

PRÁTICAS DE LEITURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**PRÁCTICAS DE LECTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Telma Socorro Silva Sobrinho¹, Maria Raimunda de Sousa Sampaio², Angela Maria da Silva Kobayashi³, Orlando Perez⁴

Resumo: Trata-se de ensaio que estuda as práticas de leitura visando à aprendizagem organizacional, por meio de pesquisa bibliográfica para escrever o referencial teórico, que servirá de base para a elaboração de tese de doutorado. Apresenta as bases metodológicas a serem empregadas para realização da pesquisa que levará ao levantamento dos dados primários, que permitirão uma apresentação inédita de resultados. Apresenta as interconexões entre a leitura, o trabalho cotidiano de gerentes e a aprendizagem organizacional. Mostra referencial sobre recursos, suportes e fontes de informação e os gêneros textuais.

Palavras-Chave: Aprendizagem. Organização. Leitura.

RESUMEN: *Se trata de un ensayo que estudia las prácticas de lectura relacionadas con el aprendizaje organizacional, utilizando la investigación bibliográfica para presentar el referencial teórico, base para la elaboración de la tesis doctoral. Presenta también las bases metodológicas utilizadas en la investigación para el relevamiento de los datos de fuente primaria y para la presentación original de los resultados. Muestra las interconexiones entre la lectura, el trabajo cotidiano de los gerentes y el aprendizaje organizacional. Expone además la identificación de los recursos, los soportes, las fuentes de información y los géneros textuales.*

Palabras clave: *Aprendizaje. Organización. Lectura.*

¹ Doctorado en Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Autónoma de Asunción – Mg. em Ciência da Informação, Prof. na Universidade Federal do Pará/Brasil
E-mail: telm@ufpa.br

² Doctorado en Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Autónoma de Asunción – Mg. em Ciência da Informação, Prof. na Universidade Federal do Pará/Brasil
E-mail: mr.sampaio@hotmail.com

³ Mg. em Ciência da Informação, Prof. na Universidade Federal do Pará/Brasil.
E-mail: angel.kob@hotmail.com

⁴ Orientador: Prof. Dr. Orlando Perez Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay
Email: orlandpe@gmail.com

INTRODUÇÃO

Durante os conteúdos ministrados nas disciplinas que compuseram o doutorado em administração, mas principalmente nas reuniões de orientação, foi observado que a aprendizagem organizacional poderia ocorrer a partir de práticas de leitura, principalmente a aprendizagem dos gerentes, por serem eles, dentro das organizações, os responsáveis pela sistematização de informações, a comunicação interna e externa, as relações interpessoais e a tomada de decisão (Mintzberg, 2010).

Ter a possibilidade de reunir o assunto leitura, que vem sendo alvo de um projeto de extensão do qual participam as doutorandas na Universidade Federal do Pará há alguns anos, com um tema apenso a administração, como a aprendizagem organizacional, foi o que possibilitou a escolha da questão que conduziu a pesquisa apresentada para a elaboração da tese que se segue a este artigo.

O presente artigo apresenta o referencial teórico que traria o supedâneo para a elaboração da tese, a ser discutida por meio da questão de pesquisa “Como as práticas de leitura contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes, visando a resolução de problemas em empresas da Área Metropolitana do Município de Belém – Estado Pará/ Brasil?”

Assim, foi traçado como objetivo geral da tese analisar como as práticas de leitura contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes, visando a resolução de problemas em empresas da Área Metropolitana do Município de Belém – Estado Pará/ Brasil.

Por meio de pesquisa bibliográfica, foram levantados itens de informação sobre os temas relativos as unidades de análise necessária para a construção da rede de conceitos para compreensão dos temas a serem discutidos na elaboração do texto.

No campo da aprendizagem organizacional o referencial teórico se fundamenta nas obras de Argyris, Schön (1978), Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (1993, 2011), Senge (2012), Easterby-Smith e Lilys (2011), Easterby-Smith, Araújo, Burgoyne (2001), Easterby-Smith, Araújo (2001), Antonello (2005),

Antonello e Godoy (2009, 2011).

Autores como Chartier (1998, 2001, 2002, 2017), Petit (2009, 2010, 2013), Freire (1989) e Silva (2000, 2006, 2014) são alguns dos estudiosos constantes do referencial teórico que cobre esta pesquisa, por discutirem a leitura, sua importância, sua história, levando a entendê-la como importante para a produção de sentido na vida dos indivíduos e como um fator que favorece a construção da cidadania, dentre outros fatores positivos. Também, no senso comum, se costuma pensar a leitura como algo positivo e que ajuda as pessoas a terem mais sucesso na vida.

