



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRÁTICAS DE LEITURA DE GERENTES VISANDO À APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

TELMA SOCORRO SILVA SOBRINHO

Asunción, Paraguay

2022

**PRÁTICAS DE LEITURA DE GERENTES VISANDO À APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Tese apresentada, defendida por Telma Socorro Silva Sobrinho para o curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

TELMA SOCORRO SILVA SOBRINHO

Orientador: Orlando Perez

Universidade Autônoma de Asunción

Asunción, Paraguay

2022

Silva Sobrinho, TS. 2022. Práticas de leitura de gerentes visando aprendizagem organizacional para resolução de problemas. Telma Socorro Silva Sobrinho. Asunção, Paraguay. 272 p.

Tutor: Prof. Dr. Orlando Pérez

Tese acadêmica / Doutorado em Administração de Empresas – UAA, 2022.

Palavras-chave: Leitura. Aprendizagem organizacional. Resolução de problemas. Gerente.

**PRÁTICAS DE LEITURA DE GERENTES VISANDO À APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Tese apresentada, defendida por Telma Socorro Silva Sobrinho para o curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Orlando Perez

TELMA SOCORRO SILVA SOBRINHO

UNIVERSIDADE AUTONÔMA DE ASUNCIÓN

Aprovada pelo COMITE EXAMINADOR em

Assunção do Paraguay, em de de 2022.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

AGRADECIMENTOS

A Deus, presença inefável em mim. A ti meu Deus, Honra, Glória e Louvor. Só pela unção do Teu Santo Espírito foi possível chegar até o fim.

Ao meu orientador Prof. Dr. Orlando Perez por conduzir com profissionalismo o andamento dos trabalhos que resultaram nesta tese.

Aos professores da UAA que compartilharam seus conhecimentos durante as disciplinas ministradas no doutorado, Prof. Dr. Orlando Perez, Prof^a. Dr^a Olga de Cardozo, Prof. Dr. Sérgio Duarte, Prof^a Dr^a Marta Canese.

Aos meus avós Maria e Lindolpho (*in memoriam*). Os anos se passam, mas a influência que deixaram em mim os fazem presentes até hoje em minha vida.

Aos meus pais Francisco (Chicó) e Salete, pela simplicidade com que mostraram o caminho a seguir, em especial a minha mãe, porque como ensina Bourdieu, forjou em mim o desejo de fazer do trabalho e dos estudos o meio de alcançar meus objetivos.

Aos meus filhos, pelo que eu passei a ser depois deles, pelo incentivo, pelo apoio, pelas discussões teóricas, pelas revisões do trabalho, pelas massagens... sem eles nada faz sentido.

Ao Afonso, pela amizade construída, pelos filhos que me deu, pois são eles os melhores presentes que a vida me proporcionou.

À minha irmã Nelma, porque sei que sempre posso contar com seu carinho e atenção. Extensivo a seu companheiro Luiz Fonseca.

Aos meus sobrinhos Eduardo e Amanda, extensivo a seus companheiros Márcia e Leandro, e claro, ao João Pedro e Luiz Gabriel meus “tívozinhos”. Tê-los por perto é sempre motivo de inspiração.

Aos meus sogros Arlindo (*in memoriam*) e Armênia, por me tratarem como filha, em especial a minha sogra, pela sutileza como ensina a viver e ver o mundo.

À minha família, especialmente as primas Andreia, Ana Lúcia, Angela, Adriana, Maria José (Boneca) e Ana Cristina, pelo incentivo e orações.

Ao casal Dalva e Nogueira, que me receberam em sua casa em Foz como se eu fosse da família, pelo carinho e apoio, pois sem eles tudo teria sido mais difícil.

Às minhas amigas de jornada Angela Kobayashi e Raimunda Sampaio, pela alegria de compartilhar comigo a realização deste sonho. O otimismo e fé de vocês sempre foram combustível para eu continuar.

À amiga Franciele e sua família, que hoje é como se fosse minha também, pelo incentivo, puxões de orelha e mais incentivo e mais puxões de orelha e mais e mais e muito mais incentivo. Elas me fizeram ver que apesar do tempo ter passado, ainda era possível correr atrás, recomeçar e buscar a realização deste sonho. Com sua mãe, Júlia Isabel, e sua irmã, Adriana, formaram um trio de vigilância, que não me deixava desanimar.

À professora Franciele Redigolo por topar ir comigo a uma empresa que não conhecíamos para coletar dados, localizada no meio da floresta e que no final se tornou uma grande e arriscada aventura, também pelas revisões e sugestões.

A Camille, que também esteve nesta aventura arriscada, e que foi incansável junto à empresa que trabalhava para conseguir minha entrada a fim de fazer uma parte da pesquisa.

Ao amigo, Prof. Rubens Ferreira pelo incentivo, sugestões e acompanhamento sempre frequente.

À amiga Heloisa Brasil pelo apoio e incentivo, materializados em revisões e sugestões.

Ao amigo Luiz Otávio, pelo o incentivo materializado em doação de livros. (risos)

Ao amigo Williams Pinheiro pelo incentivo, recomendação à empresa na qual fiz parte da pesquisa, empréstimo de livros e até cobertura de carga horária para sobrar tempo de escrever.

Às amigas Liana Couceiro, Léa Leão e Fabiana Chagas, técnicas administrativas da Faculdade de Biblioteconomia, sempre atentas às minhas necessidades acadêmicas.

À amiga, Prof^a Izabel Arruda, pelo apoio e incentivo, também materializado em troca de experiência, pelas revisões e sugestões.

À amiga, Prof^a Jane Veiga, pelo apoio administrativo e acadêmico.

Ao amigo Hamilton, pelo incentivo e pelo apoio junto a empresa onde foram coletados parte dos dados.

Aos professores da Faculdade de Biblioteconomia/UFGA, Hamilton Oliveira, Franciele Redigolo, Kátia Martins, Lucivaldo Barros, Luiz Otávio Silva, Maria de Nazaré Corrêa, Maria Izabel Arruda, Marise Condurú, Maurila Bentes, Oderle Milhomens, Jane Veiga,

Williams Pinheiro pelo apoio e incentivo, e por compartilhar uma vida profissional de trocas e vivências, que com certeza também fizeram de mim a pessoa que eu sou.

Aos professores da Faculdade de Arquivologia, pela troca de experiência, e principalmente ao Professor Gilberto, pessoa mais que especial, que chegou a Belém trazendo mais alegria.

Às amigas-irmãs Angélica e Penha e ao “cunha” Marcos, por fazerem a minha vida mais feliz. Deles também recebi apoio e incentivo e da Angélica também revisões, sugestões, levantamento bibliográfico.

Às amigas Ivani e Tatiane Fernandes pelo incentivo e apoio, e pelas horas agradáveis de ócio produtivo.

A amiga Anete Cristina, pela disposição em conseguir entrada em uma das empresas onde foram coletados dados, e pelo incentivo de uma vida toda.

A família Villalba Gimenez, Nora (*in memoriam*), Ester e Ruben, que foram para mim uma família em Asunción. Não sabia que poderia encontrar no outro lado do continente pessoas tão especiais, com as quais pudesse me sentir em casa. Eu não suportaria a solidão de um hotel por tanto tempo.

Aos professores e técnicos administrativos da UAA, pela acolhida, pelo modo comprometido com que conduziram todas as etapas do doutoramento que resultou nesta tese.

Ao povo alegre e corajoso que faz do Paraguay um país cheio de encantos e atrativos e que hoje considero minha segunda Pátria.

A todos aqueles que por lapso ou ingratidão por acaso eu tenha esquecido...

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de aprendizagem Organizacional.....	16
Quadro 2 – Apropriação e Geração de Novos Conhecimentos	32
Quadro 3 – Tipos de Aprendizagem e Suas Características	45
Quadro 4 – Porte e Segmentação de Empresas.....	79
Quadro 5 – Perfil dos Participantes da Pesquisa	80
Quadro 6 – Tópicos Extraídos das Unidade de Análises	84
Quadro 7 – Questões do roteiro de entrevista	85
Quadro 8 – Modelo de quadro usado para registrar a fala dos gerentes conforme a resposta para cada questão usada na entrevista.....	88
Quadro 9 – Política de Formação das Empresas Onde os Gerentes Atuam ...	91
Quadro 10 – Áreas de Conhecimento dos Cursos Realizados pelos Gerentes	94
Quadro 11 – Classificação de Recursos Didáticos	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral de Conversão do Conhecimento	30
Figura 2 – Compreensão de Leitura	71
Figura 3 – Sequência da Análise dos Dados	89

RESUMO

Estuda as práticas de leitura de gerentes entendendo-a como uma ferramenta para a aprendizagem organizacional de gerentes quando se veem diante da necessidade de resolução de problemas. Tem como objetivos identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores; Classificar os tipos de assunto, fontes, recursos e suportes de informação utilizadas nas práticas de leitura por gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil; Identificar os fatores que motivam o gosto/hábitos de leitura dos gerentes e as ações da empresa que favoreçam suas práticas de leitura; Estabelecer o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas, como atributo da aprendizagem organizacional; Identificar novas categorias relacionadas a resolução de problemas, aprendizagem organizacional e leitura. Apresenta um enfoque qualitativo, assim, procura basear-se em paradigma fenomenológico, com uma abordagem indutiva. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Apresenta aspectos da pesquisa interpretativa com características da pesquisa relacional, no entrelaçamento das unidades de análise: práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas. Configura-se como estudo não experimental, por não apresentar variáveis. Conclui que as práticas de leitura de fato contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes, bem como, demais colaboradores das empresas, e que as fontes, recursos e suportes de informação são utilizados dentro e fora das empresas.

Palavras Chaves: Aprendizagem Organizacional. Práticas de Leitura. Resolução de Problemas. Gerentes.

RESUMEN

Estudia las prácticas de lectura de los gerentes, entendiéndola como una herramienta para el aprendizaje organizacional de los gerentes cuando se enfrentan a la necesidad de resolver problemas. Sus objetivos son identificar qué acciones de la empresa favorecen el aprendizaje organizacional de sus empleados; Clasificar los tipos de temas, fuentes, recursos y medios de información utilizados en las prácticas de lectura por los gerentes de empresas en el área metropolitana de Belém - Estado Pará / Brasil; Identificar los factores que motivan los gustos / hábitos de lectura de los gerentes y las acciones de la empresa que favorecen sus prácticas de lectura; Establecer el nivel de relación entre las prácticas de lectura y la resolución de problemas como un atributo del aprendizaje organizacional; Identificar nuevas categorías relacionadas con la resolución de problemas, el aprendizaje organizacional y la lectura. Presenta un enfoque cualitativo, por lo que busca basarse en un paradigma fenomenológico, con un enfoque inductivo. Es la investigación exploratoria como investigación descriptiva. Presenta aspectos de la investigación interpretativa con características de investigación relacional, en el entrelazamiento de las unidades de análisis: prácticas de lectura, aprendizaje organizacional y resolución de problemas. Está configurado como un estudio no experimental porque no tiene variables. Concluye que las prácticas de lectura contribuyen al aprendizaje organizacional de los gerentes, así como de otros empleados de la compañía, las fuentes, los recursos y los apoyos de información se usan dentro y fuera de las compañías.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional. Prácticas de lectura. Resolución de problemas. Gerentes.

ABSTRACT

It studies managers' reading practices, understanding it as a tool for managers' organizational learning when faced with the need for problem solving. Its objectives are to identify which company actions favor the organizational learning of its employees; Classify the types of subject, sources, resources and information supports used in reading practices by managers of companies in the Metropolitan Area of the Municipality of Belém - Pará State / Brazil; Identify the factors that motivate the reading taste / habits of managers and the company's actions that favor their reading practices; Establish the level of relationship between reading practices and problem solving, as an attribute of organizational learning; Identify new categories related to problem solving, organizational learning and reading. It presents a qualitative approach, thus seeking to be based on a phenomenological paradigm, with an inductive approach. This is exploratory research, like descriptive research. It presents aspects of interpretative research with characteristics of relational research, in the intertwining of the units of analysis: reading practices, organizational learning and problem solving. It is configured as a non-experimental study, as it does not present variables. It concludes that the reading practices do in fact contribute to the organizational learning of managers, comes as other employees of the companies, and that the sources, resources and information supports are used inside and outside the companies.

Keywords: Organizational Learning. Reading. Problem Solving. Manager.

SUMÁRIO

LISTAS	ix
RESUMO	x
RESUMO EM ESPANHOL.....	xi
RESUMO EM INGLÊS.....	xii
INTRODUÇÃO.....	1
MARCO TEÓRICO.....	14
1.1 Aprendizagem Organizacional	14
1.1.1 Aprendizagem e Conhecimento Organizacional.	23
1.1.2 Apropriação e geração de novos conhecimentos.	27
1.1.3. Níveis, formas e tipos de Aprendizagem organizacional.	40
1.1.4 Dinâmica de reflexão e ação em um dado contexto organizacional quando se identifica uma situação problema.....	46
1.1.5 Gerência e Resolução de Problemas.	47
1.1.6 Práticas de leitura e construção do conhecimento organizacional.....	53
1.1.7 Suportes, recursos, fontes de informação e gêneros textuais.....	62
1.1.8 Funções, motivações e hábitos de leitura: suas barreiras e limitações. ..	71
2 MARCO METODOLÓGICO.....	75
2.1 Problema.....	75
2.2 Objetivo Geral.....	76
2.3 Objetivos Específicos.....	76
2.4 Objeto de Estudo	76
2.5 Unidades de Análise	76
2.6 Enfoque da Pesquisa.....	77
2.7 Tipo de Pesquisa.....	78
2.8 Desenho de Pesquisa.....	78
2.9 Universo	79
2.10 Participantes	80
2.11 Sistema de Amostra	81
2.12 Delimitação Geográfica e Tempo de Estudo	81
2.13 Técnicas de Levantamento de Dados	81
3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	87
3.1 Ações da Empresa que Favorecem a Aprendizagem Organizacional	90
3.1.1 Apropriação de Novos Conhecimentos.	91
3.1.2 Geração de Novos Conhecimentos.....	101

3.1.3 Níveis de Aprendizagem.	106
3.1.3.1 Aprendizagem individual.	106
3.1.3.2 Aprendizagem Grupal.	118
3.1.3.3 Aprendizagem Organizacional.....	127
3.1.4 Tipos de Aprendizagem.	134
3.1.4.1 Aprendizagem de laço simples.	134
3.1.4.2 Aprendizagem de laço duplo.	138
3.1.4.3 Aprendizagem deuterio.....	140
3.2 Tipos de Assunto, Fontes, Recursos e Suportes de Informação Utilizados nas Práticas de Leitura dos Gerentes Estudados	148
3.2.1 Registros de informação.	149
2.3 Gosto/Hábitos de Leitura dos Gerentes Estudados	162
3.3.1 Funções de Leitura.	162
3.3.2 Motivações, Barreiras e Limitações para Práticas de Leitura.....	164
3.3.3 Hábitos de Leitura.....	168
3.4 Relação entre as Práticas de Leitura e a Resolução de Problemas, como Atributo da Aprendizagem Organizacional.....	173
3.4.1 Práticas de Leituras e Atuação Profissional.	173
3.4.2 Práticas de Leitura e Resolução de Problemas.	175
3.4.3 Práticas de Leitura e Aprendizagem Organizacional.....	178
3.5 Novas Categorias Relacionadas a Resolução de Problemas, Aprendizagem Organizacional e Leitura	180
3.5.1 Identificação de Novas Categorias para Estudos Futuros.....	181

INTRODUÇÃO

O estudo que levou à elaboração desta tese tem como tema central a aprendizagem organizacional de gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil, tendo como foco a influência das práticas de leitura que permitem a resolução de problemas. A referida tese recebeu o título “*Práticas de leitura de gerentes visando à aprendizagem organizacional para resolução de problemas*”.

Realizando ao longo de duas décadas pesquisa e extensão universitária sobre o tema da leitura, entendendo-a como um fator preponderante para a aprendizagem, surge o desejo de conhecer se esta realidade também está presente na aprendizagem organizacional, e em que medida a leitura pode contribuir para a aprendizagem organizacional de gerentes, principalmente quando eles se veem frente à necessidade de tomar uma decisão que os levarão à resolução de algum tipo de problema.

Dentro da empresa o gerente foi escolhido para ser entrevistado por ser aquele para o qual a resolução de problemas se apresenta, visto que a ele cabe a sistematização de informações, a comunicação interna e externa, as relações interpessoais e a tomada de decisão (Mintzberg, 2010). Assim, é exigido de um gerente habilidades analíticas que o leve à tomada de decisão frente à necessidade de resolução de problemas.

O estudo de autores como Chartier (1998, 2001, 2002, 2017), Petit (2009, 2010, 2013), Freire (1989), Silva, E.(2000, 2006, 2014) que discutem a leitura, sua importância, sua história, leva 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. E certamente, no senso comum, se costuma pensar a leitura como algo positivo e que ajuda as pessoas a terem mais sucesso na vida.

Durante palestras ministradas pela pesquisadora para alunos do ensino fundamental e médio da rede pública de ensino do Estado do Pará, visando ao incentivo à leitura, é dito que ler é importante e garante sucesso em atividades profissionais, e que mesmo na vida pessoal traz uma série de vantagens. Mas será que, no mundo do trabalho, as práticas de leitura realmente podem ser vistas como um fator determinante para o sucesso profissional?

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 de um gerente. 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. E assim, foi estudado como ocorre essa prática de leitura, em que condições, como ela colabora para a aprendizagem organizacional e como interfere no momento da resolução de um problema.

As pesquisas sobre leitura apontam-na como um fator indispensável para o aprendizado durante a vida escolar. Se o conceito for considerado de forma ampla é possível dizer que, em quase tudo o que fazemos, estamos utilizando a leitura para apreendermos pelos sentidos, fatos, ideias, comportamentos etc. A leitura de mundo (Freire, 1989), por exemplo, nos ajuda a compreender o cotidiano, nossas ações e as ações de outrem. Ou ainda, vendo o entendimento da movimentação do corpo como necessário para complementar as questões verbalizadas pela fala, ajudando a entender as entrelinhas daquilo que é dito.

Entretanto, não é a leitura vista de forma ampla que interessa ao escopo deste trabalho. O que se deseja é de fato compreender as práticas de leitura relacionadas ao escrito – impresso ou eletrônico – que envolve aspectos como: registros de informação (suportes, fontes e recursos de informação, gêneros textuais), funções da leitura, hábitos de leitura, competências para compreensão da leitura, habilidades necessárias à leitura, motivações e possibilidades, limitações.

Frequentemente os líderes e gerentes das organizações se deparam com a necessidade de tomada de decisão para resolução de problemas, exigindo deles habilidades e competências que os ajudem a compreender o problema, a fim de buscar uma solução. Assim, diante de um problema e, portanto, frente à necessidade de tomar uma decisão, o gerente precisa entender o contexto do problema, analisando-o para encontrar as possíveis soluções diante de dada situação.

Para a resolução do problema, a leitura certamente é um instrumento que ajudará os gerentes a conhecer o problema, a contextualizar a situação – enfim, a se apropriar de informações que subsidiarão a tomada de decisão. Então, entendendo a leitura como fator indispensável neste momento em que o gerente precisa tomar uma decisão, se buscou estudar estas práticas de leitura. Considera-se ainda, para efeitos do referido estudo, que nem sempre as informações de que o gerente precisa para tomar a decisão serão consultadas naquele exato momento em que ele precisa resolver o problema, pois ele passa por um processo contínuo de aprendizagem organizacional dentro da instituição, que o capacitará para exercer sua função de gerente, qual seja, a de agir em situações inesperadas como um solucionador de problemas.

Sempre que for preciso tomar de pronto alguma decisão que levará a uma resolução de problemas, ele terá de dispor de *know-how* construído por meio da aprendizagem organizacional. Assim, entende-se a leitura como um fator importante para dois efeitos: o

levantamento imediato de informações, que levará o gerente à tomada de decisão; e o processo de aprendizagem organizacional, que o habilita para ser um gestor.

Desse modo, para resolver um problema, os gerentes precisam de informações correntes, que deverão estar disponíveis no exato momento em que eles atuarão na tomada de decisão. Além de tais informações, será de auxílio aquilo que eles já sabem, ou seja, um conhecimento que foi adquirido por meio da aprendizagem organizacional, a partir da prática, da vivência de experiência e, acima de tudo, por aquilo que ficou registrado em suportes disponíveis em sistemas de informação que agrupam e armazenam as informações geradas ao longo dos anos de existência daquela empresa (tais informações serão conhecidas por meio da leitura daquilo que foi registrado, de forma impressa ou eletrônica).

Vale ressaltar, entretanto, que a aprendizagem organizacional não ocorre somente durante o tempo em que o gerente atua em uma dada empresa, mas também em experiências antes vivenciadas em outras instituições, visto que as empresas em certas questões enfrentam problemas similares, e apesar das especificidades de cada empresa, também existem similaridades que ajudam o gerente a compreender o funcionamento daquela ou de outra organização.

