na estrutura institucional, no que diz respeito ao planejamento administrativo e físico das bibliotecas.

Questionados, os participantes descrevem como avaliam o impacto dessas competências técnicas no desempenho do profissional bibliotecário conforme descreve P2

Percebendo o bibliotecário como um gestor, hoje ele é gestor não apenas de coleções, mas também de espaços, atividades e pessoas. As competências necessárias atualmente, vão além das técnicas

biblioteconômicas e da tecnologia empregada para o uso dessas técnicas, ou seja, é preciso conhecer os processos e a estrutura administrativa da Universidade. Ainda nesse contexto, é preciso conhecer as diferentes fontes de informação disponíveis na área em que atua, o público que deverá atender, os recursos tecnológicos disponíveis, princípios de marketing e de gestão de recursos materiais e humanos.

A tecnologia é avaliada de forma positiva para P3 que afirma "avalio de forma positiva, pois auxilia na gestão e acredito que não tem muito impacto em pessoal."

As novas TIC's têm provocado intensas mudanças na atuação dos bibliotecários, exigindo destes uma reformulação e uma constante atualização de suas tradicionais atividades de tratamento da informação, bem como sua adequação às novas ferramentas de processamento de informações. Como afirma Santos (2000, p.107):

O desenvolvimento das tecnologias da informação, "eliminando" as paredes das bibliotecas e disponibilizando informações abrigadas em sistemas distantes, de modo quase instantâneo, foi o grande argumento utilizado para exigir do profissional, além de um corpo de conhecimentos especializados na área do tratamento da documentação, outros conhecimentos e habilidades para a gerência de informações em suportes e locais diversificados.

Conforme já mencionado, as áreas que atuam com a informação e seu processamento, como é o caso da Biblioteconomia, têm sofrido com as instabilidades destes novos tempos.

Ao passo em que oportunizam novidades tecnológicas, também desafiam à capacidade de lidar com tantos aparatos que, querem nos fazer crer, vieram para facilitar nossas vidas.

Consequentemente, os profissionais da informação são levados a mudar seu perfil e sua forma de atuação, bem como, atualizar-se constantemente para acompanhar as mudanças vigentes.

No caso do bibliotecário gestor, o aperfeiçoamento das competências comportamentais para lidar com a gestão de equipe, liderança e relacionamento com o usuário é de suma importância, os participantes demonstraram necessidades de aperfeiçoamento comportamental neste sentido,

Desconheço a realidade de outras universidades brasileiras em relação ao questionamento aqui proposto, no entanto, na universidade na qual me graduei tivemos conhecimento apenas da teoria da administração não aplicada à Biblioteconomia. O que julgo totalmente insuficiente para que um bibliotecário possa assumir qualquer função de chefia. Apesar disso, no meu trabalho foi necessário gerenciar uma pequena equipe. Na minha experiência como chefia de uma biblioteca de uma universidade federal pude perceber que me faltaram conhecimentos para a tomada de decisões em determinadas situações. Pude perceber ainda que as relações pessoais e os conflitos são as mais delicadas e que exigem um preparo do profissional bibliotecário para lidar com questões comportamentais.(P4).

Perante os desafios de gestão e liderança, os Bibliotecários precisam reconhecer a importância de se desenvolver habilidades e competências gerenciais, reconhecendo atributos de sua personalidade que lhe conferem condições de atuar como líderes de suas unidades de informação.

Os bibliotecários necessitam desenvolver a tomada de decisões, adotando uma postura que favorece os princípios e normas da organização onde a biblioteca está inserida, equilibrando sempre as atitudes tomadas para que seus interesses não prevaleçam sobre os da organização.

Para Lira e Jovanovich (2004), a liderança é resultado de um processo de aprendizagem: necessita-se de um bom autoconhecimento e é fundamental para o líder ter uma noção exata de si mesmo, evitando agir de forma equivocada frente as adversidades, sendo capaz de assumir responsabilidades pelas decisões que tomar, pois tomar decisões difíceis é exigência diária da liderança.

O que o profissional precisa fazer para desenvolver habilidades gerenciais, visto que não se tem a formação na graduação em Biblioteconomia?