Em relação à publicação de trabalhos sobre a leitura nas empresas, após levantamento bibliográfico em bases de dados do Brasil e do exterior, foram encontrados os trabalhos Uveda (2011), Uveda, Dorion (2010), Uveda, Dorion, Nodari e Marcon (2014), Gaspar (2009) e Rangel, Garcia e Ernica (2015).

Vale esclarecer que, para o escopo deste trabalho, amparando-se nas pesquisas que evidenciam a importância da leitura, entende-se que os gerentes necessitam usar de práticas de leitura que os ajudam a viver sua práxis, considerando a dinâmica necessária para a realização do trabalho gestor.

Para atingir o entendimento das práticas de leitura foram estudados recursos, fontes e suportes de informação, bem como gêneros textuais, funções, motivações e hábitos de leitura, suas barreiras e limitações.

A pesquisa apresenta um enfoque qualitativo e se caracteriza exploratória, por ser um assunto novo a ser estudado. Também se apresenta como pesquisa descritiva e interpretativa, visto que procura explorar as experiências das pessoas e suas visões e perspectivas sobre estas experiências – i.e., práticas de leitura e aprendizagem organizacional e resolução de problemas.

1. PRÁTICAS DE LEITURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os seres humanos aprendem quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades (Senge,

2012). Segundo Senge (2012) não há como conseguir isso sem a criação de uma cultura forte de estímulo ao aprendizado contínuo dentro das organizações.

As mudanças ou não das competências individuais, e conseqüentemente as competências organizacionais, levam, ou deveriam levar, à transformação da organização em seu ambiente interno e em seu ambiente externo. A capacidade de desenvolver a aprendizagem organizacional vai influenciar no sucesso da realização dessas mudanças, e, portanto, no processo de desenvolvimento de competências e competitividade das organizações.

As práticas de leitura, por sua vez, são instrumentos que proporcionam a aprendizagem organizacional, por ser veículo da comunicação entre o que foi produzido por um determinado autor e o leitor.

A própria atividade profissional exige cotidianamente dos gerentes o uso da leitura – pois a escrita faz parte do mundo do trabalho e ocupa um papel de destaque durante o desempenho profissional – assim como o próprio exercício da atividade profissional geralmente requer o uso e manipulação de instruções de trabalho escritos, planos de leitura, documentação, textos ou informações. Assim, foi estudado como ocorrem as práticas de leitura, em que condições, como elas contribuem para a aprendizagem organizacional e como interferem no momento da resolução de um problema.

As pessoas são cercadas de enorme contingente de informação na escola, na faculdade e em outras organizações formais de ensino, mas é na prática, quando necessitam dispor de algum tipo de informação para executar uma tarefa ou tomar uma determinada decisão, e quando se veem diante da necessidade de resolver um problema, que aprendem a selecionar aquelas informações que são relevantes. Conforme preconiza Drucker (2011), é nas organizações que aprendemos a selecionar as informações. Para Amorim e Frischer (2013), “os processos de aprendizagem organizacional combinam a leitura do ambiente de atuação da empresa, dos seus recursos internos e das possibilidades oferecidas pelas redes constituídas no(s) sistema(s) dos quais a organização toma parte”.

Desde a obra de Cyert e March (citado por Easterby-Smith e Lilys, 2011), muitas definições e conceituações sobre o tema foram sendo elaboradas. Em sua obra, Prange (2001, p.46-47), conforme citado no Quadro 1, aponta para oito definições e conceitos de aprendizagem organizacional. Conforme consulta ao quadro apresentado pela autora, foi feito um recorte para mostrar as definições construídas por vários autores de âmbito internacional.

Quadro 1 – Definições de Aprendizagem Organizacional

Autor	Definição
Cyert e March (1963)	Comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo.
Cangelosi e Dill (1965)	Uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou de subgrupo, e adaptação no nível organizacional.
Argyris e Schön (1978)	Processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização.
Duncan e Weiss (1979)	Processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
Fiol e Lyles (1985)	Processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento.
Levith e March (1988)	As organizações são vistas como aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina.
Huber (1991)	Uma pessoa aprende, se por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modifica... Vamos assumir que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil para a organização.
Weick e Roberts (1993)	Ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma “inter-relação ponderada” que resulta numa mente coletiva.