Assim, pode-se entender que as práticas de leitura são necessárias e – por que não dizer? – indispensáveis na atuação dos gerentes, seja durante a busca de informações correntes e de necessidade imediata, seja durante o processo de aprendizagem organizacional. Tendo a leitura como uma atividade certa na vida do gerente, este estudo busca identificar como se dão essas práticas.

Ao se realizar a pesquisa exploratória em busca de trabalhos em que houvesse sido estudado o tema da leitura relacionada à aprendizagem organizacional, não foi identificada pesquisa neste campo. Muito se tem pesquisado sobre a aprendizagem organizacional; no entanto, não há muitos estudos voltados para a leitura ligada à aprendizagem organizacional,

sendo então necessário valer-se do conceito de aprendizagem no sentido lato, e de sua interdependência com a leitura, para justificar que a leitura, sendo importante para a aprendizagem de uma forma geral, também o será para a aprendizagem organizacional, entendendo que ela se dá em um ambiente diferente da escola, mas ainda assim é aprendizagem.

As obras de Senge (2012); Argyris, Schon (1978), Drucker (1993, 2002, 2011); Nonaka, Takeuchi (1997) sobre o conhecimento e a aprendizagem foram indispensáveis para a construção da rede conceitual da tese, por tratar-se de trabalhos que embasam as discussões sobre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento na atualidade.

Também foram basilares Easterby-Smith e Lyles (2011), por apresentar, numa publicação, uma diversidade de autores que discutem o tema em âmbito internacional. Além de organizadores, eles foram os autores do primeiro capítulo dessa obra, na qual explicam o estado da arte da área de domínio em questão, fazendo um mapeamento geral dos assuntos tratados no livro no qual apontam quatro características relacionadas às discussões em torno das quais os autores dos capítulos trabalham.

As características referem-se a enunciar o crescimento e desenvolvimento da área; apresentar a diversidade e especializações cada vez maiores no campo; apontar para o crescimento de debates e argumentos devido à diversidade da área; e finalmente analisar que, apesar da diversidade crescente das especializações, as citações de obras usadas são comuns, o que indica que a área foi crescendo de forma compartilhada. Esta e outras obras foram utilizadas para fomentar as discussões: a perspectiva de aprendizagem social (Brandi, Elkjaer, 2011; Elkjaer, 2001); a sociologia da prática (Gherardi, 2011); a tecnologia da informação (Hayes, 2011); a intersubjetividade, a construção de comunidade, aprendendo a aprender organizacionalmente (Plaskoff, 2011); a identidade social (Child, Rodrigues,

2011); a aprendizagem sutil e identidade organizacional, e a mudança estratégica (Corley, Gioia e Nac, 2011); e o conhecimento tácito e a visão fenomenológica (Tsoukas, 2011).

No âmbito nacional, foi importante consultar trabalhos de Antonello & Godoy (2009, 2010, 2011), Ruas & Antonello (2003) e, a partir desses artigos, foram identificados outros trabalhos, inclusive de autores mais clássicos, ajudando a desenhar o mapa teórico da área.

Especial atenção foi dada ao livro publicado por Antonello & Godoy (2011), no qual são apresentados os trabalhos de autores que realizam pesquisa na área de AO no Brasil. Assim, além da contribuição destas autoras em capítulos específicos do livro por elas organizado, também há, na literatura, outros documentos publicados por elas que apresentam importantes contribuições para as discussões da área no Brasil, principalmente um publicado em 2009 em que é apresentada uma agenda para pesquisas sobre aprendizagem organizacional.

Contribuições no âmbito nacional (Brasil) vêm também de autores como: Fleury & Oliveira (2001), por um trabalho organizado para trazer discussões de autores importantes no cenário nacional e internacional, contando com a publicação de obras dos autores Fleury, A., Spender, Child, Brown, Fleury, M., Lyles, Michael A., Oliveira, Bettis e Rodrigues. Outra obra organizada por Fleury, A., desta vez com Fleury, M., (2010) também foi importante para o referencial teórico desta pesquisa por discutir a aprendizagem e a inovação organizacional.

Conceber um capítulo que abordasse a leitura como recurso de construção do conhecimento no contexto organizacional não foi uma tarefa fácil pois, conforme já mencionado, muito pouco tem sido produzido neste campo, em razão de ser este um assunto pouco explorado. Durante pesquisas em bases de dados internacionais não foram encontradas publicações que tratassem diretamente deste tema. Em bases de dados nacionais

foram encontradas apenas duas dissertações de mestrado e 3 artigos que discutiam a leitura ligada à aprendizagem organizacional.

Foi publicado um ensaio por Uveda e Dorion (2010), de cujo resultado se originou a dissertação de Uveda (2011). A pesquisa se configura como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, realizada por meio de estudo de casos múltiplos. Investigou-se a partir de um universo de 25 (vinte e cinco) empresas consideradas pelos critérios do Fórum de Inovação FGV/EAESP como as mais inovadoras do Brasil no ano de 2009. Como resultado, o estudo apontou que, nas 3 (três) empresas estudadas, foi encontrada a existência de práticas de leitura relevantes que estavam sendo implementadas e utilizadas como um dos instrumentos da estratégia organizacional, bem como faziam parte do cotidiano dentro da empresa. Como sugestão para pesquisas futuras, o estudo de Uveda e Dorion (2010) aponta para a necessidade de se fazer outros estudos na área, para que o tema possa continuar sendo discutido.

Com base nos estudos da dissertação citada foi publicado um artigo por Uveda, Dorion, Nodari e Marcon (2014), cuja abordagem contempla a questão da leitura como um elemento da práxis no cotidiano das organizações que inovam. Os autores defendem que a opção por focar a leitura na empresa se dá pela carência de estudos nesta área, mesmo sendo ela de fundamental importância para as organizações que desejam inovar.

Em uma tentativa de se descobrir se os quatro autores deram continuidade às pesquisas sobre a leitura em empresas, os nomes deles foram pesquisados na Plataforma Lattes, no Google, no Google acadêmico, em periódicos e bases de dados nacionais (Brasil) e internacionais (Portugal, França, Estados Unidos, Espanha) e repositórios de teses e dissertações das instituições de ensino no Brasil e outros países da Europa e Estados Unidos, mas apenas Uveda tem um projeto de pesquisa na área de leitura, embora não esteja associado a empresas.

A outra dissertação citada anteriormente relata os resultados da pesquisa realizada por Gaspar (2009), na qual são investigadas práticas de leitura de jovens e adultos em empresas do Paraná, comparando empresas que possuem projetos voltados ao desenvolvimento desse aspecto às aquelas que não demonstram preocupação com este procedimento dentro da organização.

O estudo foi feito com 37 (trinta e sete) participantes de 3 (três) empresas e concluiu que os participantes valorizam a leitura como meio de aprendizagem e lazer e atribuem a ela importância na vida pessoal e profissional, porém, apesar de reconhecerem sua importância, não a tem como uma prática frequente.

A leitura e suas práticas vêm sendo estudada por anos como facilitadora da aprendizagem, mas nunca ligada ao ambiente organizacional, exceto pelas publicações acima apresentadas.

Outro exemplo de trabalho sobre as práticas de leitura na empresa é o artigo de Rangel, Garcia e Ernica (2015), no qual os autores abordam a experiência de organização de práticas de letramento e leitura em uma empresa. A demanda em criar a referida proposta ocorre após o resultado surpreendentemente negativo obtido durante a aplicação de um teste de segurança por uma empresa, o que levou à compreensão de que as pessoas não responderam o questionário a contento, devido à falta de habilidade de leitura. Logo, tornou-se necessário criar um projeto de intervenção junto aos funcionários que desejassem desenvolver sua capacidade leitora e seu letramento.

Diante do exposto, considera-se interessante uma investigação nesta área, devido ao fato de que este tema ainda não foi explorado como objeto de pesquisa no contexto organizacional e a aprendizagem que se dá nesse ambiente, talvez porque a leitura ainda seja um tema que não recebe uma grande atenção por parte dos pesquisadores no Brasil, embora o número de pesquisas tenha crescido ao longo dos últimos anos.

Para as discussões acerca da gerência e resolução de problemas foram consultados os trabalhos de Mintzberg (2010), Kirton (citado por Gimenez, 1998), Zarifian citado por Godoy e D'Amélio (2012), Moscarola (citado por Morita, Shimizu & Laurindo, 1999) e Garvin (2013), sendo que este último coloca a resolução dos problemas como o centro da aprendizagem organizacional.

Finalmente, em relação às metodologias e/ou técnicas usadas para resolução de problemas, tem-se Lins (1993), Miguel e Vieira (citados por Fornari Júnior, 2010), César (2016), Maiczuk e Andrade Júnior (2013), Altshuller (citado por Fernandes, Teixeira & Pacheco, 2018), Corrêa (1996).

Pela própria dinâmica do trabalho dos gerentes, quando ele pode ser considerado um tomador de decisões, a informação é insumo indispensável para agir de forma consciente frente à necessidade de resolução de um problema. Então, sabe-se que a apropriação das informações se dará por meio da leitura, o que pode acontecer: (1) quando ele deseja tomar a decisão; ou (2) quando se dá o processo de aprendizagem organizacional pelo qual um gerente passa atuando nas organizações. De um modo ou de outro, a leitura irá fazer parte da vida de um gerente, visto que ela é ferramenta para a aprendizagem – nesse caso, a aprendizagem organizacional.

Assim, cabe perguntar: 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 do Pará, Brasil?

Para responder a esta questão e se chegar ao objetivo proposto nesta tese, será necessário construir um modelo conceitual que tenha como base o estudo das unidades de análise: práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas.

Na análise das práticas de leitura foram utilizados indicadores que possibilitaram entender, com base em teóricos da área de leitura, o que deve ser mensurado quando se deseja estudar as práticas de leitura. Deste modo, cabe conhecer quais são os suportes e recursos de informação mais utilizados por gerentes de empresas da área metropolitana de Belém.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a contribuição das práticas de leitura para a aprendizagem organizacional de gerentes, visando à resolução de problemas em empresas da Área Metropolitana de Belém, Estado do Pará, Brasil. Para atingir tal objetivo, será necessário concretizar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores;
- Classificar os tipos de assunto, fontes, recursos e suportes de informação utilizadas nas práticas de leitura por gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil;
- Identificar os fatores que motivam o gosto/hábitos de leitura dos gerentes e as ações da empresa que favoreçam suas práticas de leitura;
- Estabelecer o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas, como atributo da aprendizagem organizacional;
- Identificar novas categorias relacionadas a resolução de problemas, aprendizagem organizacional e leitura.

A pesquisa apresenta um enfoque qualitativo, devido à necessidade de se estudar categorias que geram a demanda de trocas sociais e/ou valores socialmente construídos e interpretados pelo indivíduo. Assim, procura-se basear em paradigma fenomenológico, com uma abordagem indutiva. (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio,

2013). Mesmo porque, a abordagem de um estudo qualitativo é por essência indutivo, sendo uma das características de que trata Campoy Aranda (2018, p. 256).

Trata-se de pesquisa exploratória, por estudar um tema ainda pouco discutido na área de administração, visto que este tema foi pesquisado em várias bases de dados, inexistindo, no entanto, algo escrito diretamente sobre as práticas de leitura como instrumento de construção da aprendizagem organizacional visando à resolução de problemas; o assunto é algo novo a ser estudado.

Também se apresenta como pesquisa descritiva, visando proporcionar um quadro de um fenômeno como ele ocorre naturalmente e, assim, descrever as práticas de leitura de gestores e como elas têm sido veículo de aprendizagem organizacional que promove subsídios para a resolução de problemas.

A presente tese apresenta aspectos da pesquisa interpretativa, visto que procura explorar as experiências das pessoas e suas visões e perspectivas sobre estas experiências – *e.g.*, práticas de leitura e aprendizagem organizacional e resolução de problemas.

Ela traz, ainda, características da pesquisa relacional, no entrelaçamento das unidades de análise: práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas.

Configura-se como estudo não experimental, por não apresentar variáveis. Como afirmam Kerlinger e Lee (citado por Hernández Sampiere, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 129), “na avaliação não experimental não é possível manipular as variáveis e atribuir aleatoriamente os participantes e tratamentos”.

No contexto temporal é uma pesquisa transversal, embora, por sua natureza, pudesse ser construída de forma longitudinal, o que levaria a agregar mais completude aos resultados. No entanto, por tratar-se de uma pesquisa que visa à construção de uma tese, não foi possível fazê-lo, devido ao tempo exigido para defesa no programa de pós-graduação.

Diante do exposto, foi feita a opção por um estudo transversal, conforme explicitado por Liu (2008) e Trucker (citado por Hernández Sampiere, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 187), como aquele em que os dados são coletados em um único momento da pesquisa.

Quanto ao sistema de amostragem, foi utilizado o não-probabilístico, sendo, no entanto, intencional, para gerar um grupo de participantes homogêneos e voluntários. Conforme Freitas, Waechter, Coutinho, Gubert e Beck (2016), “em relação à composição do grupo ou aos integrantes, estabelece-se que os critérios para a seleção dos sujeitos são determinados pelo objetivo do estudo e, por isso mesmo, a amostra é intencional”. Nesse caso, os seguintes critérios são arrolados: que sejam gerentes de carreira, e que estejam em empresas com pelo menos uma sucursal no Estado do Pará.

Os dados foram levantados por meio de entrevista individual e respectivos registros do investigador durante a realização dos instrumentos, por meio de gravações, transcrição das entrevistas e anotações.

Esta tese está organizada em três capítulos, nos quais se apresenta todo o material que foi lido para fazer o fichamento e posterior construção do texto, visando estabelecer um referencial teórico para embasar a pesquisa de campo, bem como a apresentação dos resultados da pesquisa. Em relação à organização dos capítulos, segue abaixo a configuração.

No primeiro capítulo, aborda-se o referencial teórico, para apresentar o estado da arte das duas unidades de análise, e ainda, suas interconexões e conexões com a gerência e a resolução de problemas, a fim de construir um modelo teórico que dê sustentação ao tema discutido pelo trabalho. Assim, foi apresentado o arcabouço teórico que envolve as práticas de leitura, mostrando autores que desenvolvem estudos sobre a história do livro e da leitura e as práticas de leitura e a aprendizagem organizacional, visando apresentar a origem dos

estudos nesta área e as obras que deram a maioria das contribuições para o desenvolvimento acadêmico do campo como teoria da área da administração.

Após a apresentação do referencial teórico relativo às unidades de análise, foi apresentado o capítulo referente ao marco metodológico, no qual foi mostrado o percurso tomado para o levantamento de dados, tanto primários quanto secundários. Ainda no segundo capítulo, se demonstra, com base na literatura sobre metodologia, quais foram as técnicas, recursos e métodos para se estudar os sujeitos da pesquisa. Também é exposta toda a formatação do que foi necessário construir para dar conta dos objetivos propostos pela tese.

O terceiro capítulo apresenta os dados primários levantados pela aplicação dos instrumentos de pesquisa, sistematizados, analisados e apresentados como resultado desta investigação. O terceiro capítulo é, portanto, a contribuição da pesquisa para o campo das práticas de leitura voltadas para a aprendizagem organizacional. Nele, são apresentados os resultados do esforço de trazer para o meio acadêmico as discussões sobre um tema pouco estudado, principalmente no Brasil, quando se envolve a leitura com a aprendizagem organizacional, entendendo que, assim como no caso da aprendizagem no sentido lato, a leitura é importante também para a aprendizagem organizacional. Assim, a leitura tem muito a contribuir, sendo ela indissociável da aprendizagem.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Aprendizagem Organizacional

Drucker (2011, p. 78), em uma aula sobre a crise da educação americana, menciona que, na tradição socrático-platônica, “aprender” não tinha relação alguma com “fazer”, e vincular os dois era uma desvalorização vulgar do “aprender”. Na dualidade desenhada por Platão, quando um jovem começava a “fazer”, era porque já havia abandonado o tempo de “aprender”. Drucker (2011) prossegue falando da aprendizagem como um processo biológico contínuo, que se inicia na concepção e só finda com a morte, não havendo diferença na forma como o bebê ou o adulto aprendem. Existe, portanto, apenas um aprendizado, em um processo sistêmico onde o indivíduo como um todo está envolvido usando todos os seus órgãos e sentidos.

O que Drucker defende é o aprendizado como um processo para a vida toda, no entanto, isso não significa que as pessoas necessitem ficar na escola de forma ininterrupta, elas poderão sair e entrar de uma organização formal de ensino, mas seu aprendizado não será interrompido. É daí que surge a importância da organização que aprende, que fomenta e estimula o aprendizado corporativo mesmo quando a pessoa não está na escola formal, contrariando o que previa a tradição socrático-platônica e trazendo a ideia de se aprender enquanto faz e fazer enquanto aprende. Com isto corrobora Gherardi (2011) quando afirma que a perspectiva da prática está inscrita dentro de uma abordagem sociológica da aprendizagem organizacional que considera o conhecimento como algo que é feito coletivamente, assim, para esta autora, conhecer e fazer estão entrelaçados (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Gherardi, 2011). Além disso, aquele que faz aprendendo talvez se sinta mais

motivado, pois a cada dia é como se um novo desafio se apresentasse ou como se a cada nova solução ou mudança o indivíduo se sentisse compelido a buscar sempre mais conhecimento e formas de realizar suas ações que o levam a cumprir seu papel na empresa.

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, e isso ocorre não apenas no momento do evento – a informação pode ser selecionada antes, quando um determinado indivíduo ou um conjunto deles resolve buscar a especialização em um determinado ramo de negócios. A partir dessa decisão de formar expertise em uma determinada área, serão selecionadas aquelas informações relevantes, que deverão compor seus repositórios e demais recursos informacionais. Para Amorim e Frischer (2009, p. 351), “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”.

Para Easterby-Smith e Lyles (2011), a pesquisa sobre a aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento passou por mudanças desde os primeiros trabalhos sobre o tema. Desde o início das pesquisas em 1963, ocorreram declínios sobre o tema na literatura, o que se justifica pelas transformações ocorridas nos ambientes das organizações. A pesquisa de Easterby-Smith e Lyles (2011) aponta para Cyert e March como os primeiros autores a fazer referência à aprendizagem organizacional. Estes autores defendem que uma

organização pode aprender e que o conhecimento pode ser armazenado ao longo do tempo, sendo este um conceito chave para o entendimento da aprendizagem organizacional.

Desde a obra de Cyert e March, 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 de AO
Cyert e March (1963)	Comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo, primeira versão da distinção entre laço duplo e laço simples.
Cangelosi & Dill (1965)	Uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou de subgrupo, e adaptação no nível organizacional.
Argyris & Schön (1978)	Processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização.
Duncan & Weiss (1979)	Processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
Fiol & Lyles (1985)	Processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento
Levith & 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 & Roberts (1993)	Ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma “inter-relação ponderada” que resulta numa mente coletiva.

Fonte: Elaboração própria (2020) adaptado de Prange (2001)

As definições apresentadas no quadro são esclarecedoras para quem deseja conhecer e estudar a área de aprendizagem organizacional, porque retratam a evolução do campo. Faz-se necessário acrescentar o conceito de Fernandes (citado por Zangiski, Lima & Costa, 2009) ao quadro elaborado por Prange (2001), o qual mostra que para “[...] compreensão da aprendizagem organizacional se deve 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 acima apresentado contribui para a construção da rede conceitual que levará à fundamentação desta pesquisa, visto que, pelo estudo dos hábitos de leitura dos gerentes, pretende-se 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 & Mezner, 1995 citado por Amorim & Fischer, 2013).

Também de origem nacional, o conceito de Antonello (2007) merece destaque, pois nele a presente 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 (2007, p. 50) a aprendizagem pode ser entendida,

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.

Evidencia-se, igualmente, as contribuições de Cyert e March em relação ao conceito que afirma ser a aprendizagem organizacional o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Existem na obra destes autores outros pontos dignos de nota: (1) a ideia de que é por meio de processos de aprendizagem organizacional que a pessoa se adapta ao seu ambiente; (2) a visão de que a empresa aprende a partir de sua experiência; e (3) principalmente uma versão inicial da distinção entre aprendizagem de circuito duplo e circuito simples, que depois será aprimorada por Argyris e Schon (1978), conforme Easterby-Smith e Lyles (2011).

Vem também de Cyert e March teoria geral da aprendizagem baseada em um modelo teórico de tomada de decisão dentro da empresa (Easterby-Smith; Lyles, 2011, p.38). Esta teoria interessa particularmente ao escopo dessa pesquisa, que pretende estudar os hábitos de leitura, visando a aprendizagem organizacional na resolução de problemas.

Corroborando com Senge (2012), que associa aprendizagem a mudança, Huber (citado por Antonello & Godoy, 2011) argumenta que o processamento de informações promove o aprendizado quando há mudança no comportamento dos indivíduos. Nicolini e Mezner (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.