Na fala da P2 vemos a alternativa encontra para este questionamento,

Primeiramente, acredito que o gestor deve conhecer-se bem, ou seja, olhar para dentro de si e identificar seus pontos fortes e fracos, para saber lidar com a gestão de pessoas, principalmente com a gestão de conflitos, que ao meu ver, é a parte mais complexa, pois além de os conflitos serem diversos e ocorrerem por diferentes motivos, não há um manual de como proceder. E talvez seja por isso que tal questão não se ensina na graduação. Tendo em vista também que a gestão de cada tipo de biblioteca é diferenciada, tanto por suas atividades diferenciadas, como pelo tipo de instituição a qual está vinculada, acredito que a melhor forma é especializar-se a partir do ingresso

na instituição onde irá atuar, pois é fundamental que se conheça os processos institucionais e as pessoas que neles atuam para se ter a real dimensão institucional e poder se realizar uma gestão de acordo com as necessidades do ambiente organizacional, no qual atuamos.

No que tange competências comportamentais, os entrevistados em sua maioria relatam certa dificuldade para exercer a gestão na sua equipe, em parte porque não tiveram a devida instrução durante a graduação, e também porque não consideram que tenham esse perfil.

A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa em busca de novos horizontes, de novas conquistas.(NAKAMURA, 2005).

Hoje em dia o ambiente de trabalho, segundo os estudos mostra que está passando por modificações significativas em torno da necessidade de adaptação contínua das organizações e as novas exigências do mercado. Passou-se a exigir profissionais que não fossem somente possuidores de um leque considerável de conhecimento, mas que, além disso, soubessem utilizá-lo de maneira estratégica e integrada. Desta forma, verifica-se, que em um ambiente competitivo, a exigência de novas performances, o contínuo processo de aprendizagem e a busca contínua pela modernidade organizacional tendem a influenciar a Motivação e a Satisfação dos funcionários nos trabalhos.

Baseado nessa concepção de motivação considera-se que “é quando o indivíduo sente prazer no trabalho que faz o que reflete na disposição, vontade e comprometimento com suas tarefas laborativas.”(P4).

Foi questionado também o que o bibliotecário realiza para o desenvolvimento das pessoas com as quais trabalha, pode-se observar que se tem relação com a motivação, “desenvolvimento pessoal é a busca de melhoria constante, seja na forma comportamental ou de desempenho. Busco observar em cada funcionário o que lhes falta, seja motivacional (comportamental) ou de competência técnica para desenvolver.”.(P3).

Na realização de gestão do desempenho da equipe, considera-se a gestão já de prática das organizações “[...] aplicamos a gestão de desempenho individual e coletiva.”.(P3).

Sobre as competências, o bibliotecário considera que um profissional deveria observar na sua equipe, na opinião da P2 o gestor deve identificar quais são as competências da sua equipe e quais devem ser melhoradas. Dentre elas há algumas que penso que merecem destaque como: iniciativa, bom relacionamento interpessoal, boa comunicação, responsabilidade e disponibilidade para mudanças.

Os desafios da profissão na atualidade, visto que ainda é uma área pouco procurada para a formação superior ainda é uma questão a ser pensada,

O desafio é nós bibliotecários provarmos que somos capazes de gestar equipes, pois uma grande parcela de bibliotecas é gerenciada por administradores e acredito que muito disso se deve a nossa formação na graduação. Há um despreparo muito grande da nossa classe e pouca busca de qualificação após bacharéis.(P3).

Quando perguntado se o bibliotecário se percebe um gestor de pessoas e equipes, em parte eles se reconhecem, mas também apontam que tem essa fragilidade e precisaram buscar meios de desenvolver-se para a função. Para P2 é positivo a gestão

Sim, pois atuo ativamente na organização e coordenação das equipes de trabalho, tanto participando das decisões internas, como também sempre comunicando as decisões externas. Procuo sempre levar as questões do trabalho para as discussões em grupo, fazendo com que as equipes participem das decisões.

A utilização de estratégias para motivar sua equipe é um ponto importante à ser desenvolvido, para isso é necessário que o bibliotecário conheça a si mesmo afim que conseguir eficácia em suas ações, observa-se estas estratégias na fala da P3 “uso sim, basicamente se enquadra nessas 10 palavras: estar, mostrar, integrar, valorizar, oferecer, definir, reconhecer, inspirar, retornar, celebrar”.