Fonte: adaptado de Prange (2001, p. 48)

A este quadro elaborado por Prange (2001, p.48), que retrata a evolução da área, torna-se necessário acrescentar o conceito de Fernandes (1998 apud Zangiski, Lima, Costa, 2009), quando mostra que para “[...] compreensão da aprendizagem organizacional deve-se explorar a forma pela qual as empresas constroem, incrementam e organizam conhecimento e rotinas, e as suas relações com resultados e processos que ocorrem no interior das organizações.” O conceito ora apresentado é balizador para a construção da rede conceitual que levará à fundamentação desta pesquisa, visto que, pelo estudo dos hábitos de leitura dos gerentes, se pretende identificar dados da rotina da empresa, no que tange à resolução de problemas. Assim, a aprendizagem organizacional deve ser olhada a partir da perspectiva da construção social da realidade conforme definido por Berger e Luckmann (2004) na sociologia

do conhecimento, visando ao acompanhamento dos hábitos da organização, verificando como eles se concretizam e então se institucionalizam na medida em que são legitimados por todos os partícipes da organização (Nicolini e Meznar, 1995 citado por Amorim e Fischer, 2013).

O conceito de Antonello (2005) merece destaque, pois nele essa pesquisa vai buscar embasamento para a construção do quadro de operacionalização de unidades de análise, por considerar que a definição apresenta um número maior de entrelaçamento de tópicos e indicadores que ajudaram na construção dos instrumentos de levantamento de dados primários.

Segundo Antonello (2005), aprendizagem organizacional pode ser definida: como processo contínuo e sistêmico em inter-níveis (individual, grupal, inter-áreas e organizacional) de apropriação e geração de novos conhecimentos, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional; alicerçado numa dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais e organizacionais.

Evidência também se dá para as contribuições de Cyert e March (citado por Easterby-Smith & Lilys, 2011) em relação ao conceito que afirma ser a aprendizagem organizacional “o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo”. Existem na obra desses autores outros pontos dignos de nota, mas principalmente uma versão inicial da distinção entre aprendizagem de laço duplo e laço simples, que depois será aprimorada por Argyris e Schon (1978), conforme citado por Easterby-Smith e Lilys (2011).

Corroborando com Senge (2012), que associa aprendizagem a mudança, Huber (1991 citado por Antonello e Godoy, 2011) argumenta que “Uma pessoa aprende, se por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modifica”. Nicolini e Meznar (1995) também associam a aprendizagem à mudança, quando afirmam que a aprendizagem organizacional é um processo social no qual as organizações constroem suas identidades através das mudanças que operam, moldando a si próprias.

Neste processo social as pessoas compartilham conhecimento, o que pode ser ilustrado pela espiral de conhecimento preconizada por Nonaka e Takeuchi, pois demonstra que ocorre a socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito), a externalização (de conhecimento tácito em conhecimento explícito), a combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) e a internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito).

A conversão do conhecimento tácito individual em explícito – a externalização – está no centro da criação do conhecimento organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 73), e ocorre por meio da interação entre os indivíduos, considerando os processos sociais em que estão inseridos e à medida que este conhecimento individual é registrado e armazenado. O conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 7), e ainda, articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. XVIII), estando assim registrado em algum tipo de suporte de informação. Drucker (1993) cita a enciclopédia como algo que possibilitou registrar em suporte material aquilo que estava apenas na mente dos indivíduos e que passou a transformar experiência em conhecimento.

Zack (citado por Hayes, 2011) distingue dois tipos de tecnologias apropriadas à gestão do conhecimento como aplicativos integrativos e interativos. Para Hayes (p. 2011) a literatura e as pesquisas acadêmicas apresentam os aplicativos integrativos como uma ferramenta utilizada pelos funcionários para armazenar e recuperar informações sobre experiência em projetos anteriores, formando bases de dados estruturadas. Por outro lado, as aplicações interativas tomam forma de e-mail, conferências de mesa e fóruns de discussão, permitindo alterações de pontos de vista e experiências entre o staff, independentemente da localização física. (Moffet, Leidner, Alavi and Leidner, citados Hayes, 2011).

Ao observar os quatro tipos de conversão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), se pode dizer que em todos eles será necessário uso de práticas de

leitura, se for considerado a leitura pelo viés defendido por Freire (1989) – leitura de mundo. Se for feito o recorte para a leitura que é específica para o escrito, as práticas de leitura serão indispensáveis para a conversão por externalização, internalização e combinação. Assim, usará os suportes, recursos, fontes de informação e gêneros textuais, para se apropriar de informações que possibilitarão a conversão do conhecimento.