As mudanças nas competências individuais ou 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. Vale esclarecer que a mudança organizacional aqui mencionada é entendida, como em Wood (citado por Mattos, 2002, p. 17) que a percebe como “o esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar

a organização a implementar as estratégias por ela desenvolvidas”. Para Antonello e Godoy (2009, p. 267), pensar a aprendizagem organizacional é também compreender como as pessoas agem e tomam decisão durante o cotidiano em suas situações de trabalho.

Em 2009 ao apresentar o resultado de sua pesquisa, onde exploram os discursos formadores do campo de conhecimento da aprendizagem organizacional no Brasil, Antonello e Godoy (2009, p. 267) afirmam “que o pensamento corrente [...] valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações”.

É certo que “Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso” (Pereira citado por Mattos, 2002). No entanto, nem todos do grupo têm a convicção de que precisam aprender e assim mudar. Vince e Gabriel (2011, p. 336), citando Freud, explicam que existem indivíduos que podem resistir a aprender por causa da crença narcisista de que já são perfeitos e não precisam aprender nada ou mudar. Existem ainda aqueles que estão convictos de que sabem o que precisam aprender, e não se propõem a aprender nada mais além disso. Sem contar que aprender para alguns pode representar um desafio e, mais que isso, uma ameaça, um perigo, pois, se aprender significa mudança, alguns comportamentos, valores e ideias que já estão arraigados terão de ser alterados, gerando um “desconforto inevitável ou mesmo uma dor” (Vince e Gabriel, 2011, p. 336).

Por outro lado, Huysman (2001, p. 85), citando Lounamaa e March (1987), adverte que mudanças frequentes inibem a aprendizagem porque a organização não é capaz de se manter estacionária e refletir sobre o passado, ou seja, com mudanças frequentes não há tempo de ajuizar sobre suas experiências e vivências, erros e acertos e assim redirecionar suas posturas e ações, ou se for o caso, até manter o que está correto e ajustar apenas aquilo em que não houve sinais de progresso.

A aprendizagem organizacional se traduz em aprendizagem social e promove a evolução da base do conhecimento organizacional (Dixon, 2001, p. 174). Segundo Brandi e

Elkjaer (2011, p. 36), essa perspectiva foi cunhada por diversos termos: (1) Aprendizagem situada (Brown & Duguid, 1991; Richter, 1998); (2) Aprendizagem baseada na prática (Gherardi, 2011); (3) teoria ator-rede (Fox, 2000); (4) Teoria da atividade histórico-cultural (Engeström, 2001); e (4) aprendizagem como um processo cultural (Cook and Yanow, 1993; Yanow, 2000).

Mas para Brandi e Elkjaer (2011, p. 36), o melhor termo seria “Teoria da aprendizagem social” por melhor situar a aprendizagem organizacional no domínio da teoria social, evidenciando que aprender faz parte das experiências e do cotidiano dos indivíduos, o diálogo, a troca de experiências e a interação.

Um autor clássico que traz contribuições para esta ramificação do campo é Dewey, pela noção de que aprender ocorre a partir da interação entre o fazer e o refletir, considerando que há uma corrente que defende que a aprendizagem organizacional vem das interações sociais e das experiências (Easterby-Smith e Lyles, 2011). Assim, cada indivíduo traz sua carga de experiência que é compartilhada com outros. Pela troca entre os vários indivíduos, novas competências são formadas. Aquilo que alguém sabia foi sendo aprimorado pelas experiências de outros e que apesar das experiências se somarem, pela soma elas se multiplicam. (Easterby-Smith e Lyles, 2011)

A visão de que os indivíduos aprendem a partir da interação com os outros sujeitos que fazem parte de um mesmo contexto leva a entender que a cultura organizacional serve de apoio, bem como recebe apoio da aprendizagem. Por um lado, a cultura organizacional é que estabelece padrões e valores que vão reger o comportamento das pessoas dentro da organização; por outro lado, esses valores e padrões são repassados por meio de um processo de aprendizagem (Freitas & Godoi, 2008).

Para Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo, “a aprendizagem é algo que acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre as pessoas”. Os

autores afirmam ainda que “Essa interpretação se baseia na constatação de que é pela socialização que novos indivíduos ‘aprendem’ os padrões de comportamento aceitos e tidos como certos na organização”. Assim, não há alteração entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional – elas ocorrem simultaneamente enquanto o indivíduo divide sua vida e suas práticas no trabalho com outros, aprendendo enquanto ensina e ensinando enquanto aprende (Elkjaer citado por Freitas & Godoi, 2008) “Nós fazemos a sociedade ao mesmo tempo em que somos moldados e formatados em nossas ações, comportamentos e modo de vida pela sociedade”. (Asensi citado por Freitas & Godoi, 2008).

E assim, a teoria da aprendizagem social se ocupa tanto da epistemologia quanto da ontologia da aprendizagem (Brandt & Elkjaer, 2011, p. 36) – porque ela não se preocupa somente com o significado que as experiências tem para o indivíduo, mas também considera a existência humana, o desenvolvimento e a socialização, como questões ontológicas, abordando também a epistemologia, visto que as pessoas passam a ter consciência sobre si mesmas e sobre o mundo do qual fazem parte.

Destarte, “a socialização e a aprendizagem são, em outras palavras, processos inseparáveis” (Brandt e Elkjaer, 2011, p. 37). A vivência com outros seres promove a geração de novas experiências e conhecimentos, por meio da utilização de instrumentos e signos (Vygotsky, 1989). Neste ponto, a leitura é um dos instrumentos que promove a compreensão de signos por meio da linguagem escrita, ou seja, registrada em publicações em seus diversos formatos de apresentação, sendo um meio de promoção da aprendizagem, pois, embora a leitura seja uma atividade solitária, no momento em que um interlocutor entra em contato com um texto, ele participa do mundo e das vivências apresentadas pelo autor da obra e passa interagir com ele, principalmente a partir da ocasião que produz outro texto, onde expõe o que aprendeu da junção daquilo que sabia, seu *background*, com aquilo que viveu ou experienciou ao longo da vida, seja, no sentido pessoal ou profissional.

Assim, a aprendizagem se dá por meio de vivências e experiências no meio social, promovida pela influência mútua entre linguagem e ação. Entretanto para que o compartilhamento ocorra será necessário criar elos de confiança mútua (Plaskoff, 2011, p.215).

Wenger (1998) resume a perspectiva social da aprendizagem nos seguintes princípios:

- a aprendizagem é inerente à natureza humana;
- consiste na primeira e principal habilidade para negociar novos significados;
- é, fundamentalmente, experimental e social;
- transforma identidades e constrói trajetórias de participação;
- significa lidar com fronteiras;
- é uma questão de energia social, poder, alinhamento e engajamento;
- envolve uma ação recíproca entre o local e o global.

Para melhor compreender a aprendizagem organizacional sob uma perspectiva social, deve ser levado em conta que a aprendizagem se dá por meio da interação social, que promove o desenvolvimento cognitivo por meio da interação com outros indivíduos e com o meio em que se vive. Vygotsky (1989), define a aprendizagem como o processo pelo qual o indivíduo se apropria de informações, habilidades, atitudes e valores, a partir de seu contato com a realidade, com o meio ambiente e com as outras pessoas

Para Koenig (2006) a dimensão coletiva da aprendizagem pode ocorrer primeiro por meio da circulação de ideias ou pela propagação de práticas que constituem novas habilidades; o segundo, na criação de relações entre habilidades pré-existentes. No primeiro caso, o resultado de um processo de aprendizagem pode ser descrito de acordo com o número e a diversidade de interpretações que gera, a extensão e a profundidade de sua disseminação na organização. Em ambos os casos será necessário que a organização promova eventos de

aprendizagem, seja por meio da difusão de ideias e práticas, seja articulando saberes entre os atores, o que pode ser feito por meio de momentos coletivos de reflexão ou publicações das mais variadas formas. Assim dinamizar e otimizar o desempenho coletivo que produz, levando em conta que “as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido” (Kogut e Zander citado por Oliveira, 2001, p. 131)

Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) apresentam a variante técnica como aquela baseada na mensuração. Os autores citam como medida a curva de aprendizagem, sendo ela a utilização de dados históricos sobre custos e resultados. E se ao longo de um tempo os custos forem diminuindo pelo aperfeiçoamento na manufatura de algum produto, entende-se que está ocorrendo aprendizagem – portanto, ocorrendo um aprimoramento na prática de produção de produtos e serviços de uma dada organização, representando que houve uma melhoria no desempenho.

Outra característica desta variante é entender que a aprendizagem pode ser medida quando há o processamento eficaz de informações, ou quando ocorre algum tipo de mudança que justifique um novo comportamento por meio desse processamento da informação. Assim, a mudança também pode ser um indicador de que houve ou não aprendizagem, segundo autores que defendem esta perspectiva – por exemplo, Huber (1991, p.145).

1.1.1 Aprendizagem e Conhecimento Organizacional.

O conhecimento e a aprendizagem têm, naturalmente, uma estreita ligação: o conhecimento é o produto da aprendizagem; e por meio da aprendizagem se produz novo conhecimento. Com a mudança de paradigmas nos ambientes organizacionais, nos quais as competências individuais e coletivas passam a oferecer vantagem competitiva, o conhecimento se transforma em insumo básico para manter as empresas em um mercado de extrema competitividade, tornando-se o principal ativo das organizações. Assim, é necessário promover estratégias de gestão do conhecimento com o objetivo de obter

vantagem competitiva para se garantir no mercado (Brito, Oliveira & Castro citados por Silva, Miranda, 2018). Segundo Kanaane e Ortigoso (citado por Moreira, Violin & Silva, 2014) diante da constatação de que o conhecimento é de fato um insumo estratégico as empresas passam a compreender que é preciso tratá-lo com metodologia e ferramentas adequadas.

Para Porter (citado por Conto, Antunes & Vaccaro, 2017), o conhecimento promove vantagem para uma competição sustentável, e para Drucker (2002, p. 29), “O conhecimento é o único recurso significativo hoje. Os tradicionais fatores de produção – a terra (ou seja, os recursos naturais), mão de obra e capital não desapareceram, mas se tornaram secundários”.

Ao se falar em conhecimento é imprescindível abordar os conceitos de dados e informação. Davenport e Prusak (1998, p.2) apontam os dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, ou seja, num contexto organizacional, eles são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

E a informação são os dados com agregação de valor. A informação, então, seria um dado que traz algo de transformador na cognição do indivíduo; um dado que acrescenta algo de novo, que promove uma mudança na estrutura cognitiva do indivíduo, levando-o a mudar em algum ponto, planejamento, concepções, pensamentos, perspectivas etc.

Boulding (citado por Prange, 2001, p. 48) apresenta uma distinção entre informação e conhecimento, mostrando a informação como algo “efêmero e passageiro”, enquanto o conhecimento seria uma “estrutura de classificação e organização”. Assim ocorre, quando a informação é assimilada integral ou parcialmente a ponto de transformar “o estado de conhecimento do indivíduo ou organização” (Sanchez & Heene, 1997 citado por Oliveira, 2001, p. 129-156), portanto, o nível de conhecimento é alterado, passando a informação a ser conhecimento.

Assim, o conhecimento é informação que foi processada por meio da assimilação da informação, que se dá pela comparação da informação com as experiências anteriores do indivíduo, bem como sua interação com outros pares e com o meio em que vive.

Davenport e Prusak (1998, p.6) “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores e informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”. (Davenport & Prusak, 1998).

Kogut e Sander (citado por Oliveira, 2001, p.134) entendem que o conhecimento pode se apresentar de duas formas: como informação e *know-how*. No caso da informação, as regras sintáticas necessárias para decifrar os sentidos são conhecidas, possibilitando sua compreensão, como no caso de fatos, proposições axiomáticas e símbolos, e pode ser trocada por meio de vários recursos e suportes de informação, ou ainda pela interação entre indivíduos; enquanto que o *know-how* é algo que foi sendo acumulado ao longo das práticas e experiências de um indivíduo, e que vai transformando-o em um *expert*.

Para que a informação se transforme em conhecimento, Davenport e Prusak (1988) sugerem os seguintes passos: (1) **comparação**: de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?; (2) **consequências**: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?; (3) **conexões**: quais relações desse novo conhecimento com o conhecimento acumulado?; e (4) **conversação**: o que as outras pessoas pensam dessa informação.

Entre os passos mencionados pelos autores, uma das maneiras de uma informação passar a ser conhecimento é quando elas ajudam no momento da tomada de decisões e das ações dos indivíduos de uma determinada organização.

Organizar informações é fácil porque existe uma infinidade de tecnologias que ajudam a processar, recuperar e disponibilizar as informações. Porém, quando se trata do

conhecimento, deve ser levado em conta que ele é algo intransferível de um indivíduo para outro. Para Gore (2012) quando ocorre transferido de um grupo para outro, não se trata de uma simples transferência e sim de uma transformação, pois é provável que o significado seja transformado de grupo pra outro, ou de um indivíduo para outro. Ocorre, portanto, a assimilação da informação (Vygotski, 1991 e Wersig, 1995), e que, assim, promove a aprendizagem de algo novo que pode ser usado – por exemplo, no momento da resolução de um problema, na forma de um novo produto ou serviço.

Vem de Polanyi (citado por Nonaka e Takeuchi, 1997) e Tsoukas (2011), a divisão do conhecimento organizacional em conhecimento implícito e tácito. O conhecimento tácito seria aquele inerente ao sujeito: que não se exprime por palavras; algo que faz parte do *know-how* de uma pessoa e que foi construído ao longo de sua vida, por meio de suas vivências sociais e individuais – ou seja, faz parte da estrutura cognitiva do sujeito que colabora nos processos em andamento dentro das organizações e que resultam na manufatura de produtos e serviços, configurando-se como capital humano dentro da empresa. Ele é, portanto, subjetivo, estando além das possibilidades de ser expresso em sua íntegra pela linguagem (Polanyi, 1967 citado por Oliveira, 2001), considerando-se que muitos dos processos mentais (Brandt & Elkjaer, 2011), não encontram na linguagem uma lógica explicativa.

Para Spender (citado por Oliveira, 2001, p.133), o conhecimento tácito no contexto das organizações possui três componentes: (1) O componente consciente seria aquele em que o indivíduo consegue explicar o que está fazendo; (2) o automático é aquele em que o indivíduo não tem consciência de que usa algum conhecimento e sequer percebe que o utiliza; e (3) o coletivo é aquele que o indivíduo desenvolve e compartilha por meio das interações sociais, ou que é aprendido em um contexto social específico. Portanto, o conhecimento tácito, mesmo sendo subjetivo, poderá em certas situações ser compartilhado como aquele que foi construído socialmente e se encontra no inconsciente coletivo, mas

também por meio daquilo que foi registrado em suportes de informação de qualquer natureza. Há outros pontos de vista que consideram o conhecimento tácito apenas como aquele que ainda não foi explicado (Spender citado por Oliveira, 2001, p.133).

O conhecimento explícito é inteligível e, portanto, facilmente comunicável por meio de palavras e números, podendo ser processado e armazenado, para depois ser acessado e transmitido, por meio de registros de conhecimento como textos impressos e eletrônicos, nos formatos de livros, apostilas, artigos de periódicos, apontamentos, relatórios e arquivos de computadores nas mais variadas formas de apresentação, o que Barreto (citado por Silva Sobrinho, 2000, p. 38) chama de agregado de informação, e resultam em “estoques estáticos de conhecimento”. As informações circulam dentro das organizações desde “dados quantitativos, fatos, relatórios até uma argumentação, discussão etc.” (Kaye citado por Pacheco & Valentim, 2010).

1.1.2 **Apropriação e geração de novos conhecimentos.**

A apropriação e geração de conhecimentos, ocorre de forma cíclica e contínua, o sujeito se apropria de um dado conhecimento, compartilha para gerar novo conhecimento que vai ser apropriado por alguém, que por sua vez vai gerar outro conhecimento e assim continuamente.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), sem que haja compartilhamento da mesma experiência, seria extremamente difícil para um indivíduo compreender o raciocínio de outro. Por outro lado, acompanhando a linha de argumentação dos autores, é possível inferir que, mesmo que dois indivíduos compartilhem da mesma experiência, se for considerada a complexidade do processamento cognitivo, dependendo do *background* de cada um, neles será construído conhecimento tácito diferenciado. Schultze e Boland (citado por Hayes,

2011, p.98) teorizam sobre o compartilhamento, como envolvendo três processos: (1) *Sense making*, (2) *Sense giving*, e (3) *Sense reading*

Por meio do *sense giving* os atores da aprendizagem organizacional de uma dada organização sistematizam suas práticas e experiências para compor os repositórios e bancos de dados, bem como outros aplicativos integrativos ou interativos (Zack citado por Hayes, 2011, p. 93), a fim de externalizar seu conhecimento tácito. Então, será necessário dispor de *sense reading* para dar sentido ao que será lido.

Deste modo, compreendendo o que o outro manifestou, será possível incorporar à sua prática as experiências relatadas por outros agentes de aprendizagem, e assim, o aprendizado se dará por meio da junção da experiência acumulada por si mesmo e por aquela expressada pelo outro, que juntas formam o conhecimento organizacional, que pela lógica de um *continuum* passa a ser individual, para depois vir a ser organizacional novamente, quando este que está aprendendo, tendo passado pelo *sense making*, vier a usar o *sense giving* para também registrar seus conhecimentos em suportes e recursos informacionais. Ou seja, um indivíduo compartilha conhecimento por meio do *sense giving* e se apropria dele por meio do *sense reading*.

Naturalmente, será necessário, no processo de *sense reading*, familiaridade com a área de conhecimento, com as práticas e o com o contexto político-social em que as informações foram produzidas pela pessoa que alimentou o repositório, e principalmente, se esta pessoa foi clara e objetiva ao explicar suas atividades. Essa capacidade estará ligada ao *sense making*, ou seja, que por meio de suas interações sociais o sujeito consiga dar sentido apropriado para aquilo que faz e verbaliza em relação às suas experiências, como componente consciente citados anteriormente, preconizados por Spender (citado por Oliveira, 2001, p.133) quando o indivíduo consegue explicar o que está fazendo.

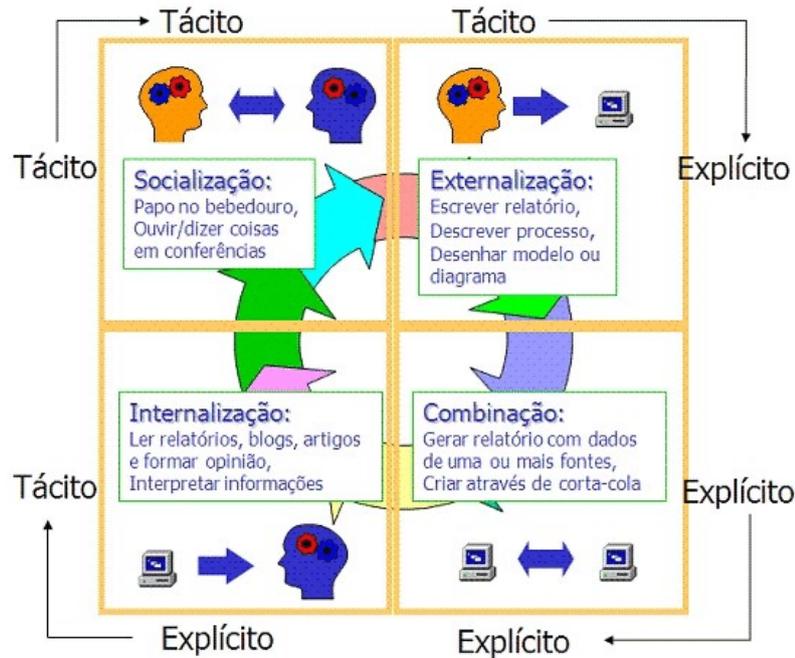
Voltando ao *sense reading*, vale ressaltar, que este processo não pode ser visto como linear, pois quando um colaborador da organização dá sentido ao que lê, o faz usando também memórias de outros agentes de aprendizagem, que de algum modo compartilharam suas vivências, por isso há que se levar em conta o que já foi lido anteriormente, e que apresentam o *background* de outras pessoas que compartilharam suas experiências nas ferramentas de organização do conhecimento, as discussões e experiências passadas, por meio de atividades individuais ou enquanto observavam outras pessoas (Orr citado por Hayes, 2011, p.99)

Peirce (citado por Spender, 2001, p. 40) defende que o significado de uma ideia pode ser mais bem demonstrado por uma atividade prática, e portanto – ensinar fazendo, se contrapõe àquilo defendido por Platão e pela tradição socrático-platônica que desvinculava o aprender do fazer (Drucker, 2011). Na lógica do aprender fazendo a utilidade da leitura seria ajudar quanto às informações adicionais à prática que contextualizam o aprendiz na situação de aprendizagem. Mesmo compreendendo que existem experiências difíceis de ser compartilhadas apenas pelo viés teórico é possível afirmar que a apropriação de dado conhecimento precisa ser contextualizado por meio da leitura de algum item de informação, portanto, teoria e prática se complementam.