Considera-se que o desenvolvimento das pessoas está ligado não só ao lado

profissional, mas também pessoal, por isso, é importante compreender as questões particulares que possam influenciar no ambiente de trabalho e manejá-las de uma forma positiva, dando atenção e orientando. Acredita-se que incentivar e elogiar o trabalho das pessoas é um fator motivacional e por isso, sugere-se fazer isso com frequência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o profissional bibliotecário tem como desafio não somente a questão tecnológica que possibilita que outros profissionais também sejam qualificados no tratamento e organização da informação, exigindo com que o profissional bibliotecário esteja “à frente” do seu público. Além disso, questões gerenciais de planejamento estratégico, gestão de recursos materiais, humanos, financeiros e somando-se a isso a necessidade de atualização profissional constante, compreendem um contexto profissional desafiador.

A informação é realmente um elemento da competência que não depende do ambiente da organização, mas assim como as qualidades pessoais são elementos formadores da competência. Especialmente quanto aos componentes empíricos e da rede social, verifica-se que a competência pode ser relativa, pois, ao mudar de ambiente ou de serviço, o indivíduo pode perder os parâmetros de competência antigos, e, sentindo-se desvalorizado, perder a autoestima. A competência dos trabalhadores tem uma relação estreita com o ambiente físico (estrutura interna da organização), embora os profissionais também adquiram competências desvinculadas desse ambiente. A competência é contextual, ou seja, um bibliotecário pode ser competente em técnicas de processamento do acervo, e não o ser em técnicas de gestão de pessoas. Nesse sentido, envolve igualmente a capacidade de convivência e adaptação social ao contexto, que também tem suas nuances em atividades profissionais e ofícios que envolvam habilidades (saber fazer). Daí o termo competência às vezes ser usado como sinônimo de conhecimentos específicos, limitando-se às habilidades práticas. A diversidade de

meios, de suportes ou de espaços virtuais da informação distingue as competências do bibliotecário, ao adaptarem suas atividades às novas realidades. A identidade do profissional de informação bibliotecário é efetivada em seu ambiente de trabalho, através do controle da informação e do uso do conhecimento, o que ratifica a necessidade de reavaliar as competências inerentes a este profissional, pois são influenciadas constantemente pelas demandas de novas realidades, que requerem diferenciais novos.

Ao conhecer as manifestações dos bibliotecários sobre suas competências profissionais e pessoais em seu ambiente de trabalho, tem-se a intenção de reportá-las aos próprios profissionais e à comunidade universitária. Com isso, espera-se que os resultados obtidos com investigação do discurso coletivo dos bibliotecários possam contribuir com a visão ampla do conhecimento adquirido, de suas potencialidades, assim como das dificuldades de desenvolvimento profissional, fornecendo dados para estimular reflexão e reconstrução positivas de trabalho.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. C. B. **Gestão Da Informação**: uma análise Ergológica Da Atividade Do Bibliotecário Gestor. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22392/1/2016_AnaClaudiaBorgesCampos.pdf. Acesso em: 03 set.2020.

CISLAGHI, T. et al. Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo Nova Energia. **Revista de Administração IMED**, v.4, n.3, p.261-273. 2015. DOI:<https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p261-273>. Acesso em: 05 set.2020.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. del P. **Metodologia da pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

LEITÃO, B. J. M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária**: grupos de foco. Niterói, RJ: Intertexto, 2005.

LIRA, Elaine Cristina Soares; JOVANOVIČH, Eliane Maria da Silva. Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004. Natal. **Anais do SNBU**. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte: BCZM, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MILANESI, L. Em busca da identidade perdida. In: **Biblioteca**. Cotia, SP: Ateliê editorial, 2002.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, n.9, p.627–647. 2011. DOI:10.1590/S1679-39512011000600010 Acesso em: 09 set.2020.

PINTO, A.; MOREIRO GONZÁLEZ, J. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v.15, n.29, p.52-65. 2010. DOI:10.5007/1518-2924.2010v15n29p52 Acesso em: 24 set.2020.

SANTOS, V. L. dos; ALMEIDA, D. P. R. de; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. **Biblios**, v.45, n.45, 2011. DOI:10.5195/biblios.2011.42 Acesso em: 13 out.2020.

SANTOS, Jussara Pereira. O perfil do profissional bibliotecário. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **O Profissional da Informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p.107-117. (Coleção Palavra-Chave, 11).

VALERIANO, R.; GARSKE, L. M. Gestão por competências em bibliotecas universitárias. **InCID: Revista De Ciência Da Informação E Documentação**, v.9, n.2, p.107-129. 2018. DOI:10.11606/issn.2178-2075.v9i2107-129 Acesso em: 18 set.2020.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; VERGARA, Sylvia Constant. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p.794 - 814. 2011. DOI:10.1590/S1415-65552011000500002 Acesso em: 13 out.2020.