2. SUPORTES, RECURSOS, FONTES DE INFORMAÇÃO E GÊNEROS TEXTUAIS

Desde o advento da invenção da escrita já foram criados diversos suportes, alguns desses estão apenas como peça de museu ou com consulta restrita, devido à sua raridade e ao conteúdo nela depositado e pode ter ainda algum valor científico ou cultural. Mas provavelmente não está registrado no suporte original, ganhou transcendência e está reproduzido em suportes mais modernos. O suporte é, portanto, o depositário do conteúdo (informação).

No Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação, encontra-se uma definição para suporte como o “veículo material ou meio físico onde se encontra ou através do qual acedemos às representações mentais e emocionais codificadas”. Seja em papel ou um circuito eletrônico, “suporte é a infra-estrutura física (material e tecnológica) pela qual passa ou fica registada a informação para ser recebida”. Assim, “os autores escrevem textos que se tornam objetos escritos, manuscritos, gravados, impressos, e hoje, informatizados”. (Chartier, 2017, p.17).

Várias serão as possíveis razões pelas quais um leitor pode se interessar por este ou aquele suporte, influenciado por razões comportamentais, emocionais, sociais, culturais etc. Mas Muniz Sodré, na apresentação do volume 5 da publicação Casa da Leitura, parece discordar desse posicionamento, afirmando que “O ato de ler, em sua essencialidade, não está associado a este ou aquele suporte em particular, mas à linguagem, em todos os seus modos de expressão.” (Fundação Biblioteca Nacional, 2010, p.4)

A história do livro e da leitura apresenta a evolução dos suportes materiais de informação e como foram sendo desenvolvidos ao longo da história, de acordo com

os recursos disponíveis em cada período social, como pedras, argila, pergaminho, papiro etc., até chegar ao uso do papel, que perdurou durante séculos e foi sofisticado pela invenção da imprensa de Guttemberg. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu o advento das modernas tecnologias de informação, e a partir daí, surge uma modalidade documental que já não se baseia em suporte material, mas em bites, e permite o uso de armazenamento de informações eletronicamente. Aquilo que antes era armazenado ou registrado de forma manuscrita ou impressa ganha modernidade com o uso da virtualidade. (Chartier, 2001, 2017; Petit, 2013; Santos, 2010).

Além do uso de suportes de informação, as práticas de leitura de profissionais de qualquer área estão intimamente ligadas ao conhecimento das fontes de informação disponíveis para aquele determinado campo do conhecimento. Pacheco e Valentim (citado por Rodrigues & Blattman, 2014, p. 8) ressaltam que “as empresas precisam atentar para a importância da informação e do conhecimento como um recurso gerencial estratégico, a partir do reconhecimento das fontes de informação”. As organizações precisam identificar quais são as fontes de informações internas ou externas com as quais é possível contar quando ocorre a necessidade de se encontrar uma dada informação de forma rápida e precisa.

Pacheco e Valentim (2010, p. 10) apresentam uma classificação de fontes de informação baseadas nas considerações de Kaye (citado por Pacheco e Valentim, 2010): formato, *status* e localização. Relacionadas ao formato exemplificam como oral ou documentada, textual ou audiovisual, livros ou bases de dados eletrônicos, itens que também podem ser abordados como recursos de informação. Na questão do status, os exemplos dados são: pessoal ou impessoal, formal ou informal, publicada ou não-publicada e confidencial. Em relação à localização, elas podem ser internas ou externas. Para as autoras, as fontes pessoais no campo empresarial podem ser “pessoas que fornecem informações aos gerentes, incluem colegas da organização, superiores e/ou subordinados”.

No ambiente externo, Pacheco e Valentim (2010, p. 11) citam profissionais e outros contatos. Nesta categoria aparecem os *gatekeepers* que são também fonte informal, responsáveis pelo fluxo de informação no âmbito das empresas, embora se possa ter “uma dupla visão do *gatekeeper*, no sentido de lhe reconhecer também um

papel ao nível da comunicação interna nas organizações” (Marinho, 2006). Jenoveva Neto, Nakayama (2017, p. 242) também apontam para o *gatekeepers* como um comunicador e sistematizador de informações nas organizações.