Apropriação e geração de um novo conhecimento, é muito bem ilustrada pela espiral de conhecimento preconizada por Nonaka e Takeuchi (1997), quando demonstra que ocorre a **socialização**, a **externalização**, a **combinação** a **internalização**. Assim, para os teóricos Nonaka e Takeuchi (1997), são quatro os principais processos da conversão do conhecimento:

- (1) do tácito para o explícito- externalização;
- (2) do explícito para o explícito – combinação;
- (3) do explícito para o tácito – internalização e,
- (4) do tácito para o tácito – socialização, conforme Figura 1.

Figura 1 – Espiral de Conversão do conhecimento



Fonte: https://www.researchgate.net/profile/Adriana_Vieira3/publication/309583632/figure/fig1/AS:423559748165633@1477995921823/Figura-1-O-modelo-de-SECI-a-espiral-do-conhecimento.jpg

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. À medida que este conhecimento individual é registrado e armazenado, ocorre o processo de *sense giving*, no qual o compartilhamento de experiências acontece.

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 registrado em algum tipo de suporte de informação, para internalizar,

quando passa do explícito para o tácito, será usado o *sense reading* e o uso de práticas de leitura são um imperativo.

Para a internalização será exigido a consulta à fontes de informação. A enciclopédia, por exemplo, possibilita registrar em suporte material, aquilo que estava apenas no cognitivo dos indivíduos e que passou a transformar experiência em conhecimento (Drucker, 1993), mas ela é apenas uma das muitas fontes de informação que são produzidas para promover o registro da produção intelectual humana. A enciclopédia pensada por Diderot e D'Alembert é apenas um dos muitos registros de informação organizada pelo homem para garantir e assegurar a cumulatividade daquilo que vem sendo produzido ao longo da história. Levando em conta que tudo que tem sido produzido tem potencial de vir a ser conhecimento, com o advento das modernas tecnologias de informação aumentam as possibilidades de sistematizar as informações para formar repositórios, que podem armazenar informações. Exemplos dessas possibilidades são: sites, portais, blogs, redes sociais diversas. Mesmo um Link representa mais que um atalho (Miranda & Sintaku, 2016). Todos esses recursos de sistematização da informação estão disponíveis, ao alcance das organizações para registrar o conhecimento acumulado corporativamente, promovendo o compartilhamento de informações. As informações depois de assimiladas passam a ser conhecimento (Vygotsky, 1991; Wersig, 1995)

Os processos de conversão (Nonaka & Takeuchi, 1997) e compartilhamento do conhecimento (Schultze & Boland citado por Hayes, 2011, p.98), estão estreitamente ligados. O Quadro 2 ilustra como se dá a apropriação e geração de novos conhecimentos, tomando como base os dois processos citados.

A apropriação de conhecimentos se dá por meio da socialização e internalização advindo do *sense reading*, por sua vez, a geração de conhecimentos ocorre pela combinação e externalização, quando se lança mão do *sense giving*.

Quadro 2 – Apropriação e Geração de Novos Conhecimentos

Estágio	Processo de Conversão		Processo de Compartilhamento
Apropriação	Socialização Tácito ↓ Tácito	Ouvir/dizer coisas em reuniões e eventos formais e informais	<i>Sense reading</i>
	Internalização Explícito ↓ Tácito	Ler materiais diversos e formar opiniões, interpretar informações	
Geração	Externalização Tácito ↓ Explícito	Escrever relatório, descrever processos, desenhar modelo ou diagrama	<i>Sense giving</i>
	Combinação Explícito ↓ Explícito	Gerar relatórios com dados de uma ou mais fontes.	

Fonte: Elaboração própria (2020) baseando-se em Nonala e Takeuchi (1996) e Schultze e Boland (citado por Hayes, 2011, p.98)

Zack (citado por Hayes, 2011, p. 93) distingue dois tipos de tecnologias apropriadas à gestão do conhecimento como aplicativos integrativos e interativos. Para Hayes (2011, p. 92). Os aplicativos integrativos são apresentados 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 & Leidner (citados por Hayes, 2011, p. 94).

Rossetti e Morales (2007, p. 126) apresentam uma pequena amostra das ferramentas de gestão do conhecimento,

APIs – Aplicativos de Interfaces Padronizadas; BI – Business Intelligence; COINS – Communities of Interests Networks (Redes de Interesses de Comunidades); CRM

– Customer Relationship Management; CSCW – Computer Supported Cooperative Work (Trabalhos colaborativos apoiados por computador); EIPs – Enterprise Information Portals; EISs – Executive Information System; ERP – Enterprise Resources Planning; ETD – Engagement Team Database (Banco de dados de comprometimento de grupos); GED – Gerenciamento de documentos; PdCCs – Portais de conhecimentos corporativos; SGC – Sistemas de Gestão de Conteúdos; Forecasting e Technology Assessment.

Essas ferramentas vêm atraindo considerável atenção por parte das organizações por permitir a produção, recuperação e distribuição de informação e conhecimento entre os membros das organizações, contribuindo assim com a aprendizagem organizacional.

Ainda que por alguns séculos a disseminação fosse feita pela tradição oral, com o advento da escrita surgem os suportes e recursos de informação, nos quais se passou a registrar as informações, com potencial para vir a se tornar conhecimento. Deste modo, “o gerenciamento do conhecimento envolve “o desenvolvimento de repositórios de documentos pesquisáveis para suportar a captura, o armazenamento, a recuperação e a distribuição digitais do conhecimento explicitamente documentado de uma organização. (Sambamurthy & Subramani citado por Hayes, 2011, p. 94)

Nesta pesquisa, o interesse se volta para a leitura, visto que ela possibilita conhecer aquilo que foi registrado formalmente, e assim se pretende buscar práticas de leitura nas organizações entendendo-a como um dos meios de produzir conhecimento tácito individual, que depois de externalizado por meio de registro em publicações, se tornará conhecimento explícito, com potencial de passar a ser conhecimento organizacional. Para atuar na gerência, o conhecimento tácito e explícito se complementam, sendo um tão importante quanto o outro.

Silva (2004, p. 146) afirma que um ou mais dos quatro processos de conversão (Nonaka & Takeuchi, 1997) podem ocorrer simultaneamente, detalhando que as conversões do tipo “externalização” acontecem por meio de

[...] representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construídos por meio de metáforas/analogias ou dedução/indução, fazendo uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito; descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras (por exemplo, nos sistemas especialistas), scripts, design history, etc.; relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações).

Para o autor, a conversão por externalização poderia ser sintetizada pela frase: “o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma” – sendo essa conversão muito importante para o escopo dessa pesquisa, pois assim, muito da aprendizagem organizacional se dá por meio da leitura, leitura essa que exige uma compreensão do que é escrito (*sense reading*) e, portanto, registrado sobre a práxis nas organizações (Silva, 2000, p.51). A leitura para este fim se dá em íntima ligação com a hermenêutica.

A conversão por combinação pode ser sintetizada pela frase “agrupamento dos registros de conhecimentos” (Silva, 2004). Neste caso o aprendente precisa possuir um grande poder de síntese, qualidade que só pode ser desenvolvida por meio de lastro e frequência de leitura.

Também foi detalhada por Silva (2004) a conversão por internalização, afirmando que este conhecimento operacional acontece, normalmente, por meio de “leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.); prática individual (*learning by doing*); reinterpretar/reexperimentar,

individualmente, vivências e práticas (practices e lessons learned)”. Uma combinação de teoria e prática. Pela frase que sintetiza este tipo de conversão se vê que se trata de um tipo de conhecimento importante para os estudos dessa pesquisa, a saber: “o aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimentos”. (Silva, 2004)

Completando com o quarto tipo de conversão, aquele que ocorre por meio da socialização pode acontecer, quando: ocorre a comunicação “face a face” por meio de diálogo frequente; valoriza-se ideias, insights, intuições e o trabalho “mestre-aprendiz”; no trabalho em equipe se realiza o compartilhamento de experiências e de modelos mentais.

O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos, na forma de experiência e competências, em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões etc. (Weick & Roberts citado por Ruas & Antonello, 2003, p. 206).

Considerando essas duas formas em que acontece o armazenamento daquilo que pode ser entendido como conhecimento organizacional, são identificadas duas correntes que teorizaram sobre o tema: existem aqueles que julgam o conhecimento pelo viés do conteúdo, entendendo-o como algo que pode ser codificado, armazenado e depois compartilhado e mantido na organização independentemente da rotatividade de funcionários e colaboradores (Wasko & Faraj, 2000 citado por Hayes, 2011, p.165); e aqueles que defendem uma perspectiva relacional.

De uma perspectiva do conteúdo, o conhecimento seria uma verdade predicativa, pois prescreve o que fazer (Nonaka & Takeuchi, 1996 citado por Hayes, 2011), com a capacidade de ser construído e codificado para ser estocado em repositórios, e depois compartilhado e retido (Wasko & Faraj, 2000 citado por Hayes, 2011). Para Hayes, essa perspectiva é a dominante na literatura. É prática, e se preocupa em codificar, estocar e

compartilhar o conhecimento entre os sujeitos da empresa. Essa corrente vê no conhecimento um ativo econômico, ou seja, é em parte cerebral e comercializável.

Os adeptos da perspectiva relacional, no entanto, fazem severas críticas à perspectiva de conteúdo, por compreender que o conhecimento deve ser considerado algo relativo e provisório, vinculado ao contexto. Também alegam que a base empírica é fraca, e o ponto de vista é prescritivo (Pan & Scarbrough citado por Hayes, 2011).

Para os componentes da perspectiva relacional é preciso formar nos colaboradores uma forte identidade que possibilite a eles se amoldar com uma maneira comum de pensar, e assim facilitar a compreensão do contexto e, em decorrência disso, o desenvolvimento de produtos. Conforme preconiza Child e Rodrigues (2011, p.303) o sentimento de pertencimento a um determinado grupo pode ser incentivado e reforçado de acordo com a dinâmica das relações sociais e as sutilezas incorporadas nas interações interpessoais. Este sentido de pertencimento facilitaria a comunicação e a coordenação de inúmeros colaboradores, independentemente do tempo e do espaço, mesmo que eles estivessem em fusos horários e localizações geográficas diferentes (Orlikowski citado por Hayes, 2011).

A identidade com os arranjos da empresa e o sentido de pertencimento, pode ser comparado com o que Vygotsky (1989) chama de aprendizagem significativa, em um contexto de alunos em idade escolar, o que naturalmente pode ser usado considerando o ambiente da empresa. Fora da teoria da Administração, também na área da Ciência da Informação se compreende que, a aprendizagem, considerando-a como apreensão de conhecimento, é tudo aquilo que foi assimilado, e assim agrega valor ao indivíduo na forma de ativo do capital intelectual (Barreto, 1999).

Um outro aspecto interessante para ser levado em consideração é que a relação entre identidade organizacional e aprendizagem organizacional é mais que um ponto forte, pois também facilita a adaptabilidade organizacional, o que é indispensável em um ambiente

competitivo e de constante mudança (Corley, Gioia e Nag, p. 345). Esses autores apontam que “as implicações desta relação são talvez mais poderosas no contexto da mudança, porque tanto a aprendizagem como a identidade são essenciais para os aspectos estratégicos e pessoais de mudança.” (tradução nossa). No entanto, “como a identidade organizacional envolve respostas a questões fundamentais, e inerentemente estável e resistente a mudanças” (Corley, Gioia e Nag, 2011, p. 348). Isso pode ocorrer porque a mudança afeta tudo e todos os lugares da organização, na medida em que a adaptabilidade organizacional influencia no bem-estar organizacional e até na sobrevivência da organização. (Tsoukas e Chia citados por Corley, Gioia e Nag, 2011, p. 345)

Anteriormente, Corley, Gioia e Nag (2011, p. 345) entendiam a identidade organizacional como “percepções ou teorias implícitas compartilhadas pelos membros da organização ‘sobre quem somos como organização?’, mas com o decorrer da pesquisa por eles realizada, as possibilidades foram sendo ampliadas e foram sendo encontradas outras maneiras pelas quais a identidade organizacional se relaciona com as mudanças que transformam.

Porém, deve existir também um olhar sobre aquilo que se aprende, pois segundo Huysman (2001, p.85), nem tudo que se aprende é positivo e produzirá resultados interessantes para o conjunto da sociedade, assim como nem todas as atividades humanas são de interesse social. Se for levado em conta que nem tudo que se aprende pode ser positivo, o uso de fontes de informações adequadas é importante para garantir o mínimo de risco quanto à qualidade do que se aprende.

No âmbito das organizações, vale compreender que os indivíduos são considerados fontes de informação, sendo necessário observar que alguns têm mais disposição para aprender do que outros, do mesmo modo como há aqueles que têm mais facilidade para compartilhar suas experiências do que outros.

No campo da leitura também ocorre esse compartilhamento, não pela prática, mas pela possibilidade de contribuir com a reflexão. Assim a reflexão é ampliada para além daqueles que estão participando da prática, a partir da experiência relatada na literatura.

Quando se pensa em apropriação de novos conhecimentos como o resultado da aprendizagem organizacional se vislumbra não somente o aprendizado daqueles que estão entrando na empresa, e que deverão a partir de sua inserção na organização se adequar a cultura organizacional e aos meios de produção que estão sendo usados até então, mas acima de tudo daqueles que tem uma vivência a mais tempo na empresa, e que podem contribuir com sua experiência para produção de bens e serviços na corporação.

A apropriação de novos conhecimentos, vai caracterizar a aprendizagem organizacional e pode ser dar por meio: (1) da troca de experiências entre os colaboradores de uma dada organização, ou; (2) pela participação em cursos e outros eventos formativos, sendo estes últimos aprendizagem do tipo formal (Antonello, 2011, p. 227). Para a autora “As denominadas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops” (Antonello, 2011, 227).

Como se trata de matéria importante para a aprendizagem organizacional dar oportunidade de fazer evento formativo deveria ser uma prática comum nas empresas ter uma política de formação para seus colaboradores.

A apropriação de novos conhecimentos vai necessariamente gerar novos conhecimentos e isto é facilmente perceptível nas universidades, por exemplo, quando as pesquisas levam primeiramente a busca de um referencial teórico, para se apropriar do que já existe por meio da natureza cumulativa da ciência, e suas descobertas ao longo do tempo, passando a partir deste ponto para buscar algo que vem a ser acrescentado aquilo que já fora

descoberto ou discutido por outros pesquisadores, essa complementação dos estudos teóricos com o uso de métodos de pesquisa leva a geração de novos conhecimentos.

Do mesmo modo nas organizações que aprendem, onde ocorre um estímulo ao aprendizado, vai estar registrado por meio de seus relatórios, repositórios e fórum de discussões, que fazem parte dos aplicativos interativos ou integrativos, conforme já aludido e demais obras da literatura cinzenta que faz parte do acervo das corporações, aquilo que já existe como experiência e vivência do capital intelectual e foi registrado para uso futuro, como ocorre no processo de externalização já alegado. A este acervo de registros, que compreende ou objetiva o conhecimento explícito da organização, vai se juntar o trabalho de prática que passa igualmente de geração em geração dos indivíduos que fazem parte da corporação. Cabendo a organização fazer a sistematização do conhecimento tanto individual como organizacional, para se tornar um agregado que vai gerar novo conhecimento. (Oliveira, 2001, p. 131). Deste modo, “o conhecimento é considerado um bem econômico que pode ser codificado, armazenado e trocado entre indivíduos dentro de uma empresa (Bohm, 1994; Shin et. al., 2001; Pan & Scarbrough, 1999; Currie & Kerrin citado por Hayes, 2011, p. 94). Assim, a empresa é “um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação...” (Oliveira, 2001, p. 131), utilizando aplicativos integrativos ou interativos.

As organizações de qualquer natureza, tem uma vocação natural de promover a interação entre as pessoas e assim o compartilhamento de crenças, valores e comportamentos. No caso das empresas se pode dizer que são um local privilegiado, onde o conhecimento depois de passar por alguma forma de sistematização em sistemas especialistas ou em comunidades de práticas, se configura com um estoque de ideias e um conhecimento voltado para a produção e o mercado (Oliveira, 2001, p. 131). Assim o que

trará sucesso será a capacidade de trazer os conhecimentos do mundo das ideias para o mundo das ações (Kogut & Zander 1993 citado por Oliveira, 2011).

1.1.3. Níveis, formas e tipos de Aprendizagem organizacional.

A aprendizagem, quanto ao nível, caracteriza-se como aprendizagem individual, aprendizagem grupal e aprendizagem organizacional. Sendo a aprendizagem organizacional a apropriação do conhecimento corporativo, em constante evolução, armazenado em indivíduos, grupos e organizações (Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 161).

No nível individual de aprendizagem as ações do indivíduo são guiadas pelas representações abstratas do seu modelo mental, podendo ser aprimorado para melhorar o processamento da informação e assim levem a uma melhor tomada de decisão, diante de uma necessidade de resolução de problemas.

Quando uma pessoa vai ingressar em uma organização, durante o processo de seleção, será avaliada de acordo com suas competências e habilidades, deste modo, ocorre uma análise daquilo que ela traz em sua bagagem e que converge com aquilo que a empresa deseja em um colaborador, no entanto, esse conhecimento vai ser moldado ao contexto dessa nova experiência, na organização em que a pessoa estará ingressando e para isso vai precisar além da vivência e convivência com os membros veteranos da organização, consultar as fontes de informação disponíveis na empresa e que poderá ser o primeiro passo para colocá-la frente a esta nova realidade, que afetará e será afetada por seu *know-how*.

A aprendizagem individual se concentra na aprendizagem como processos mentais internos relacionados a aquisição e processamento da informação e do conhecimento (Brandi & Elkjaer, 2011, p. 37). Por sua vez a aprendizagem grupal seria aquela que se adquire por meio da interação dos indivíduos (Easterby-Smith, Burgoyne & Araújo, Vykotsky, 1989; e na teoria da ação (Argyris & Schön, 1978), sendo neste caso o ciclo de aprendizagem conceituado como coletivo e envolve quatro passos: “Geração difundida de

informações; integração da informação dentro do contexto organizacional; interpretação coletiva de informações e; ação responsável, baseada no significado interpretado (Dixon, 2001, p. 175).

A mudança, assim, é também um indício de que houve um aperfeiçoamento, sendo que essa mudança pode ser incremental, sem muitas alterações nas rotinas, apenas buscando aprimoramento na práxis, ou ainda uma mudança radical (Argyris & Schön, 1978), quando se referem a aprendizagem de laço simples e aprendizagem de laço duplo.

Vale ressaltar que a mudança das competências individuais leva à mudança nas competências organizacionais, sendo que estas tendem a ser mais ricas – porque acumulam as competências individuais –, ainda que não se possa dizer que a aprendizagem organizacional seja a soma das competências individuais (Argyris & Schon citados por Freitas & Godoi, 2008), visto que os indivíduos assimilam de forma diferente aquilo que experienciam. As abordagens que centravam a aprendizagem organizacional na aprendizagem individual e na soma das capacidades individuais evoluíram para uma abordagem sociocognitiva, que implica, segundo Elkjaer (2001), Elkjaer (citado por Godoi, Freitas & Carvalho, 2011), Brandi & Elkjaer (2011) em experiências individuais compartilhadas socialmente, para se reconstruir e se reorganizar, como num ciclo que acumula conhecimento na “reconstrução e reorganização de experiência – que é, essencialmente, individual – porém baseada numa perspectiva de indivíduos como socialmente formados e vice-versa.” Sinergia, do grego *syn* (junto) e *ergos* (trabalho), é o termo que melhor qualifica o sentido do aprendizado coletivo, pois mais que soma é valor agregado (Le Boterf citado por Uveda, 2011).

Assim, com a evolução para uma abordagem sociocognitiva, a aprendizagem organizacional que centra seu entendimento a partir da aprendizagem individual é criticada por parecer preocupar-se somente com os aspectos epistemológicos da aprendizagem, do

saber e conhecer, e negligenciar a dimensão ontológica. (Brandi; Elkjaer, 2011), conforme discutido no capítulo dedicado a aprendizagem organizacional.

Destarte, a busca pela aprendizagem organizacional exige que as empresas invistam em capital intelectual, para criar competências que as coloquem em condições de competitividade. Senge (2012) afirma que as empresas do futuro serão aquelas em que as pessoas estão dispostas a aprender continuamente, teorizando sobre cinco disciplinas que formaram o escopo das organizações que aprendem, visando fatores como: (1) domínio pessoal; (2) modelos mentais enraizados; (3) visão compartilhada; (4) trabalho em equipe e (5) visão sistêmica.

Diante disso, se faz necessário o estímulo e fomento de processos de aprendizagem dentro das empresas, de forma ininterrupta, sendo necessário que as organizações ofereçam a seus colaboradores oportunidades de aprender, seja por meio de iniciativas formais de aprendizagem, seja deixando claro que é permitido criar, oferecer sugestões – enfim, dar liberdade para agir.

Para além dos processos formais de aprendizagem, existem os informais, e que independe dos projetos de promoção de aprendizado realizados pela empresa, já que, segundo Vygotsky (1989, 1991), a aprendizagem se dá por meio da interação de indivíduos no meio social.