As fontes impessoais seriam a consulta a publicações, as quais se poderá classificar como primárias, secundárias e terciárias, conforme já citado; mas também: rádio, televisão, contatos e conteúdos na internet. Vale dizer que as fontes não são excludentes entre si; por vezes, uma fonte informal pode ser pessoal, ou uma fonte formal pode ser impessoal (Pacheco & Valentin, 2010). Além disso, com o avanço vertiginoso das tecnologias de informação e comunicação, estabelecer a diferença entre muitos desses itens tem ficado cada vez mais difícil.

Os buscadores certamente têm trazido importante contribuição para acesso a infinitas fontes de informação do tipo primária e secundária, no entanto, as fontes terciárias como, por exemplo, as bases de dados em sua grande maioria têm acesso fechado e estão disponíveis apenas para assinantes.

Mas a classificação mais comum dada para as fontes de informação as divide em primárias, secundárias e terciárias, e esta categorização depende de sua “originalidade e proximidade com a fonte de origem” (Pinheiro, 2006). As primárias correspondem à literatura primária, e são oriundas de textos que se apresentam e são disseminadas exatamente na forma com que são produzidos por seus autores (Pinheiro, 2006).

As fontes secundárias são “interpretações e avaliações de fontes primárias”, ou seja, elas se derivam das fontes primárias (JCU, 2006). Para Cunha, citado por Baggio, Costa e Blattman (2016, p.33), as fontes secundárias contêm “informações sobre documentos primários e são arranjados segundo um plano definitivo; são, na verdade, os organizadores dos documentos primários e guiam o leitor para eles [...]”.

As fontes terciárias, por sua vez, são uma espécie de “destilação e coleção de fontes primárias e secundárias”, elas conduzem “o leitor na pesquisa de fontes primárias e secundárias, [...] [e atuam como] sinalizadores de localização ou indicadores sobre os documentos primários ou secundários, além de informação

factual [...]” (Cunha citado por Baggio, Costa & Blattman, 2016, p.33).

Valentin; Pacheco (2010, p. 327) afirmam que há tratamento diferenciado para as fontes de acordo com sua função e arranjo. E assim resumem a categorização das fontes de informação: “as primárias exprimem a interferência direta do autor; as fontes secundárias facilitam o uso do conhecimento das fontes primárias [...] e as fontes terciárias permitem que as fontes primárias e secundárias sejam encontradas” (Valentin & Pacheco (2010, p. 334).

Cabe criar especificamente dentro das fontes de informações primárias um espaço para discutir a literatura cinzenta, por se tratar de informações que não se detectam em buscas formais e em geral são de difícil acesso. Parte deste tipo de fonte de informação advém das organizações e possuem uso restrito ao contexto da empresa, por apresentar informações que são do interesse apenas daquela empresa, ou porque as informações nelas contidas não podem ser consultadas por outras organizações.

As organizações são em si fonte de informação, ou por meio das pessoas vinculadas a elas ou por meio dos documentos que elas geram a partir de suas atividades (Campello, Cédon & Kremer, 2003). O certo é que da empresa pequena à empresa de grande porte, todas são produtoras de documentos e, portanto, têm uma riqueza de informações a ser considerada, dentro e fora delas.

As fontes de informação foram profundamente afetadas pelo advento das modernas tecnologias de informação e comunicação, isto porque parte do que se faz em relação aos fluxos de informação hoje está em sistemas de informação, bases de dados eletrônicas, redes sociais e demais ferramentas que se utilizam da informatização de processos.

Conhecer como funciona as redes sociais, por exemplo, pode trazer muitos benefícios para as organizações, inclusive algumas delas surgem para atender a um determinado segmento de negócios e facilitar o fluxo de informações, principalmente com relação ao nível de satisfação de seus usuários. (Moya, 2014). Isto porque, as comunidades virtuais são espaços abertos para fazer interagir os stakeholders e as

organizações.

Dentro dessa lógica Moya (2014) afirma que grande quantidade de informações são geradas nas redes sociais pelos usuários de uma organização e que estas podem ser aproveitadas como conhecimento coletivo a respeito da empresa, afetando a organização em vários aspectos, inclusive em relação à rentabilidade.

Há que se considerar também que a prática de leitura nas organizações é feita em diversos gêneros textuais que se complementam. Os gêneros textuais são tipos de ações de comunicação ou discursos invocados em resposta a uma situação recorrente, socialmente reconhecida e caracterizada por convenções (Yates & Orlikowski, 1992). São, assim, elementos que estão relacionados à forma e ao conteúdo disseminado, bem como possuem uma função padrão.

Os gêneros textuais ou discursivos podem ser entendidos como registro/modelo utilizado para ações de comunicação socialmente reconhecidas pelos membros/atores/agentes de uma dada comunidade. Para se produzir um gênero textual, existem normas que não são rígidas, mas necessárias, caso se pretenda a compreensão e a interação por parte de todos os envolvidos no processo comunicativo (Farias, 2019). Eles não são fixos, evoluem conforme a necessidade dos grupos sociais aos quais estão vinculados, por isso passam por constante evolução. Tendo sido bastante alterados nos últimos anos, após o advento das modernas tecnologias de comunicação e informação. Vem dos mais tradicionais como uma simples carta ou um relatório formal até formas mais modernas como os blogs, mensagens de textos, banco de dados.

Quando a comunidade em questão é uma organização, os gêneros serão adotados conforme o modelo de negócio, os processos de trabalho a ele ligado e as tarefas decorrentes dele. Serão importantes para regular e apoiar a coordenação das tarefas, contribuindo para a padronização dos fluxos de trabalho. Como dispositivos de padronização, poderão articular comportamentos e ações, decorrentes de sua dimensão sociocognitiva, forjando nos membros de uma comunidade habilidades discursivas, que facilitarão as práticas de trabalho compartilhadas, assim, mantendo conectados o contexto de criação e o uso, como parte da cultura organizacional.

(Yates & Orlikowski, 1992).

Gêneros textuais são ações sociais significativas realizadas pela linguagem, ou atos de fala, esses atos são realizados através de formas textuais padronizadas típicas e, portanto, inteligíveis (Bazerman, citado por Brusamolin, 2011 p. 128)

É possível também afirmar que por meio da criação e padronização de gêneros textuais a organização poderá facilitar os fluxos informacionais, por meio de uma cultura de informação compartilhada.

Existe uma infinidade de gêneros textuais, como: os diálogos, os relatos, as cartas, as ordens, os ofícios, as declarações, as exposições científicas, os textos literários etc. (Mendes, 2008) ou telefonema, sermão, cartas (e suas variantes), romance, bilhete, aula expositiva, receita, horóscopo, resenha, lista de supermercado, edital de concurso, piada, notícia jornalística etc. Marcuschi (2008)

A possibilidade de uso da leitura para gerar competências em gestores e sua equipe, diante da necessidade de resolução de um problema, passa pela necessidade de compreensão da leitura, dentro de um escopo que envolve o leitor, o texto e o contexto, conforme a Figura 1.

Figura 1



Fonte: Giasson citado por Redigolo (2014, p. 58).

Outros fatores devem ser observados quando se deseja estudar e apresentar a leitura e seu potencial de transformação da vida das pessoas e sua influência no bem-

estar daqueles que a consideram como algo importante. Também deve-se levar em conta que o indivíduo tem uma vida fora da empresa e que para além da necessidade de ler para se informar, ele também aprende por meio da leitura que faz por prazer em suas horas vagas e de lazer. E como ninguém é feito de uma parte pessoal e outra profissional, o indivíduo também trará para o mundo do trabalho aquilo que aprende e vivencia fora dele.

Para que se complete os objetivos ambicionados para a tese, da qual este artigo faz o ensaio, ainda será necessário discorrer sobre as funções, motivações e hábitos de leitura: suas barreiras e limitações, o que será apresentado em outra oportunidade.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para entender como as práticas de leitura contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes para a resolução de problemas, ainda será necessário apresentar os resultados da pesquisa apresentada neste artigo como um ensaio, e assim, identificar suportes, recursos, fontes de informação e gêneros textuais usados nas empresas nas quais os gestores atuam, bem como, as funções, motivações e hábitos de leitura, suas barreiras e limitações apontados pelos entrevistados. Entretanto, pelo estudo da literatura é possível considerar que a leitura pela natureza do trabalho realizado por um gerente faz parte do cotidiano e das atividades realizadas por este profissional, e assim, contribui para a aprendizagem organizacional, principalmente se considerados os processos de conversão do conhecimento apontados por Nonaka e Takeuchi (1997).

Os gerentes usam tanto fontes, suportes e recursos informacionais internos como externos às organizações, bem como gêneros textuais que se apresentam como necessários ao andamento das ações da empresa.

Diante da necessidade de se identificar uma informação relevante para a resolução de um problema os gerentes precisam identificar quais são as fontes de informação internas ou externas que poderão contribuir para a compreensão do problema, sua contextualização e possíveis soluções, que muitas vezes já foram usadas em oportunidades passadas pela própria empresa, ou que estão registadas na literatura, e relatam a experiência de pessoas externas àquela organização.