As formas de aprendizagem são tipificadas como formal, informal e incidental. A aprendizagem formal é aquela promovida institucionalmente. Pode ser de iniciativa da organização como treinamento, por exemplo, ou pelo próprio indivíduo. É sempre estruturada, “também frequentemente baseada no modelo de sala de aula, com um instrutor ou professor planejando, implementando e avaliando as etapas dos processos de aprendizagem” (Merriam & Caffarella citado por Flach, & Antonello, 2010, p. 198). Os autores ainda falam da aprendizagem informal e incidental, ambas “predominantemente

experimental e não-institucional”, as caracterizando como aquelas que ocorrem nas oportunidades oferecidas durante as atividades do cotidiano, nas quais o indivíduo controla seu processo de aprendizagem, diferenciando a incidental devido ao fato serem um subproduto das atividades que são feitas fora da rotina.

Vem dos autores Argyris e Schon (1978) a classificação dos tipos de aprendizagem organizacional, apresentando o tipo de aprendizagem organizacional de laço único (*single-loop*), de laço duplo (*double-loop*) e deuterio. Para a aprendizagem de laço simples fica a responsabilidade pelas mudanças do tipo incremental, que seriam aquelas que envolvem a detecção e correção de erro, que certamente apresentam grande importância para o andamento da empresa, mas não tem um significado de mudança de curso, apenas identifica e corrige os erros, mas não modifica o modelo que está posto. Para Zangiski, Lima e Costa (2009) “A aprendizagem do tipo *single-loop* busca a manutenção do conhecimento, é uma aprendizagem instrumental, que muda estratégias de ação ou suposições acerca desta estratégia, de tal forma a deixar que os valores de uma teoria de ação permaneçam inalterados.”

A aprendizagem de laço duplo, pode causar maior impacto na empresa, devido ocasionar mudanças radicais e transformações no modelo de direção estratégica da organização. A aprendizagem do tipo *double-loop* tem por princípio questionar o que se aprende e revisar princípios, e é indicada para mudanças na cultura organizacional, uma vez que resulta em uma mudança de valores da teoria em uso, bem como da estratégia e suas suposições (Zangiski, Lima & Costa, 2009).

Enquanto a aprendizagem deuterio é uma aprendizagem de segunda ordem e pode ser aplicada tanto para a aprendizagem de laço simples, como aprendizagem de laço duplo, a fim de registrar as condutas e ações despendidas para a resolução de um problema (Argyris & Schon, 1978). Pode ser descrita como um processo que resulta em aprender a aprender

(Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 173). E se configura e se materializa, com o uso de sistemas de informação para armazenar e recuperar informações, não somente externas a organização, mas também, pela reorganização do conhecimento existente nela, pela prática de revisão e construção de novas estruturas e teorias (Huber, 1991).

Vera, Crossan e Apaydin (2011, p. 174) resumindo os três tipos de aprendizagem, dizem que a aprendizagem organizacional é um mecanismo para o desenvolvimento ou alteração de recursos de qualquer ordem (zero, primeira e segunda), a aprendizagem de laço simples está relacionada aos recursos de ordem zero, porque operam apenas nas capacidades operacionais.

Os recursos de primeira ordem estão relacionados a aprendizagem de laço duplo, segundo a qual as empresas se cercam de capacidades dinâmicas, para inventar e reinventar os recursos de que dispõe, buscando as melhores práticas. Devem estar apoiadas pela gestão do conhecimento, entendendo-a como uso de tecnologia avançada para o gerenciamento formal para o acesso, a criação e a reutilização da informação (O’Leary citado por Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 162); e pela capacidade de absorção, conceituada como “a capacidade da empresa de identificar, conhecer e explorar o conhecimento do meio ambiente” (Cohen & Levinthal, citado por Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 165).

No Quadro 3, se replica o quadro criado por Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 145) com base em Argyris e Schon (1978), para melhor sistematizar as características de dois dos tipos de aprendizagem, tendo como base as características de valores preponderantes dos adeptos e suas ações, bem como o resultado da aprendizagem.

A aprendizagem deuterio não foi apresentada no quadro 3, cabe então elucidar, como já foi dito anteriormente, que ela se relaciona aos recursos de segunda ordem, porque pode criar mecanismos de apoio tanto para a aprendizagem de laço simples como para a aprendizagem de laço duplo, registrando tanto a performance organizacional, garantida pela

aprendizagem de laço simples, como a capacidade de criar estratégias de negócios, alinhados com a aprendizagem de laço duplo. Importante também se faz mencionar que este tipo de aprendizagem é o mais influenciado pelas práticas de leitura.

Quadro 3 - Tipos de aprendizagem e suas características

	Single-loop	Double-loop
Valores preponderantes dos adeptos	<ul style="list-style-type: none"> • Ter controle unilateral das situações • Esforçar-se para ganhar e para não perder • Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios • Ser o mais racional possível 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar informações válidas • Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação • Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Defender sua posição • Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e seus pensamentos e ações) • Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, afirmação, sensação de ser essencial) • Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (tenta-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência) • Proteger os outros é algo feito em paralelo
Resultados do aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados são limitados ou inibidos • Há consequências que encorajam os mal-entendidos • Surgem processos de erro auto alimentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • O aprendizado é facilitado • Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais

Fonte: Argyris; Schön (citado por Zangiski, Lima, Costa, 2009)

1.1.4 Dinâmica de reflexão e ação em um dado contexto organizacional quando se identifica uma situação problema.

No âmbito das empresas existem tanto problemas internos quanto externos, e uma situação-problema se apresenta sempre que surge uma necessidade de criar um novo produto ou serviço, ou que o andamento com relação a um produto ou serviço não condiz com o que foi planejado, sendo necessário resolver uma determinada situação, enfrentar um novo desafio ou até um velho, que ainda não teve uma solução satisfatória.

A solução de um problema sempre começa pela compreensão do que está acontecendo, sendo este o ponto mais importante, se tornando imperativo analisar, questões como: definir o problema e o que o está ocasionando; que situações estão ocorrendo para que ele se apresente; o contexto em que ele se dá, quais as possíveis alternativas de solução, enfim, passa a existir a necessidade de informações que fundamentem os encaminhamentos para a resolução do problema. Neste caso é possível usar a investigação como método de aprendizagem, a fim de mover os resultados da aprendizagem para o campo consciente e possibilitar a verbalização ou por meio da oralidade ou pelo registro em recursos escritos (Brandi, Elkjaer, 2011). As práticas reflexivas também podem se referir aos meios pelos quais ocorre a “compreensão da própria experiência e a experiência dos outros” (Shipton & De Fillippi, 2011, p. 84), portanto, a prática e a reflexão sobre a prática são essenciais para a emergência da aprendizagem (Valença, Koenigs & Hare, 2004, p. 78).”

A dinâmica de reflexão, faz parte das oito dimensões para o aprendizado em grupo e individual indicado por Savelsbergh, Van der Heijden e Poell (citados por Roloff, Wooley & Edmonson, 2011, p. 258). Um exemplo de compartilhamento de conhecimento tácito, pode ser quando aprendentes e mestres compartilham experiências e aprendem mutuamente, sendo que a auto-observação e a imersão nas tarefas do mestre completam a reflexão (Polanyi & Prosch citados por Von Krogh, 2011, p.397).

Assim, avaliar um problema nem sempre é tarefa fácil e exige uma dinâmica de reflexão para tomada de decisão, que passa desde as fontes de informações necessárias para se compreender o problema até as atitudes mais apropriadas para aquela dada situação, e assim alcançar o objetivo pretendido. Falta de rigor e objetividade frequentemente fazem com que as organizações e seus membros busquem mais informações do que o necessário para resolver um problema (Huber, 1991, p. 140). Mas não só isso, porque a falta de investimento em recursos informacionais, ou mesmo a falta de compreensão da importância deles, acaba influenciado no uso inadequado das informações pertinentes.

A reflexão ocorrerá a partir da compreensão do cenário e contexto do problema, para só depois ocorrer o planejamento e posterior execução dele, bem como, acompanhamento e avaliação daquilo que foi implantado/implementado na busca da resolução da situação-problema. E em todas essas fases, é necessário se cercar de informações, o que requer usar de hábitos de leitura. Se o problema foi resolvido é sinal que foi bem compreendido, tendo sido possível oferecer, por meio de ações apropriadas uma solução. Ao acompanhar o andamento do processo vai se verificando se o problema foi totalmente solucionado. Se foi, significa que o problema foi bem compreendido.

1.1.5 Gerência e Resolução de Problemas.

De uma forma bem simples é possível dizer que o papel do gerente de uma empresa é controlar os processos de trabalho e os resultados dele decorrentes. Mintzberg (2010) detalha e sintetiza com clareza os papéis do gerente, dividindo-os em três categorias: papéis interpessoais, informacionais e decisórios.

Quanto aos aspectos interpessoais de sua atribuição requer aprender a lidar com pessoas de dentro e fora da organização. Na questão informacional será ele a promover aquisição, sistematização e disseminação de informações de dentro e fora das organizações, sendo, portanto, aquele que decide sobre metodologias e tecnologias para implantar e

implementar sistemas onde serão armazenadas as informações para estarem disponível tão logo se precise delas para tomada de decisão (Mintzberg, 2010).

No tocante ao papel de decisor deve estar pronto para inovar, buscar solução para os problemas e tomar decisão, na busca de novos empreendimentos, resolução de conflitos ou crises, alocação de recursos de todos os tipos, todos eles voltados a promover a melhoria nas práticas e assim se manter no mercado, em condições de competitividade com as outras empresas. (Mintzberg, 2010). Ação gerencial envolve vários aspectos, a técnica, o conhecimento, as habilidades, e o comportamento se interligam, abrindo espaço para a subjetividade, quando a experiência irá mediar a razão e a emoção (Para Silva, 2009).

Para a tomada de decisão e resolução de problemas, é possível seguir por dois polos distintos conforme Kirton (citado por Gimenez, 1998) apresenta em sua Teoria da Adaptação-Inovação. De um lado indivíduos que preferem fazer as coisas melhor e, de outro, aqueles que desejam fazer diferente. O primeiro caso é para gerentes que tem um comportamento adaptativo e o outro para gestores com comportamento inovador. Estando o gerente dentro do padrão de comportamento adaptativo ou inovador não prescindirá da necessidade de utilizar a informação e o conhecimento como ferramenta para o processo decisório. Os indivíduos adotam estilos diversificados de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Yukl (citado Silva, 2009, p.33) classifica os comportamentos gerenciais em dois grupos: (1) ligado ao gerenciamento do trabalho, voltado para o planejamento, solução de problemas, esclarecimento de papéis e objetivos, informação e monitoramento das operações; (2) voltado para o gerenciamento das relações, determinantes para construção e manutenção de relacionamento entre os membros da equipe, elencados em apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

Para Dewey (citado por Brandi e Elkjaer, 2011, p. 46) o gestor tentar resolver o problema aplicando diversas hipóteses até concluir testando um modelo de solução e para

que este evento chegue a ser aprendizagem, por meio da experiência, faz-se mister refletir sobre a relação entre definição e formulação do problema e a solução a qual se chegou, sendo possível em outra situação nova e semelhante tomar a decisão pelo mesmo modelo ou por modelo adaptado para a situação semelhante e que levará para a acumulação de mais uma experiência.

Para Zarifian (citado por Silva, A., 2009, p.141) a prática de um gerente envolve três procedimentos básicos: antes da ocorrência do evento a expectativa atenta; durante o evento a intervenção ativa e permanente e depois do evento ele deve se debruçar reflexivo sobre a situação ocorrida.

A resolução de um problema será influenciada pelo conhecimento de que dispõe cada sujeito envolvido na ação, conforme o ponto de vista único que tenham do mundo para justificar a veracidade de suas impressões sobre a situação apresentada, a sensibilidade pessoal e a experiência individual (Nonaka & Takeuchi, 1995). Mas o significado das informações necessárias para a resolução do problema são construídos socialmente (Choo, 2006, p. 30)

Para exercer papel de decisor os gerentes precisam se cercar de informações, conforme Zarifian (citado por Godoy & D'Amélio, 2012, p. 624) preconiza “Gerentes precisam de conhecimento técnico para tomar decisões ou apresentar soluções para problemas novos ou complexos”. No mesmo caminho segue Choo (citado por Starck, Rados & Silva, 2013) apontando para a importância da informação e do conhecimento para criar modelos de tomada de decisão. Moscarola (citado por Morita, Shimizu & Laurindo, 1999) também considera que o processo de resolução de problemas é fator que depende de informação e conhecimento.

Vince e Gabriel (2011, p. 337), argumentam que de início a aprendizagem é feita a partir de um facilitador que pode ser o pai, a mãe, um irmão, um professor, ou seja, alguém

que se configura como uma autoridade e depois esta autoridade passa a ser de um líder, mentor, consultor, etc. Assim é possível afirmar que os gerentes são nas empresas aqueles que assumem o papel de líder, consultor ou mentor, e, portanto, promotor de aprendizagem, e que, por sua vez, são os responsáveis pela a resolução e problemas, são no contexto das organizações os responsáveis, os facilitadores no contexto da aprendizagem organizacional (Silva, 2009, p. 130).

Como “as pessoas não recebem um novo conhecimento de forma passiva; elas o interpretam ativamente, adaptando-o as suas próprias situações e perspectivas” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 16), o que faz sentido em determinado contexto pode não fazer em outro. Para Antonello (2011, p. 143) “raramente se aprende da experiência, a menos que se avalie a experiência, conceba-se o próprio significado em termos das próprias metas, objetivos, ambições e expectativas”, assim, quando ocorre a difusão de um novo conhecimento em uma dada organização pode ocorrer um processo de confusão, sendo o gerente aquele que vai conduzir o processo em busca da criação do conhecimento. Este processo se dará por meio da promoção de um quadro conceitual que possibilite dar sentido a sua experiência.

Além de informações, os gerentes, precisam dispor de ferramentas que possam ajudar a chegar a seus objetivos. De acordo com Miguel e Vieira (citados por Fornari, 2010, p.107) existem Sete Ferramentas Tradicionais da Qualidade: diagrama de causa-efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle e folha de verificação. Para o trabalho realizado por Fornari (2010), ele utilizou apenas o diagrama de causa-efeito. Para o estudo de causa-efeito César (2016) indica o Diagrama das Relações (DR) como aquele que facilita o estudo da causa raiz e efeito raiz.

TRIZ (Teoria da Resolução de Problemas Inventivos) É outra ferramenta encontrada na literatura usada para resolução e problemas, criada por G. Altshuller para resolver problemas de inovação técnica (citado por Fernandes, Teixeira & Pacheco, 2018),

e, portanto, com forte vocação para a criação de novos produtos e serviços. Por meio dessa ferramenta é possível identificar contradições e soluções inventivas. Seu uso apoia o decisor e sua equipe na formulação de problemas, transformação do problema em um modelo, análise do modelo, resolução das contradições e formulação da solução ideal.

As ferramentas básicas da qualidade, são utilizadas para resolução de problemas. Segundo Maiczuk e Andrade Júnior (2013, p. 3) “As ferramentas da qualidade são métodos utilizados para a melhoria de processos e solução de problemas em qualidade. O uso dessas ferramentas tem como objetivo a clareza no trabalho e principalmente a tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de opiniões.” Os autores citam algumas ferramentas da qualidade, que foram utilizadas em trabalho de pesquisa: Folha de Verificação, Brainstorming, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa), Fluxograma e o 5W2H.

Para Lins (1993) ao invés de buscar soluções por tentativa e erro é melhor utilizar ferramentas que possibilitem encontrar informações reais sobre o que está ocorrendo, permitindo analisar a questão para projetar uma solução de forma sistemática. O Autor também cita o “Diagrama de Pareto”, que permite a todos os membros do grupo fazerem comparações das causas dos problemas, podendo decidir quais medidas devem ser tomadas. O diálogo entre a equipe é valorizado e as soluções dos problemas certamente encontradas.

Em um documento produzido pela UNICAMP (2018) sobre Modelo de Melhoria e Ferramentas da Qualidade, foram citados fatores que o uso das ferramentas de solução de problemas podem ajudar: (1) Trabalhar em equipe; (2) Contribuir com suas ideias e sugestões de maneira efetiva; (3) Organizar e priorizar informações; (4) Classificar e analisar dados; (5) Pensar de forma criativa e; (6) Aumentar a efetividade do seu trabalho diário.

Também em UNICAMP (2018) foram elencadas como as ferramentas podem ser classificadas, considerando suas características gerais, visando a busca de soluções de

problemas de maneira criativa, com base no mapeamento do processo, a organização de informações e a análise de dados.

A metodologia SODA – Strategic Options Development e analysis, também é apontada por Corrêa (1996) como uma ferramenta interessante, que se caracteriza por sua capacidade de lidar com fatores qualitativos, de estruturar situações difíceis e no desenvolvimento de estratégias (Corrêa, 1996; Corrêa citado por Morita, Shimizu & Laurindo, 2017).

As ferramentas básicas para a abordagem são os mapas cognitivos e o COPE-Cognitive Policy Evaluation (software interativo de apoio à decisão de grupo com representação gráfica para análises qualitativas). A estrutura geral dos mapas cognitivos envolve 3 conceitos: os que identificam os objetivos do mapa; os que assumem o papel de ideias chaves que direcionam o raciocínio do decisor e os que indicam as ações que podem ser tomadas (Mazzilli citado por Morita, Shimizu & Laurindo, 2017).

Outra ferramenta também citada foi usada por Melo, C., Melo, F, Jerônimo e Tomaz de Aquino (2016), chamada KJ ou Diagrama de Afinidades. Foi criada por Kawakita Jiro no ano de 1951, e por isso chamada de KJ (César, 2013). Apesar de ter sido criada como ferramenta para qualidade, a KJ se aplica para a resolução de problemas e tomada de decisão, pois se presta a esclarecer problemas que não tem solução simples e são importantes dentro da empresa, pois sistematiza “dados qualitativos (informações, observações, fatos, opiniões, dentre outros) para maior compreensão do problema e melhor interpretação da situação.” (Melo, Melo, Jerônimo & Tomaz de Aquino, 2016). Esta ferramenta é bem aproveitada para ajudar a equipe a desenvolver seu sistema de avaliar problemas complexos (César, 2013).

Há ocorrência de outras ferramentas e aquelas que aqui foram citadas, tem a função apenas de ilustrar com algumas que foram mais vezes apresentadas em publicações sobre este campo.

Com o uso da informação pertinente e das ferramentas certas para a tomada de decisão, os gerentes podem exercer seu papel chave na criação do conhecimento, por serem os mediadores entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade ‘quase sempre caótica’ daqueles funcionários que estão na linha de frente (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.16 e 17)

1.1.6 Práticas de leitura e construção do conhecimento organizacional.

Entendendo como Oliveira (2001, p. 135) que as empresas buscam codificar e simplificar os conhecimentos dos indivíduos e grupos das empresas para torná-los acessível a toda a organização e assim, facilitar o uso do conhecimento acumulado por um número maior de indivíduos dentro da organização, é possível afirmar que isto é facilitado, por meio da gestão do conhecimento.

Em pesquisa realizada para identificar artigos que apresentem o tema da gestão do conhecimento no setor público (Silva, Miranda, 2018) a temática aprendizagem organizacional foi encontrada com frequência no material selecionado o que demonstra a estreita relação da AO com a gestão do conhecimento. Isto ocorre porque a gestão do conhecimento proporciona a criação de recursos informacionais em seus variados suportes e fontes de informação. Vale ressaltar que o registro das informações com potencial de vir a se tornar conhecimento exige o uso de práticas de leitura para sua decodificação, compreensão e compartilhamento.

Para Petit “O leitor não consome passivamente o texto, ele se apropria dele, o interpreta, deturpa seu sentido” (Petit, 2013, p. 27). O que é corroborado por Chartier (1998, p. 68), pois segundo ele a “A leitura é sempre apropriação, invenção, produção de significado [...] apreendido pela leitura, o texto não tem de modo algum – ou ao menos totalmente – o sentido que lhe atribui seu autor, seu editor, seus comentadores”. Nem mesmo a leitura feita duas vezes pela mesma pessoa, possui o mesmo significado, visto que os

sentidos do escrito, são alterados de acordo com tempo, espaço, objetivos, necessidades, entre outros fatores.