Fontes de informação, suportes e recursos de informação poderão fazer parte ou não de sistemas integrativos e interativos. A literatura e as pesquisas acadêmicas serão armazenadas para recuperação futura das informações, sobre experiência em projetos anteriores, formando bases de dados estruturadas e; portanto aplicações integrativas. Por outro lado, instrumentos como e-mail, conferências de mesa e fóruns de discussão, WhatsApp e outras redes sociais, que permitem a interação on-line entre o staff, são consideradas as aplicações interativas, nas quais são discutidas experiências dos projetos atuais.

O uso de recursos e suportes de informação estão em um período de transição. Se for considerado, por exemplo, o uso de suportes eletrônicos ou impressos, estas modalidades ainda coexistem e são usados pelos gerentes. Ainda, é possível salientar que um recurso de informação, de qualquer natureza, como livros, periódicos e relatórios, podem aparecer tanto em suporte impresso como eletrônico.

Os gêneros textuais são de tipos variados e se caracterizam dependendo da natureza e porte da empresa. Existem aqueles que são usados em quase todo tipo de empresa, como um ofício, memorando, lista de materiais, folha de pagamento e outros que são mais utilizados em um tipo de empresa, como uma receita, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- Amorim, W., & Fischer, A. (2013). A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. *Nova econ.* 23 (2) Belo Horizonte, Mai/Ago. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512013000200004>. Acessado em [22.10.2015](#).
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In Ruas, R. L.; Antonello, C. S., & Boff, L. H. (Orgs.). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Artmed. p.12 – 33.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. (2009). *Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional*. *RAE*, São Paulo 49 (3), jul./set., 266-281.

- Antonello, C. S., & Godoy, A. (2011) (Orgs.). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman. 604p.
- Argyris, C., & Schön. D. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, M.A. Addison-Wesley.
- Baggio, C. C., Costa, H., & Battmann, U. (2019). Seleção de tipos de fontes de informação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, 6 (2), jul./dez, p. 32-47. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
[Acessado em 28.02.19.](#)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Brusamolín, V. (2011). *A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional*. Tese de doutorado, orientador Emir Suaiden. Brasília.
- Campello, B., Cendó, B. V., & Kremer, J. M. (2000). *Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte : EDUFMG. 319 p.
- Chartier, R. (1998). *A aventura do livro: do leitor ao navegador*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo/Editora UNESP.
- Chartier, R. (2001). *Cultura escrita, literatura e história: conversas de Roger Chartier com Carlos Aguirre Anaya, Jesús Anaya Rosique, Daniel Gondin e Antônio Saborit*. Porto Alegre: ArtMed.
- Chartier, R. (Org.). (2001). *Práticas de Leitura*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Chartier, R. (2002). *A História Cultural: entre práticas e representações*. 2. ed. Tradução de Maria Manuela Galhardo. Lisboa: Difel.

Chartier, R. (2017). *A ordem dos Livros: leitores, autores e bibliotecas*. Brasília: UNB. 90p.

Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação. <http://www.ccje.ufes.br/dci/deltci/index.htm#main-content>. Acessado em 12.12.2015.

Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira. 186p.

Drucker, Peter (2011). Palestras sobre o conhecimento: I, II, III, IV e V (1989). *In Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração*. Edição e introdução de Rick Wartzman. São Paulo. Saraiva.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.1-15.

Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araujo, L.(2001) *Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas. 301p.

Farias, S. A. L. S. (2019) *O conceito de gênero textual e gênero discursivo*. http://www.lem.seed.pr.gov.br/arquivos/File/sugestoes_leitura/sandrafarias.pdf. Acessado em 24/01/2019.

Freire, P. (1989). *A importância do ato de ler*. São Paulo: Autores Associados; Cortez.

Fundação Biblioteca Nacional (2010). *Cursos da casa da leitura: gêneros e leituras da literatura*. Rio de Janeiro. V.5.

Gaspar, M. M. (2009). *Práticas de leitura de jovens e adultos em empresas*. Dissertação de Mestrado.Universidade Estadual de Londrina. Orientador Elsa Pessoa Pullin.

Hayes, N. (2011). Information technology and the possibilities for knowledge sharing. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.92-112.

JCU – James Cook University. Primary, secondary & tertiary sources (2006). Disponível em: <http://library.jcu.edu.au/LibraryGuides/primsrsrcs.shtml> Acesso em: 20 abr. 2018.

Jenoveva, R., & Nakayama, M. K. (2017). Inovação estratégica e o desafio de promover um novo ciclo de crescimento: o case da empresa Risovita. In: VIEIRA, A. P., ZILLI, J. C., & BRUCH, K. L. (Org.). *Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações*. Criciúma: EDIUNESC, 2017. p. [235]-252. Doi: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi11>.

Marcuschi, L. A. (2008). *Produção textual, análise de gênero e compreensão*. São Paulo : Parábola. 296 p.

Marinho, S. (2006). *O papel do gatekeepers na comunicação informal das organizações: um estudo de caso em I&D*. Disponível em http://www.eca.usp.br/associa/alaic/revista/r4/ccientifica_01.pdf. Acessado em 01.03.2019.

Mendes, E. (2008). Tipos e Gêneros Textuais: Modos de Leitura e de Escrita. *SIGNUM: Estud. Ling.*, Londrina, n. 11/1, p. 167-180, jul.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman. 304 p.

Moya, E. (2014). *Inteligencia em redes sociales*. Barcelona, Editorial UEC, 2014. Versão disponível no google books. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=iKHNAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Inteligencia+en+redes+sociales.&hl=pt->

[BR&sa=X&ved=0ahUKEwiXwaHE1eLgAhVcEbkGHbTkAFUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Inteligencia%20en%20redes%20sociales.&f=false](https://br.scribd.com/document/44811111/Inteligencia-20en-20redes-20sociales-&f=false). Acessado em 02.03.19.

Nicolini, D.; Meznar, M. B. (1995). The social construction of organisational learning: conceptual and practical issues. *Human Relations*, 48(7).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo: Elsevier.

Pacheco, C. G., & Valentim, M. L. P. (2010). Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica: um enfoque em fluxo e fontes de informação. In: Valentim, M.P (Org.). *Gestão, mediação e uso da informação [online]*. São Paulo : Editora UNESP, São Paulo : Cultura Acadêmica. 319-341p. Disponível em <http://books.scielo.org>. Acessado em 02.02.2019.

Petit, Michèle (2009). *A Arte de ler ou como resistir à adversidade*. São Paulo : Editora 34.

Petit, Michèle (2010). *Os jovens e a leitura: uma nova perspectiva*. 2. ed. São Paulo: Editora 34.

Petit, Michèle (2013). *Leituras do Espaço íntimo ao espaço público*. São Paulo: Editora 34.

Pinheiro, L. V. R. P (2006). Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*. Rio de Janeiro, 1, (1) Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/10/1/pbciblena.pdf>>. Acesso em:20 abr. 2018.

Prange, Christiane (2001). *Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias?* In: Easterby-Smith, M., Araújo, L.M.; Burgoyne, J. G. (org./).

Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas. p. 41-58.

Rangel, E.O., Garcia, A. L. M., & Ernica, M. (2015). *Práticas de letramento e leitura na empresa.* Disponível em http://alb.com.br/arquivo-morto/edicoes_anteriores/anais17/txtcompletos/sem02/COLE_3829.pdf.

Acessado em 31.08.2015.

Redigolo, Franciele Marques (2014). *O Processo de análise de assunto na catalogação de livros em bibliotecas universitárias: aplicação do protocolo verbal.* Marília, UNESP. Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Orientada por Prof. Dra. Mariângela Spotti Lopes Fujita e Prof. Dr. Isidora Gil Leiva.

Rodrigues, C., & Blattmann, U. (2014). *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19 (3) 4-29, jul. dez.

Senge, P. M. (2012). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.* 28.ed. Rio de Janeiro: Best seller, 2012. 530p.

Silva, L. C. B.da (2008). *Práticas de leitura na infância: imagens e representações.* Campinas, SP: Autores Associados.

Uveda, V. P. (2011). *Leitura: Uma prática de inovação nas organizações.* (Dissertação de Mestrado) Universidade de Caixias do Sul, Brasil.

Uveda, V.P., Dorion, E. C. H.(2010). *Leitura: uma contribuição à prática da inovação organizacional.* Congresso Virtual Brasileiro de Administração, CONVIBRA, 7, 19-21, novembro.

Uveda, V. P.; Dorion, E. C. H.; Nodari, C. H. & Marcon, S. R. A. (2014). *Leitura: quadro conceitual da práxis nas organizações que inovam.* Revista Gestão, 12 (2) 2014.

Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *The Academy of Management Review*, 17(2), 299-326.

Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. *Ciência da Informação*, 38(3), 142-159.