No campo organizacional a leitura poderá motivar a criatividade, a invenção e a inovação, poderá criar condições para o empreendedorismo, para a criatividade. Sendo o leitor aquele que “interpreta um texto a luz do seu contexto, estabelecendo relações entre as ideias produzidas e a vida concretamente” (Silva, 2006, p. 41), a leitura poderá oferecer condições para uma vida profissional atuante e bem sucedida e em especial alguém na função de gerente poderá, desenvolver competência para as funções das quais um profissional de alto nível necessita. Entre elas a competência informacional intimamente ligada a leitura e o uso das tecnologias de informação e comunicação – TIC (Rubens, 2013, p. 5)

Mas a competência de leitura e letramento não é exigida como requisito para a contratação de recursos humanos, para citar um exemplo. No entanto, as empresas podem se deparar com a falta de compreensão por parte de seus colaboradores, com algum conhecimento específico que necessitariam ter. Foi o que aconteceu com uma empresa brasileira que precisou fazer um teste de conhecimento sobre normas de segurança e se deparou com o fracasso do teste, chegando eles a conclusão de que mais que desconhecer as normas de segurança, os funcionários não tinha habilidades necessárias para compreender o questionário usado como instrumento do teste. Depois da experiência pouco exitosa tomaram a decisão de contratar uma empresa que fizesse um projeto de intervenção para formar competências leitoras nos colaboradores. Depois de realizado o trabalho de intervenção a equipe chegou à conclusão de que

[...] a formação de leitores em um contexto de trabalho deve assumir a perspectiva geral da promoção de práticas de letramento e leitura, isto é, a promoção de saberes, de valores, de imagens de si e de hábitos que possam motivar e desenvolver usos

mais complexos da língua escrita. Isso implica, certamente o ensino de habilidades específicas, como identificar informações explícitas, inferir informações implícitas, identificar o objetivo de um texto, compreender descrições, argumentos, explicações, instruções etc. (Rangel, Garcia & Ernica, 2015, p. 9).

Todas estas habilidades citadas pelos autores em seu trabalho são também necessárias para a aprendizagem organizacional. Mas essas habilidades precisam ser incorporadas ao cotidiano do indivíduo e compartilhado com todos os demais, transformando o ambiente de trabalho. (Rangel, Garcia & Ernica, 2015, p. 9).

Sendo a leitura um importante instrumento de apropriação de conhecimento, ela contribui para a emancipação e promoção social, cultural e educacional dos indivíduos de uma comunidade – disso decorre o enriquecimento econômico (Acemoglu & Robinson, 2012), assim na vida profissional não há como não se fazer uso da leitura. Essa ferramenta é especialmente sensível aos profissionais do *staff* da organização que terão de dar respostas, realizar planejamentos, contextualizar problemas, dentre outras tarefas.

A leitura deve ser vista como um processo socio-interacional, que atribui ao indivíduo o status de sujeito, integrando aquilo que é com aquilo que faz, dotando-o de condições de competitividade a partir de competências individuais e organizacionais, conforme vai acumulando conhecimento ao longo de sua prática e experiência (Uveda, Dorion, 2010, Uveda, 2011).

Gaspar (2009) realizou pesquisa sobre as práticas de leitura em empresa, é entre as constatações revela que 94% dos participantes consideram a leitura como um diferencial para a atuação profissional porque as pessoas que leem têm mais ideias e aprendem coisas novas. Com isso corrobora Fernandes (2017, p. 27) ao afirmar que

A leitura é essencial para se alcançar as competências mínimas necessárias para atender as demandas do mundo atual, por ser ela, uma atividade fundamental, que

assegura o desenvolvimento da imaginação e da criatividade humana, além da sua importância para aprendizagem e conhecimento da linguagem no cultivo da capacidade de expressar as ideias e desenvolver o pensamento crítico.

Na lógica de que a aprendizagem vivenciada no contexto escolar, continua no contexto organizacional, é possível inferir que aquilo aprendido na escola continua sendo aprimorado ou aprofundado por meio de sua ação profissional. Se a leitura é recurso de aprendizagem na escola, não será diferente no mundo do trabalho.

Além disso, é bem verdade que para o mundo do trabalho são selecionados aqueles que foram formados ou deformados nas escolas. Assim, o que está sendo feito nas escolas irá influenciar o que os alunos fazem para o resto de suas vidas, conforme o conceito de *habitus* (Bourdieu, 1982).

Se o aluno foi acostumado e incentivado a ler, tendo sido educado para isso, por meio das práticas de leitura e dos recursos que elas oferecem, buscar as informações importantes para a construção do conhecimento do qual ele precisa para agir em diversas situações da vida, com certeza o fará quando for necessário resolver um problema que se apresentar em sua atuação profissional, e assim ser independente e proativo.

No site do Instituto Brasileiro de Coaching (2019), estão listadas 5 características que ajudam na valorização dos profissionais bem aquilutados no mercado de trabalho, saber: (1) paixão pelo que faz; (2) honestidade e ética; (3) proatividade; (4) educação e gentileza; (5) ser visionário; capacidade de liderança e; ter inteligência emocional. Para cada uma dessas características a leitura é ferramenta para ajudar a desenvolvê-las.

Kirsch, Silva e Silva (1978, p.7) argumenta que a leitura ajuda o ser humano a adquirir novos conhecimentos que o levarão a resolver seus próprios problemas, e porque não dizer aqueles que virão decorrente de sua atuação profissional, pois a leitura influencia

a cognição e oferece a possibilidade de reestruturar os conceitos, reorganizando aqueles existentes, enquanto vai inserindo outros.

É preciso “dar a leitura o estatuto de uma prática criadora, inventiva, produtora de sentido” (Chartier, 2001, p. 78), e que de acordo com a necessidade imposta pelo o leitor, poderá oferecer inúmeras formas de inovação e criatividade, diante dos desafios que a ação profissional promove.

Para Cagliari (1997, p. 150) “a leitura é, pois, uma decifração e uma decodificação”. O leitor deve ter conhecimento do código linguístico, para decifrar a escrita e entender a linguagem aplicada, “decodificar todas as implicações que o texto tem e, finalmente, refletir sobre isso e formar o próprio conhecimento e opinião a respeito do que leu.”

Formando sua opinião vai ser possível aferir que compreendeu o que foi lido, pois “[...] lê-se para entender o mundo, para viver melhor. Em nossa cultura, quanto mais abrangente a concepção de mundo e de vida, mais intensamente se lê, numa espiral quase sem fim [...]” (Lajolo citado por Leal & Cezar, 2016). Assim parece com um círculo virtuoso e quanto mais se lê mais se sente necessidade de lê, porque se busca por meio de novas leituras completar o que ficou faltando aperfeiçoar por meio da leitura anterior. E por se tratar de uma alusão a uma espiral, se pode inferir que se trata de uma prática contínua.

Assim, entender melhor o mundo, e a situação pela qual se passa, que pode ser de cunho emocional, psicológico, mas também profissional. Pode ser a busca de solução para um problema que se está vivenciando, durante a necessidade de melhorar ou aperfeiçoar uma prática, uma ação, um processo, um produto, um serviço, enfim, algo que se apresentou no cotidiano do mundo do trabalho e que exigirá posicionamento para resolução de problema, visando a tomada de decisão pela melhor saída. Isto porque permite “uma sólida relação de dados concisos, permitindo-se inferir, comparar, questionar, relatar e observar a essência do conteúdo” (Krug, 2015).

Isto quando se fala de um leitor assíduo, mas também existem os leitores eventuais. E ainda aqueles que por força de sua estrutura psíquica, não se tornaram leitores (Petit, 2010, 2013). Novamente, se deve chamar a atenção para o fato de que este tipo de leitura, a qual a autora se refere seria a leitura por lazer ou prazer, mas no contexto das organizações, não se tratará do desejo, mas da necessidade de ler. Vendo a leitura, como uma das formas de construir conhecimentos que ajudarão no momento de uma tomada de decisão para a resolução de um problema.

De fato, são muitos os teóricos que argumentam ser a leitura algo positivo na vida das pessoas, em quaisquer circunstâncias e situações, mas também há aqueles que a vilanizam, considerando-a como uma prática perniciosa ou negativa. Este tipo de crítica vem especialmente de algumas religiões e de regimes totalitários, em dados períodos da história. Por exemplo, a oposição ao iluminismo, que defendia a leitura como uma prática libertadora, levou a interferir nas práticas leitoras para evitar que os indivíduos passem a ser sujeitos de suas próprias vidas.

Independente de atitudes que julgam a leitura como maléfica “o ato de ler, se criticamente feito por grandes parcelas da população, significa mais poder aos cidadãos, maior capacidade para enxergar as contradições sociais, melhores fundamentos nas tomadas de decisões.” (Silva, 2003, p. 14). Se no campo político, social e cultural a leitura forma, para melhorar a visão do indivíduo a respeito das situações pelas quais passa na vida, no campo organizacional também o fará, ajudando-o na resolução de problemas.

Conforme Petit (2013, p. 42) “ler pode se tornar impossível ou até arriscado, quando significa entrar em conflito com os valores ou modos de vida do lugar, do meio em que se vive. A autora complementa que em “algumas sociedades pouco instruídas, ler um livro significava vagar em um mundo perigoso, enfrentar o diabo.” Menção a este fato também é feito por Zilberman citada por Silva (2006, p.47) “Capacitando o ser humano a

pensar e agir em liberdade [...] a leitura sinaliza o perigo para as sociedades ou indivíduos autoritários. Por isso, nunca deixou de ser criminalizada encarnando o demônio, a magia ou o desconhecido temido pelos poderosos”.

Contrariando as posições que julgam a leitura e suas práticas como algo perigoso Petit (2009, p.15) cita Montesquieu quando relata “o estudo foi para mim o remédio soberano contra os desgostos da vida, não tendo existido jamais uma dor que uma hora de leitura não afastasse de mim”. Naturalmente que para outras pessoas pode ser também uma maneira de se libertar ou de abstrair seus problemas. A leitura é, portanto, “um caminho privilegiado para se construir, se pensar, dar um sentido à própria experiência, à própria vida, para dar voz a seu sofrimento, dar forma a seus desejos e sonhos” (Petit, 2010, p. 72).

A leitura pode ser balizada por uma série de pontos positivos, pois “permite o despertar de sentimentos e emoções, inspirando-nos a um ambiente repleto de possibilidades formuláveis, [...] haja vista, o leitor, permitir-se conhecedor da sua aptidão em maior escala de pretensões. (Krug, 2015)

Logicamente, para o campo dessa pesquisa a leitura a qual nos referimos seria mais a leitura por busca de informações que venham a complementar aquilo que pela prática cotidiana os colaboradores de uma organização venham a conhecer, e que utilizam para tomar decisões diante da necessidade de resolução de problemas. Embora existam aqueles que defendem que a aprendizagem organizacional se dá por meio de comunidades de práticas, conforme abordado em capítulo anterior, a de se presumir que a leitura seria parte deste fazer em tais comunidades. As práticas quando registradas em suportes de informação persistem nas organizações “uma vez formada a competência coletiva algumas delas perduram, apesar da partida das pessoas” (Uveda, 2011).

Para Chartier (2002, p.123) “a leitura é prática criadora, atividade produtora de sentidos singulares, de significações [...] dependendo dos subsunçores de cada um, do

background que cada um carrega, o texto produzirá um sentido intimista com efeitos múltiplos de acordo com cada leitor. Assim, também dependerá dos objetivos pelo qual busca a leitura daquele texto, que tipo de informação busca, a que tipo de interesse se presta a leitura.

Ainda sobre o repertório ou *background* do leitor, este irá ajudar na produção de sentidos de um determinado texto, por dinamizar os conceitos acumulados pela leitura de textos anteriores, e que são trazidos a consciência no momento da interação gerada pelo texto atual. (Silva, 2014, p.46).

No capítulo referente a aprendizagem organizacional foi tratado a questão do processo *sense reading*, como importante para a compreensão daquilo que pode vir a ser conteúdo da organização, dando sentido ao que é lido. A compreensão por sua vez virá de uma leitura eficiente.

Viana, Cadime, Santos, Brandão e Ribeiro (2017, p. 3) apontam como consensual três os fatores que contribuem para uma leitura eficiente: (1) derivados do texto; (2) derivados do contexto e (3) derivados do leitor.

Com relação a leitura eficiente que virá de fatores derivados do leitor, isso se dará conforme o que ele tem acumulado e que irá possibilitar a criação e recriação daquilo que foi a intenção do autor na hora de escrevê-lo, isso porque “A possibilidade de produção de um ou mais sentidos para um texto decorre do adensamento do repertório ou *background* do leitor.” (Silva, 2003, p.46).

Assim, quanto mais o leitor é experiente em um tema, maior será sua clareza com relação aos sentidos do texto, bem como, maior será sua possibilidade de inserir em seu lastro de experiência, aquela nova informação acrescentada pelo texto ora lido. Isto levará o sujeito leitor a produzir mais conhecimento que poderá ser objetivado por meio de um outro texto ou poderá se manifestar em outras ações de sua vida prática, como por exemplo a

compreensão de uma dada situação que o levará a resolução de um problema, quando se tratar por exemplo, do contexto de uma organização, em que este esteja responsável pela gestão de um dado serviço ou ação.

No contexto de uma organização na qual a resolução de um problema deve ser dada a partir da ideia de conjunto da equipe empenhada em resolvê-lo, é preciso que o conhecimento necessário, do mesmo modo, como a leitura de um texto, ocorra por meio do processo de produção de sentido coletivo, que são incorporados pela aprendizagem organizacional ao longo dos anos de uma organização. Conhecimento esse, que foi se elaborando e reelaborando, conforme categorias analisadas anteriormente neste texto, a saber: externalização, combinação, internalização, socialização (Nonaka, Takeuchi, 1997).

As pesquisas de Petit (2009, 2010, 2013) estudam as práticas de leituras, na Europa, mas especificamente na França, seu país, e traz relevantes contribuições para pesquisa no campo das práticas de leitura na América Latina, o que ajudou a compreender como a leitura faz parte da vida das pessoas. Essas práticas são por vezes, associadas apenas a vida escolar, no entanto, em todos os campos profissionais a leitura, é parte integrante de suas práticas cotidianas, afetando o *modus operandi* das pessoas em suas várias ocupações.

Assim, “a leitura, se ensinada, aprendida e praticada de maneira crítica, pode constituir uma janela para o mundo [...] uma navegação geradora de descobertas [...]” (Silva, 2006, p. 50). A leitura está para além dos muros das escolas, segue o indivíduo por toda sua vida e não seria diferente no mundo do trabalho, no qual ele precisa em seu cotidiano recorrer aquilo que foi acumulado pela experiência, por meio das leituras que fez, pelas conversas com os outros, pela educação formal etc. Deste modo, das muitas formas de adquirir experiências citadas, e “ainda que várias outras linguagens sirvam para realizar e animar a comunicação entre os homens, é a escrita que serve como fonte principal e primeira para transmissão do saber” (Silva, 2006, p. 46).

Petit (2009, 2010, 2013) apresenta uma riqueza de motivos que uma pessoa pode encontrar para ler, como no caso de uma moça turca que gostava de ler Descartes, porque segundo ela encontrou na obra deste autor argumentação necessária para se contrapor a um casamento arranjado. Esta é a função da leitura na vida de um indivíduo, qual seja a de mudar seu curso de vida. Por vezes, como não inferir, que no seu espaço de trabalho, na sua prática profissional, não irá se cercar de informações tiradas do escrito, independentemente, claro, do suporte no qual se encontra, para tomar decisões, resolver problemas.

A leitura se dá por meio da decifração do código linguístico, que está registrado em um dado suporte, que segundo a história vem se transformando. Quando se trata de suportes, recursos e fontes de informação, por vezes a categorização desses itens se confundem e um livro por exemplo, pode estar em formato eletrônico e impresso, e portanto, ser um suporte em versão impressa e eletrônica. Este mesmo livro é um recurso de informação e pode ser também uma fonte de informação, dos quais trataremos neste tópico.

1.1.7 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 a raridade e o conteúdo ali 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 ou seja, conforme os suportes vão se atualizando, as informações, registradas naquele que se tornou obsoleto, passa para outro mais moderno, além disso, nos tempos atuais, existem diversos suportes que coexistem e até se complementam. 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 sendo 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).

Estes suportes podem influenciar inclusive no sentido que o leitor pode dar ao que é lido, “a prática de leitura também é delineada pelo suporte material que lhe dá concretude: a produção de sentido é mediada pela encadernação, pelo tamanho e pelas possibilidades que o suporte material oferece no seu uso e manuseio” (Chartier citado por Silva, 2008, p. 48). 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 (Fundação Biblioteca Nacional, 2010, p.4) parece discordar deste 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.”

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 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. E assim, os recursos informacionais, como livros, periódicos, manuais etc. passam a ser armazenados também em formato eletrônico (Chartier, 2001, 2017; Petit, 2013; Santos, 2010, Logan, 2012).

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 e Blattman (2014, p. 8) chamam a atenção de 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 encontrar uma dada informação de forma rápida e precisa. Contar com informação pertinente requer um conhecimento prévio sobre fontes de informação que podem ser úteis dependendo do segmento de negócios das empresas.

É bem verdade, que com o uso das soluções eletrônicas é possível identificar de forma mais rápida as fontes de informação, como não ocorria a 40 anos atrás.

Pacheco e Valentim (2010, p. 10) apresentam uma classificação de fontes de informação baseadas nas considerações de Kaye (citado por Pacheco & 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 conforme discutido em seção anterior a esta. Na questão do status, os exemplos dados são: pessoal ou impessoal, formal ou informal, publicada ou não-publicada e confidencial. Em relação a 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”. Segundo Kaye (citado por Pacheco & Valentim, 2010, p. 11) os gerentes preferem as fontes informais e pessoais. As informações pessoais fornecem muito mais que

dados, permite fazer aconselhamento, um incentivo, um apoio. Para este autor os gerentes não olham muito além do ambiente empresarial podendo ser prejudicial aos negócios.

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, sendo ele “indivíduo responsável por contatar pessoas fora do seu grupo” (Marinho, 2006, p.110). 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, p.111). Jenoveva, Nakayama (2017, p. 242) também apontam para o Gatekeepers como um comunicador e sistematizador de informações nas organizações, afirmando serem eles “pessoas encarregadas de decodificar as informações externas que são relevantes para as empresas”.

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, contas e conteúdo 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 tem acesso fechado e estão disponíveis apenas para assinantes. A assinatura destas fontes tem custo alto e então é muito importante selecionar adequadamente cada fonte que se vai assinar para evitar que seja feita a assinatura de uma fonte de informação que não tenha pertinência para o corpo técnico-administrativo da organização.

Mas a classificação mais comum dada para as fontes de informação as dividi em primárias, secundária e terciárias, e esta categorização depende de sua “originalidade e proximidade com a fonte de origem” (Pinheiro, 2006). As primárias correspondem a 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). A autora cita o Guia da University Libraries, que as conceitua como “material original” e “não filtrado por interpretações”. Como exemplo a autora cita: congressos e conferências, legislação, nomes e marcas comerciais, normas técnicas, patentes, periódicos, projetos e pesquisa em andamento, relatórios técnicos, teses, dissertações e traduções (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 & 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 [...]”. Podem ser: livros, manuais, internet, museus, herbários, arquivos e coleções científicas, prêmios e honrarias, redação técnica e metodologia científica, siglas e abreviaturas, tabelas, unidades, medidas e estatística, bases de dados e bancos de dados, bibliografias e índices, biografias, catálogos de bibliotecas, centros de pesquisa e laboratórios, dicionários e enciclopédias, dicionários bilíngues e multilíngues, feiras e exposições, filmes e vídeos, fontes históricas (Cunha citado por Baggio, Costa & Blattman, 2016, p.33).

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 (Cunha, 2010), [...] [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). Para alguns autores podem ser obras de

referências, exatamente porque tem a função de referenciar os dois tipos de fontes citados anteriormente, primárias e secundárias, de onde se alimentam. Tem-se como exemplos de fontes terciárias: bibliografia de bibliografia, bibliografia e centros de informação, diretórios, financiamento e fomento à pesquisa, guias bibliográficos, revisões de literatura (Cunha, 2010; Cunha citado por Baggio, Costa & Blattman, 2016, p.33).

Valentin e 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). Existem diversas obras que arrolam fontes de informação como em um catálogo, separando-as por categoria (Cunha citado por Baggio, Costa & Blattman, 2016, p.33, 2010; Campello, Caldeira, 2008; Campello, Cédon & Kremer, 2003)

Cabe criar especificamente dentro das fontes de informações primárias um espaço para discutir a literatura cinzenta, por se tratar de informações que não se detecta em buscas formais e em geral são de difícil acesso. Pacheco e Valetim (ibdem) citam os colégios invisíveis e redes de relacionamento como exemplo deste tipo de fonte de informação. 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 ela ou por meio dos documentos que gera, a partir de suas atividades (Campello, 2003) O certo é que da empresa pequena à empresa de grande porte, todas são produtoras de

documentos e, portanto, tem uma riqueza de informações a ser considerada, dentro e fora dela.

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 estão em sistemas de informação, bases de dados eletrônicas, redes sociais e demais ferramentas que se utilizam da informatização de processos. Por exemplo, um armário de documentos físicos, hoje foi substituído por pastas, arquivos etc., na memória de um computador.

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. Como as pessoas na atualidade se sentem compelidas a tornar públicas suas posições e posturas, este tipo de ferramenta pode ser usada, por exemplo, para avaliar o nível de satisfação dos usuários em relação a um determinado produto ou serviço.

Mas para o consumidor não basta compartilhar sobre as características do produto em si. Eles querem também obter informações sobre as empresas que oferecem o serviço ou o produto, e qual sua conduta e comprometimento com o social, o político e o meio-ambiente (Moya, 2014).

A exposição das pessoas é muito grande não somente no campo pessoal como profissional, sendo necessário ser cuidadoso com aquilo que verbaliza nas redes sociais. Assim as redes sociais como fonte de informação apresentam pontos benéficos e maléficos. Para as organizações é premente fazer parte deste mundo, no entanto, torna-se um grande desafio controlar tanto o que dizem seus consumidores, quanto seus agentes internos em relação a contextos políticos, econômicos e sociais e que podem afetar a reputação da organização.

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 a forma e ao conteúdo disseminado, bem como possui 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).

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.

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 2.

Figura 2 – Compreensão da leitura



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

1.1.8 Funções, motivações e hábitos de leitura: suas barreiras e limitações.

Dependendo do interesse despertado a leitura poderá ser classificada pelas suas funções, em: (1) função instrumental; (2) função educativa; (3) função cultural, (4) função artística e; (5) função recreativa (Sousa, citado por Kirsch, Silva, Silva, 1978, p. 12). A autora também defende que para cada uma dessas funções existe o tipo ao qual se afinam, propondo como tipos de leitura: (1) leitura intensiva e; (2) leitura extensiva. Em alternativa, Chartier (1998, p.99) vai considerar a leitura intensiva ou extensiva, mas como um estilo de leitura.

Em outros autores se pode encontrar classificações para tipos de leitura, como: (1) Leitura-busca-de-informações; (2) Leitura-estudo-do-texto; (3) Leitura do texto-pretexo; Leitura fruição-do-texto (Geraldí citado por Melo, 2009), ou, uma outra classificação por tipos de leitura, como: (1) Leitura de informação; (2) Leitura de fuga; (3) Leitura literária; (4) Leitura cognitiva (Ojehrl citado por Bamberg, 1975). Vale dizer que estas classificações

de tipos, estilos, funções, estão mais ligados ao contexto escolar, embora, se possa aplicá-lo a outros contextos, como é o caso do contexto organizacional. Pois, a leitura começa no ambiente escolar, mas não se encerra nele (Lajolo citado por Leal & Cezar, 2016).

Voltando ao caso dos estilos de leitura, conforme Chartier (*ibidem*) a leitura intensiva seria aquela que assegura eficácia ao texto, por ser feita de forma lenta, atenta, em que um texto é lido repetidas vezes (Chartier, 2001, p. 89), enquanto a leitura extensiva é mais dinâmica e feita com fluidez, apesar de ser feita em silêncio e solitariamente. Ambas são importantes para o contexto organizacional, posto que pela leitura intensiva busca ministrar conhecimentos sistematizados e deve ter sempre um propósito definido (Kirsch, Silva & Silva, 1978, p.7), enquanto que pela leitura extensiva, se busca textos complementares que venham a acrescentar e complementar os conhecimentos necessários, para uma determinada situação, que leve a compreensão e resolução de um problema.

E naturalmente, a priori, se poderia pensar que apenas alguns desses tipos se aplicariam as organizações, levando-se em conta que a leitura de fuga, por exemplo, não influenciaria quando se trata de uma leitura que deve proporcionar um tipo de conhecimento específico e que esteja voltado aos interesses técnicos necessários para a construção de um esboço temático que responda a questões relacionadas a construção de conhecimento que possa formar competência para uma dada expertise.

A pesquisa realizada por Gaspar (2009), aponta a leitura para a aprendizagem como a função mais citada pelos investigados em seu estudo, seguido por utilidade, moralidade, lazer, estímulo, alvos sociais definidos e flexibilidade.

Newman e Greaney (citado por Nascimento, Garcia & Albuquerque, 2019) apontam para dez funções de leitura: aprendizagem, lazer, fuga, estímulo, preencher o tempo, alvos sociais definidos, moralidade, auto respeito, flexibilidade e utilidade. No entanto em trabalho no qual estudam as práticas de leitura de estudantes de Ciências

Contábeis, Nascimento, Garcia, Albuquerque (2019) elegeram entre as funções apresentadas por Greaney e Newman apenas aprendizagem, estímulo, moralidade e utilidade. Os autores alegam que estas funções estão relacionadas diretamente ao desenvolvimento de competências profissionais do contador. A aprendizagem valoriza a obtenção e desenvolvimento do conhecimento; o estímulo propicia a imaginação e a fantasia; a moralidade proporciona a formação ética e moral; e a utilidade confere valor ao aprimoramento da linguagem oral e escrita (Greaney & Neuman, 1990).

Em outra perspectiva Ferraza (citado por Oliveira, 1996) agrupou as funções da leitura relacionadas a cinco aspectos:

- (1) como elemento de enriquecimento, formação intelectual e conhecimento;
- (2) como fator de desenvolvimento da criatividade e da capacidade analítico-sintética;
- (3) como fator de desenvolvimento da fala, do vocabulário, da expressão escrita e do domínio da gramática;
- (4) como elemento de integração do sujeito ao meio e um instrumento de atualização cultural;
- e (5) como elemento de lazer e entretenimento.

Conforme o rol dessas funções no contexto organizacional, todas as funções podem ser aproveitadas, dentro da lógica que as funções de leitura não são excludentes entre si. Por vezes as funções da leitura se confundem com as motivações de leitura.

A pesquisa *Retratos da Leitura no Brasil* (2008, 2012, 2016), adotou como indicadores para as motivações de leitura seis itens: atualização cultural/conhecimentos gerais; prazer, gosto ou necessidade espontânea; exigência escolar ou acadêmica; motivos religiosos; atualização profissional e exigência do trabalho. Sendo o primeiro item o mais apontado como motivação de leitura e o último item aquele que menos motiva leitores. “Formar um leitor também passa pelas questões de interesse, responsabilidade, usabilidade e pertinência” (Almeida, 2010, p. 57). Corroborando, Silva (2008) adverte que a materialidade do texto não pode ser separada das funções e usos que o leitor faz dele.

Gray (citado por Oliveira, 1996) aponta para motivações pessoais e profissionais, pois segundo ele as pessoas desejam se manter informadas para definir “objetivos profissionais precisos, garantir o sucesso pessoal, desenvolver o próprio conhecimento e experimentar situações de prazer”.

De acordo com as funções e motivações de leitura vai sendo formado o hábito de leitura que serão revelados inicialmente por questões pessoais e depois pode seguir de acordo com a “conscientização de sua importância no desenvolvimento do papel profissional e social do sujeito atingindo então, uma posição sólida entre as hierarquias de hábitos.” (Oliveira, 1996). Assim, serão demonstrados conforme a frequência, o local, como a pessoa gosta de ler, se tem um horário de preferência e outros aspectos que fazem do ato de ler as vezes até um ritual. As versões da pesquisa Retratos da leitura no Brasil (2008, 2012, 2016) apontam a casa como o local preferido de leitura dos entrevistados, com um percentual de 86% em 2007, 93% em 2011 e 81% em 2015.

As barreiras e limitações pelas quais passa um indivíduo para o uso de práticas de leitura, são importantes para compreender a forma de agir, no momento de implantar um serviço que vise a promoção e incentivo a leitura, a fim de minimizar seus efeitos e, assim, otimizar o uso do serviço. Dentre as barreiras e limitações usadas como indicadores dessa pesquisa têm-se as físicas, as institucionais, as cognitivas, as de domínio da língua materna e de outras línguas. Estas barreiras/limitações foram criadas para fins dessa pesquisa e se baseiam em tópico da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil (2008, 2012, 2016)

2 MARCO METODOLÓGICO

Nesta seção serão abordados os caminhos seguidos desde o momento da problematização que levou à questão de pesquisa até a concretização das considerações que o estudo permitiu compreender a respeito do entrelaçamento dos conceitos: das práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas.

2.1 Problema

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, 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 em 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 a leitura veículo da comunicação entre o que foi produzido por um determinado autor e o leitor.

Diante do exposto surge o interesse em estudar:

Como as práticas de leitura contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes, visando à resolução de problemas em empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil?

2.2 Objetivo Geral

Analisar como as práticas de leitura contribuem para a aprendizagem organizacional de gerentes, visando à resolução de problemas em empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil.

2.3 Objetivos Específicos

- Identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores;
- Classificar os tipos de assunto, fontes, recursos e suportes de informação utilizadas nas práticas de leitura por gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil;
- Identificar os fatores que motivam o gosto/hábitos de leitura dos gerentes e as ações da empresa que favoreçam suas práticas de leitura;
- Estabelecer o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas como atributo da aprendizagem organizacional;
- Identificar novas categorias relacionadas à resolução de problemas, aprendizagem organizacional e leitura.

2.4 Objeto de Estudo

A presente pesquisa investigou as práticas de leitura de gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil, contribuindo para a aprendizagem organizacional, visando à resolução de problemas.

2.5 Unidades de Análise

Com base nos objetivos que se deseja alcançar serão analisadas duas unidades de análises. A primeira é a aprendizagem organizacional, usando como balizador para atribuir tópicos e identificadores o conceito de Antonello (2007, p. 50), que a identifica 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.

Para a unidade que trata das práticas de leitura foi criado um conceito com base em teóricos que discutem a leitura (Chartier, 2001, 2002, 2017; Petit, 2009, 2010, 2013; Freire, 1989; Silva, E. 2000, 2006, 2014), ficando assim compreendido como

Conjunto de suportes, recursos, fontes de informação e gêneros textuais que possibilitam variados tipos e funções de leitura, de acordo com o gosto e o hábito de cada indivíduo, considerando suas motivações, possibilidades e limitações de uso da leitura.

2.6 Enfoque da Pesquisa

O enfoque é qualitativo, devido à necessidade de se estudar categorias que se fundamentam em trocas sociais e/ou valores socialmente construídos e interpretados pelo indivíduo. (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014; Campoy Aranda, 2018).

Procura basear-se em paradigma fenomenológico, com uma abordagem indutiva, por serem estas características próprias do método qualitativo (Campoy Aranda, 2018). A característica fenomenológica se fundamenta por buscar as bases nas experiências individuais dos participantes (Mertens, 2005 citado por Hernández Sampiere, R, Fernández

Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 187) e em suas percepções relacionadas aos fenômenos vivenciados e experiências (Bodgen, Biklen citado por Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 187).

2.7 Tipo de Pesquisa

Trata-se de pesquisa descritiva, visando proporcionar um quadro de um fenômeno como ele ocorre naturalmente (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014); (Campoy Aranda, 2018). Para Taylor e Bogdan (citado por Campoy Aranda, 2018, p.254), a investigação qualitativa produz dados descritivos que são produto do registro de manifestações, sendo verbalizadas pelas falas ou por escrito, ou ainda por meio da observação. Portanto, visa descrever as práticas de leitura de gestores e como estas tem sido um veículo de aprendizagem organizacional que promove subsídios para a resolução de problemas.

Apresenta aspectos da pesquisa interpretativa, visto que procura explorar as experiências das pessoas e suas visões e perspectivas sobre as experiências relacionadas às práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas. (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014); (Campoy Aranda, 2018).

Traz, ainda, características da pesquisa relacional, no entrelaçamento das unidades de análise: práticas de leitura, aprendizagem organizacional, gerência e resolução de problemas.

2.8 Desenho de Pesquisa

Configura-se como estudo não experimental por não manipular variáveis. Como afirmam Kerlinger e Lee (citado por Hernández Sampiere, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 129), “na investigação não experimental não é possível manipular as variáveis e atribuir aleatoriamente os participantes e tratamentos”.

No contexto temporal é uma pesquisa transversal, embora, por sua natureza, pudesse ser construída de forma longitudinal, o que levaria a agregar mais completude aos resultados. No entanto, por tratar-se de uma pesquisa que visa construção de uma tese, não será possível fazê-lo, devido ao tempo exigido para defesa no programa de pós-graduação. Diante do exposto, houve a opção por um estudo transversal, conforme Liu e Tucker (citado por Hernández Sampiere, R, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 187) como aquele em que os dados são coletados em um único momento da pesquisa.

2.9 Universo

Para o universo da pesquisa, foram selecionadas oito empresas da região metropolitana da capital paraense, da qual fazem parte sete municípios. As organizações escolhidas executam suas atividades em diversas segmentações de mercado e podem ser classificadas por tamanho, conforme categorização encontrada em SEBRAE (2019), organizadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Porte e segmentação de empresas

Gerentes Participantes	Empresa	Caracterização	
		Porte	Segmento
Gerente 1	EMPRESA 1	Grande	Seguros
Gerente 2	EMPRESA 2	Micro-empresa	Mudas
Gerente 3	EMPRESA 3	Grande	Vendas
Gerente 4	EMPRESA 4	Pequena	Comunicação
Gerente 5	EMPRESA 5	Multinacional	Cosméticos
Gerente 6	EMPRESA 6	Micro-empresa	Alimentação
Gerente 7	EMPRESA 7	Pequena	Médico- Odontológico
Gerente 8	EMPRESA 8	Multinacional	Abrasive

Fonte: Elaboração própria (2020) com base no link

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei.03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Apesar da escolha por toda a área metropolitana da capital paraense, a maioria das empresas se localiza na área urbana de Belém, visto que o maior agrupamento de empresas e atividades econômicas está concentrada na capital (IPEA, 2015, p. 14). Apenas uma das empresas fica localizada em outro Município, Benevides, onde existe um polo industrial.

2.10 Participantes

Dentro de cada empresa foi escolhido como participante um gerente, ficando a amostra com o total de oito gerentes. Os gerentes são escolhidos como participantes da pesquisa, por serem, dentro de uma empresa, aqueles que tem o papel decisório, a quem também cabe a sistematização da informação, a comunicação interna e externa, a promoção das relações interpessoais entre os membros da sua equipe, e entre a equipe e as demais unidades administrativas da empresa (Mintzberg, 2010).

Para melhor apresentação dos participantes o Quadro 5 mostra o perfil gerentes que foram entrevistados para o levantamento dos dados primários da pesquisa

Quadro 5 – Perfil dos participantes da pesquisa

Participantes da investigação	Nomenclatura do gerente usado na discussão dos resultados	Formação do gerente
Um gerente de cada empresa selecionada para a pesquisa	Gerente 1	Formado em Filosofia. Cursando direito, 55 anos
	Gerente 2	Administrador. Especialização em empreendedorismo, 48 anos
	Gerente 3	Administrador. MBA. 52 anos
	Gerente 4	Administrador, Especialização, 50 anos
	Gerente 5	Engenheiro Mecânico, MBA, cursando mestrado em engenharia de produção, 50 anos
	Gerente 6	Administrador, cursando engenharia de alimentos, 35 anos
	Gerente 7	Administrador, MBA, 30 anos
	Gerente 8	Administrador, 58 anos

A idade dos entrevistados variou entre 26 a 50 anos. Quanto à qualificação profissional, seis gerentes têm graduação em administração e dois têm formação em áreas diferentes, mas por força da necessidade, precisaram, depois de ocupar o cargo de gerência, buscar cursos para capacitá-los no exercício da gestão. Todos possuem pós-graduação (especialização), e um deles está concluindo mestrado

2.11 Sistema de Amostra

Quanto ao sistema de amostragem, foi utilizado o não probabilístico, no entanto, intencional, para gerar um grupo de participantes homogêneos e voluntários de acordo com a conveniência necessária para um estudo com entrevistas. Conforme Freitas et.al. (2016), “em relação à composição do grupo ou aos integrantes, estabelece-se que os critérios para a seleção dos sujeitos são determinados pelo objetivo do estudo e, por isso mesmo, a amostra é intencional.” Neste caso se arrola os seguintes critérios: que sejam gerentes em micro, pequenas e grandes empresas, com pelo menos uma sucursal na Área Metropolitana de Belém, no Estado do Pará, Brasil.

2.12 Delimitação Geográfica e Tempo de Estudo

A pesquisa ocorreu entre julho de 2018 a abril de 2019, em empresas localizadas na Área Metropolitana de Belém, Estado do Pará, Brasil, formada por 7 municípios (Belém, Ananindeua, Marituba, Benevides, Santa Bárbara do Pará, Santa Izabel do Pará e Castanhal), com extensão de 3.566.203 quilômetros e população de aproximadamente 2.510.268 habitantes, sendo que a maioria da população reside em zonas urbanas e apenas o Município de Belém possui 1.492.745 moradores (IBGE, 2020).

2.13 Técnicas de Levantamento de Dados

Na escolha do instrumento para o levantamento de dados fez-se a opção pela entrevista semiestruturada, visando garantir a validação, o rigor científico e a legitimidade

da pesquisa, levando-se em consideração que “a pesquisa qualitativa não se legitima pela quantidade de participantes e sim pela qualidade, profundidade, detalhamento e contextualização de seus relatos” (Moré, 2015, p. 127), entendendo ser esse instrumento mais adequado para conhecer a opinião dos gerentes, e a perspectiva que eles têm a respeito da sua vida, suas experiências e situações vivenciadas (Campoy Aranda, 2018).

Durante a etapa de conhecimento do contexto, quando foram visitadas algumas empresas e a sede da FIEPA – Federação das Indústrias do Estado do Pará. A fim de identificar a amostra, foi observado que, para os gerentes, era mais plausível responder a uma entrevista, levando em consideração que ocorreria no momento em que ele mesmo pudesse organizar em sua agenda, sem a necessidade de sincronizar as agendas dos gerentes entre si. Este seria o instrumento ideal porque poderia ser feito com cada entrevistado separadamente porque o emprego de outras técnicas que demandam a saída do gerente do seu posto de trabalho ou a reunião de um grupo dos participantes poderia interferir na qualidade dos *experts* pretendidos.

Devido à quantidade de indicadores gerados a partir do Quadro de Operacionalização de Unidades de Análise (Apêndice 2), foi necessário construir uma entrevista com quarenta e quatro (44) questões, uma quantidade de questões acima daquela indicada pela literatura para este tipo de instrumento, contrariando, dessa maneira, sugestões como de Hernández Sampiere, R, Fernández Collado e Baptista Lucio (2014, p. 187) e Collis e Hussey (2005), quando afirmam que a entrevista deve ter poucas perguntas. No entanto, os autores também alertam que a quantidade de perguntas está relacionada com a extensão e profundidade de informações que se pretende alcançar com as respostas. A escolha por uma entrevista mais encorpada visou garantir o critério de exaustividade apregoado por Bardin (2011), e assim garantir um *corpus* com mais elementos para a análise.

As questões do instrumento de pesquisa foram criadas a partir do estudo dos conceitos relativos às duas unidades de análise, a saber: (1) aprendizagem organizacional e (2) as práticas de leitura. Estas embasaram a criação de tópicos necessários a compreensão de categorias. Os tópicos, por sua vez, levaram à criação dos indicadores, que possibilitaram mensurar os dados necessários ao alcance dos três primeiros objetivos propostos para a pesquisa.

Para levantar os indicadores relativos aos tópicos níveis e tipos de aprendizagem, as questões foram baseadas no DLOQ – Dimensions of Learning Organizations Questionnaire de Marsick e Watkins (citado por Brusamolín & Suaiden, 2014, p. 153), a partir da tradução de Corrêa (2006).

Além das questões relativas às duas unidades de análise, pensadas inicialmente conforme o alcance da literatura sobre o tema, foram criadas questões para abordar ainda cinco tópicos, que não constam no Quadro de Operacionalização de Variáveis (Apêndice 1), a saber: leitura e atuação profissional; leitura e resolução de problemas; leitura e aprendizagem organizacional; acréscimos em relação ao tema abordado, adoção de técnica de resolução de problemas. Em relação aos três tópicos, foram criados indicadores que facilitassem o alcance do quarto objetivo, estabelecendo, assim, o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas, como atributo da aprendizagem organizacional. Os dois últimos tópicos visam à identificação de novas categorias, cujo interesse era identificar, por meio da manifestação dos gerentes, novas categorias que não foram encontradas na literatura, alcançando, dessa forma, o quinto objetivo a que se propõe a pesquisa.

O esquema que explica como se deu o encadeamento que levou a construção das questões da entrevista foi explicitado no Quadro de Objetivos x Formatação da Entrevista (Apêndice 2), mas também pode ser compreendido por meio dos Quadros 6 e 7.

No Quadro 6, nas duas primeiras linhas, foram relacionados todos os tópicos que os conceitos de aprendizagem organizacional e práticas de leitura permitiram gerar. Na terceira linha, estão os tópicos usados para levantar o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas, como atributo da aprendizagem organizacional, enquanto na quarta linha estão listados tópicos para identificar possíveis novas categorias, não identificadas na literatura aprioristicamente.

Quadro 6 – Tópicos Extraídos das Unidade de Análises

Unidade de Análises	Tópicos
Aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Apropriação e produção de novos conhecimentos; • tipos de aprendizagem; • níveis de aprendizagem.
Práticas de Leitura	<ul style="list-style-type: none"> • suportes de informação; • recursos de informação; • fontes de informação; • gêneros textuais; • funções de leitura; • hábitos de leitura; • motivações de leitura; • limitações para práticas de leitura; • barreiras para práticas de leitura.
Relação práticas de leitura x aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • leitura e atuação profissional; • leitura e resolução de problemas; • leitura e aprendizagem organizacional.
Novas categorias	<ul style="list-style-type: none"> • Acréscimos em relação ao tema abordado; • Adoção de técnica de resolução de problemas.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Os tópicos foram extraídos dos conceitos de aprendizagem organizacional e práticas de leitura, conforme apresentados na seção 2.5 do marco metodológico (capítulo 2) e, por meio da consulta à literatura, para cada tópico, foram encontrados itens que passaram a ser usados como indicadores, possibilitando a mensuração de cada um dos tópicos, por meio de questões da entrevista.

Cabe ressaltar que as unidades de análise citadas também como importantes para a compreensão do engendramento teórico da tese, (1) gerência, e (2) resolução de problemas

aparecem entrelaçadas no estudo das unidades de análise aprendizagem organizacional e práticas de leitura, bem como foram discutidas no referencial teórico, porém não se fez questões para figurar na entrevista, como base em tópicos e indicadores gerados para o levantamento dos dados primários.

No Quadro 7, estão esquematizados os tópicos e seus respectivos indicadores que deram embasamento a escolha das questões do Roteiro de Entrevista (Apêndice 5), apenas considerando as unidades de análise aprendizagem organizacional e práticas de leitura.

Quadro 7 - Questões do roteiro de entrevista

Tópicos	Indicadores	Questões
Apropriação de novos conhecimentos	Cursos/eventos/outras modalidade de formação	Questões 1 a 5
Geração de novos conhecimentos	Produção de material bibliográfico, técnico ou operacional Ministração de cursos, palestra etc.	Questão 6
Níveis de aprendizagem	Aprendizagem individual	Questão 7 a 10
	Aprendizagem Grupal	Questão 11 a 13
	Aprendizagem Organizacional	Questão 14 a 17
Tipos de Aprendizagem	Aprendizagem de laço único	Questão 18 e 19
	Aprendizagem de laço duplo	Questão 20
	Aprendizagem deuterio	Questão 21
Registros da informação	Suportes de informação	Questão 22
	Recursos de informação	Questão 23
	Fonte primária	Questão 24
	Fonte secundária	Questão 25
	Fonte terciária	Questão 26
	Literatura cinzenta e outras fontes	Questão 27
	Gêneros textuais	Questão 28
Funções de leitura	Função das leituras do cotidiano	Questão 29
Motivações, limitações e barreiras	Qual a motivação de leitura	Questão 30
	Limitações e Barreiras	Questão 31
Hábitos de leitura	Livros por ano	Questão 32
	Local e horário	Questão 33
	Lembranças do hábito	Questão 34

Fonte: Elaboração própria (2020).

Depois de elaborado o roteiro para levantamento dos dados primários, com base nos critérios acima descritos, o instrumento foi apresentado para 4 (quatro) doutores pesquisadores, a fim de que pudessem por sua avaliação, validar o instrumento. Quando foi

solicitado aos pesquisadores doutores que avaliassem o instrumento, foram entregues a eles os formulários que compõem o Instrumento de Validez, recomendado pela Dirección de Investigación da UAA, contendo um Certificado de Validez, e um Cuestionario de Validación por Juicio de Expertos, que orienta sobre os critérios de avaliação. Também foi entregue um roteiro da entrevista e um quadro de operacionalização e unidades de análise para que o pesquisador compreendesse o escopo da pesquisa. Os Certificados de Validez assinados pelos expertos, são apresentados no Apêndice 8.

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas. Como produto da transcrição, visando facilitar a interpretação dos dados levantados, as falas foram esquematizadas em quadros pensados ao texto, a saber: (1) Matriz Comparativa da Rede Conceitual com as Respostas dos Gerentes – Apêndice 6 e (2) Matriz de Unidade de Significado por Categorias – Apêndices 7.

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise e as discussões dos resultados, após coleta de dados primários, feita a partir da aplicação de entrevista semiestruturada, com 44 questões, elaborada conforme as especificações que constam na seção 2.13 (Técnicas de Levantamento de Dados) do marco metodológico, analisadas à luz da literatura que versa sobre o tema.

Foram entrevistados oito gerentes, todos atuando em empresas da Região Metropolitana de Belém, conforme apresentado na Seção 2.10, relativa aos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e as gravações foram conservadas para consultas, de forma que assegurem as informações paralinguísticas (Bardin, 2011).

As fases da construção da análise de conteúdo não foram seguidas linearmente. As intuições, inferências e interpretações, na verdade, ocorreram em todo o percurso, desde o momento da aplicação da entrevista, por meio das anotações que são feitas ao longo do processo, para enriquecer a compreensão dos sentidos atribuídos aos temas pelos entrevistados, e que foram expressados por gestos, expressões faciais e demais formas de comunicação paralinguísticas.

A pré-análise foi considerada a primeira etapa da análise dos resultados. Consistiu em preparar as transcrições das entrevistas. Depois, as falas dos gerentes na íntegra, foram colocadas em quadros de acordo com cada indicador, modelo disposto no Quadro 8. O produto dessa fase não foi apensado ao trabalho devido à quantidade de folhas resultante desse procedimento (36 folhas). A organização nestes primeiros quadros teve por finalidade

permitir uma ideia de conjunto do material coletado, e foi de suma importância para elaboração das matrizes.

Quadro 8 - Modelo de quadro usado para registrar a fala dos gerentes conforme a resposta para cada questão usada na entrevista

Questão X -	
Sujeitos	Falas do Gerente na íntegra
Gerente 1	
Gerente 2	
Gerente 3	
Gerente 4	
Gerente 5	
Gerente 6	
Gerente 7	
Gerente 8	

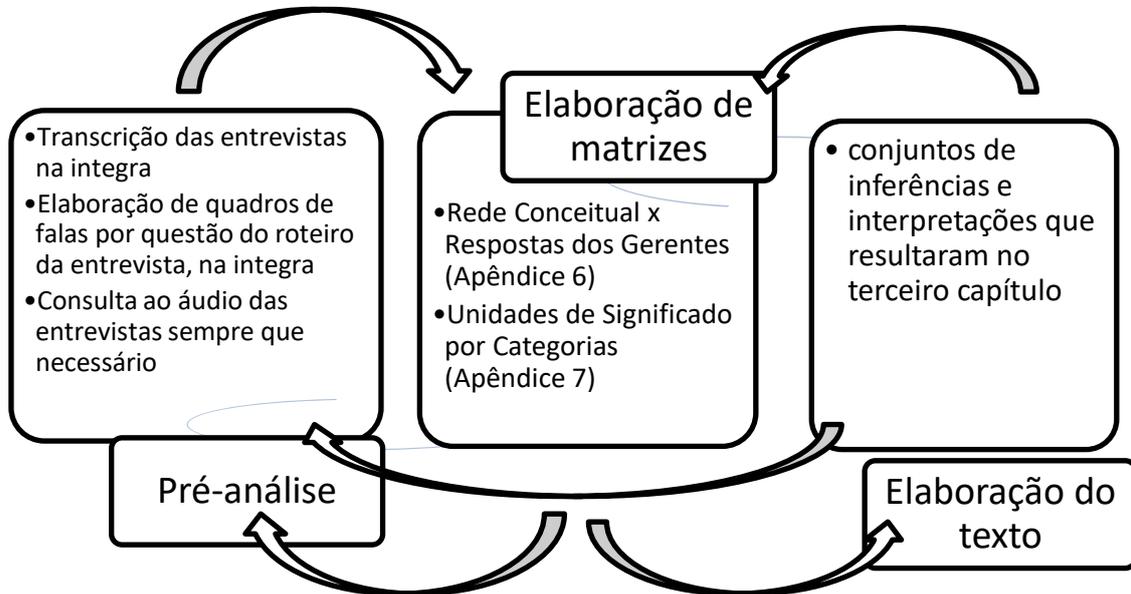
Fonte: Elaboração própria (2020).

Após o término desta etapa, se fez a “leitura flutuante”. As interpretações e inferências resultantes da leitura foram sendo organizadas em matrizes (Bardin, 2011). Nesta etapa foram elaboradas duas matrizes, a saber: (1) Matriz Comparativa da Rede Conceitual com as Respostas dos Gerentes (Apêndice 6), e (2) Matriz de Unidade de Significado por Categorias (Apêndices 7), de modo a dar sentido ao que foi analisado.

Na terceira fase, todos os recortes, subprodutos, matrizes, quadros etc., foram dando forma ao texto, resultando na interpretação dos dados coletados.

Na Figura 3 é apresentada uma sequência de como o trabalho de análise foi sendo conduzido até chegar a construção do texto. Vale ressaltar que estas etapas não ocorreram de forma linear e se intercalavam conforme havia a necessidade de ressignificação de algo já trabalhado.

Figura 3 – Sequência da Análise dos Dados



Fonte: Elaboração própria (2020).

Dentro da lógica da escolha das categorias determinadas aprioristicamente (Bardin, 2011), no momento da construção da rede de significados que possibilitariam a interpretação dos dados, os tópicos que tinham sido usados para a escolha dos indicadores passaram a ser considerados como categorias de análise, e os indicadores usados como base para a elaboração das questões do roteiro de entrevista passaram a formar as unidades de significado. Para melhor compreensão, cabe consultar o Quadro 6 e o Quadro 7, apresentados na seção 2.13 do marco metodológico, onde estão relacionados os tópicos e os indicadores usados como base para a elaboração das questões do roteiro da entrevista aplicada para o levantamento dos dados primários.

A disposição em que os temas são discutidos e apresentados na análise de resultados segue a sequência das categorias de análise e suas respectivas unidades de significado na mesma ordem que foram apresentadas nas matrizes: Matriz Comparativa da Rede Conceitual com as Respostas dos Gerentes, e Matriz de Unidade de Significado por Categorias, produzidas com base nas inferências e interpretações em relação às opiniões, valores, etc. evidenciados no material levantado por meio das entrevistas.

O fio condutor para a apresentação dos resultados serão os objetivos específicos da pesquisa. Dentro de cada um dos objetivos serão apresentados categorias de análise que possibilitaram alcançá-los e, hierarquicamente dentro de cada categoria de análise, serão discutidas as unidades de significado. Após a discussão de cada unidade de significado, será apresentada a discussão geral de cada uma delas.

3.1 Ações da Empresa que Favorecem a Aprendizagem Organizacional

Para atingir o **primeiro objetivo** desta tese, a saber, identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores, foi necessário estudar como ocorre a apropriação e geração de novos conhecimentos pelos gerentes entrevistados, bem como os níveis e tipos de aprendizagem, decorrentes da aprendizagem organizacional. Assim, foram identificados aspectos, formas, condições, características, fatores e circunstâncias que favorecem a apropriação de novos conhecimentos, tanto quanto a produção de material técnico, operacional ou bibliográfico relativos à sua atuação profissional ou interesses pessoais.

Deste modo, como consequência da assimilação de novos conhecimentos e para completar o ciclo da aprendizagem, foi levantada a ocorrência de indicadores que manifestem a produção de novos conhecimentos, por meio de publicação de algum tipo de material ou atuação como palestrante, facilitador de curso ou treinamento etc.

3.1.1 Apropriação de Novos Conhecimentos.

Para esta categoria de análise foram criadas as unidades de significado: participação de gerente em evento formativo, participação da equipe em evento formativo, frequência dos cursos, áreas de conhecimento dos cursos, contribuição do curso para a atuação do gerente, que serão discutidos a seguir:

Discussão da Unidade de significado: Política de Formação (Participação em eventos formativos, frequência de cursos para o gerente e a equipe)

As unidades de significado que tratam da participação de gerente em evento formativo, participação da equipe em evento formativo, frequência de cursos para o gerente, frequência de cursos para a equipe serão analisados em conjunto para possibilitar fazer inferências sobre a política de formação de colaboradores nas empresas onde os gerentes estudados atuam, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Política de formação das empresas onde os gerentes estudados atuam

	Participação em evento formativo	Gerentes	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8	
		Equipe	G1/G3/G4/G5/G8	
Política de formação	Frequência dos cursos	Gerentes	Sem frequência	G7
			Quinzenal	G8
			Mensal	G5/G6
			Trimestral	G1/G4
			Semestral	G3
			Anual	G2
		Equipe	Sem frequência definida	G8
			Fluxo contínuo por demanda	G5
			Trimestral	G1/G4
			Semestral	G3

Fonte: Elaboração própria (2020).

Unanimemente os gerentes investigados afirmaram participar de cursos, uns em maior quantidade do que outros.

O Gerente 2 na resposta à outra questão (Q10) volta a mencionar participação em cursos, dizendo que além dos cursos presenciais mencionados aqui, também faz cursos *online*: “eu sempre tenho buscado material *online*, cursos *online* dentro da minha área profissional”.

Nas empresas multinacionais (G5/G8) e em uma das empresas nacionais de grande porte (G3) foi identificada a existência de política de formação, havendo periodicidade anual de participação em cursos e treinamento. No caso da empresa do Gerente 8, a política de formação foi revelada pelas falas de outras questões, como no caso da Q6, em que ele é convidado a responder sobre sua produção de conhecimento e cita que os cursos ministrados por ele para seus colaboradores são uma “prática corriqueira”.

O Gerente 5 responde com um nível maior de detalhamento, apontando para a existência de um programa de treinamento anual. De acordo com sua fala, existem dois treinamentos sobre temas incluídos no plano de metas e outros treinamentos técnicos que ocorrem conforme a demanda, gerada quando acontece a necessidade de formar para implantação de um processo novo ou criação de um produto. Por meio de seu relato é possível entender que a multinacional em que ele trabalha valoriza a formação do quadro de funcionários.

Independente do segmento e o porte da empresa na qual os gerentes atuem, se nota a busca por novos conhecimentos. Em alguns casos os gerentes trabalham em instituições que favorecem o seu aprendizado formal, por meio de cursos e treinamentos oferecidos pela própria empresa e, em outros casos, a preocupação em buscar qualificação em aprendizagem do tipo formal vem do próprio gerente (G6/G7).

O Gerente 6 cita que ele e o sócio estão fazendo cursos de graduação. Como se trata de uma microempresa, pode ser que mesmo não sendo uma política formal, os sócios estejam buscando, cada um, o conhecimento de uma área que venha agregar para o encaminhamento

do negócio, sendo que a graduação acontece em decorrência de esforço individual e por isso não seria uma manifestação de política de formação da organização.

Pela fala do Gerente 7, fica evidente que sua formação acontece por seus esforços pessoais, pela busca individual de qualificação. Ele cita a participação em um MBA que está em fase de conclusão e palestras que faz caso sejam gratuitas ou com preço acessível, evidenciando que não se trata de um esforço da empresa. Inclusive como gerente, manifesta que tem tentado criar práticas de formação para os funcionários, mas que sempre acontece alguma coisa que impede essa iniciativa. Cita como impedimentos o fato de ter alguém de férias, períodos de muito movimento de vendas ou dificuldades financeiras. A empresa onde atua este gerente é de porte pequeno, tem apenas uma sede, e possui uma quantidade pequena de colaboradores, o que certamente dificulta o investimento em formação de pessoal, principalmente porque este tipo de investimento tem retorno intangível.

A identificação das datas em que os gerentes ou sua equipe foram qualificados foi necessária para saber se a periodicidade em que os eventos formativos têm sido realizados. Este ponto é importante porque a dinâmica da informação atualmente exige atualização constante e também é um fator de motivação para a equipe (Robbins, 2000, p. 21)

A quantidade de cursos e treinamentos realizados pelos gerentes vai revelar a frequência com que a formação acontece, se esporadicamente ou de forma rotineira. Quando ocorre de forma rotineira, isso evidencia que há uma política de formação para colaboradores na empresa.

Neste ponto se verifica que há uma variação entre 1 a 4 cursos por ano, exceto por duas ocorrências. O Gerente 5 apresenta duas modalidades: (1) treinamentos internos que acontecem duas vezes ao ano e (2) treinamentos técnicos disponibilizados conforme a demanda, sendo ele impreciso quanto a quantidade e temas.

O Gerente 6 informa ter passado por 12 treinamentos, além de citar que participou de palestras, porém sem especificar a quantidade.

No Gerente 7, se identifica uma peculiaridade, pois é citado o MBA que ele vem cursando desde 2016, conforme a resposta da Q2, revelando a ocorrência de um curso pelo período de 3 anos, sem deixar clara a periodicidade de realização. Observando-se a média de cursos realizados segundo a fala dos gerentes, pode-se inferir que a frequência de cursos e treinamentos do Gerente 7 é a menor.

O Gerente 8 informa ter participado de 46 cursos no período de 2 anos, fato que revela um grande nível de atualização: uma média de 2 cursos ao mês. Pela média de cursos mensais, ele realiza cursos e treinamentos com frequência maior que os demais entrevistados, com periodicidade quinzenal.

Conforme demonstrado, fica evidente que ocorreu aprendizagem do tipo formal, considerando que a participação em cursos e outros eventos formativos são considerados aprendizagem do tipo formal, conforme Antonello (2011, p.227).

Unidade de significado: Áreas de conhecimento dos cursos

Nesta unidade, foram levantadas as áreas do conhecimento dos cursos realizados pelos gerentes para saber se os treinamentos estão alinhados (1) com a segmentação de mercado da empresa ou (2) formando para questões comuns a todos os tipos de empresa, como: recursos humanos, finanças, marketing etc. Conforme elencado no Quadro 10.

Quadro 10 - Áreas de Conhecimento dos Cursos Realizados pelos Gerentes

Segmentação de mercado		Conhecimentos comuns a gestão de empresas	
Gerente	Área	Gerente	Área
G1	Seguro	G2	Empreendedorismo
G2	Paisagismo	G3/G4	Gestão de Pessoas
G6	Novas práticas em alimentação	G3	Gestão de Resultados
G7/G8	Comércio	G3	Gerenciamento de conflitos
G8/G3	Vendas	G3	Gestão de pessoas com enfoque no cliente

G8	Compras	G4	Área organizacional
		G5	Liderança
		G5	Trabalho em equipe
		G6	Práticas administrativas
		G7	Gestão de negócios
		G8	Segurança
		G8	Logística
		G8/G1	Informatização
		G8	<i>Compliance</i>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Além das áreas citadas no Quadro 10, foi apontado pelo Gerente 4 um curso sobre autoconhecimento, e o Gerente 5 informou a existência de cursos em áreas por demanda específicas. Estas duas modalidades não foram mencionadas no quadro porque fugiam ao recorte de categorização proposto.

A segmentação da empresa do Gerente 1, segundo ele, é uma área que passa por constantes atualizações, exigidas em decorrência do manuseio do sistema de automação e da necessidade de oferecer um produto de qualidade. Assim, tanto se busca atualização na área da segmentação propriamente dita, como em conhecimentos necessários para quem ocupa o cargo de gerência, como, recursos humanos, financeiros, marketing, ou cursos e treinamentos na área de informática, por ser uma área que atualmente afeta todos os tipos de ocupação.

O Gerente 2 cita cursos de empreendedorismo e paisagismo avançado. A área de empreendedorismo é muito importante em todos os tipos de empresas, contudo tem-se um apelo maior para as micro e pequenas empresas, pois neste tipo de empreendimento “o proprietário tem responsabilidade ilimitada sobre os resultados” (Antonik, 2016). Bem como, o paisagismo é uma área da segmentação empresarial da qual este gerente faz parte.

O Gerente 3 faz uma diferenciação entre aquilo que ele e sua equipe cursa. Ele realiza treinamentos e cursos na área de gestão de pessoas, de resultados e de conflitos, enquanto a equipe vem se preparando para o atendimento ao cliente, vendas e negociações.

O Gerente 4 cita as áreas de pessoas, organizacional e autoconhecimento. Buscar o autoconhecimento revela que o gerente almeja melhorar suas relações interpessoais, adequando-se aos papéis dos gerentes, conforme Mintzberg (2010).

O Gerente 5 aponta para as áreas de liderança e trabalho em equipe, e novamente cita a questão dos treinamentos feitos por demanda. Assim, observa-se que a definição da área dos cursos é feita de acordo com a necessidade de um determinado momento. Os dois primeiros cursos apontados por ele, são (1) relacionados à questões de cunho mais geral visando promover melhoria das relações interpessoais na empresa, e (2) os cursos por demanda, relativos à segmentação da empresa voltada para o mercado de cosméticos.

No Gerente 6, se observa a preocupação com as práticas administrativas, bem como, a busca por cursos sobre novas práticas e novos produtos alimentícios, almejando atender a segmentação da empresa,

O Gerente 7, que pelas informações prestadas em questões anteriores, faz MBA em gestão de negócios, em comércio e venda e também se dedica a cursos sobre a segmentação da empresa na qual atua.

O Gerente 8 cita o curso *compliance* e relacionamento entre compra e venda, bem como, cursos voltados para segurança devido à preocupação da empresa com a segurança do cliente. Fala, ainda, de cursos para integrar as várias áreas da empresa, para promover o diálogo entre elas. A logística e a informatização também estão contempladas nos eventos formativos da empresa do Gerente 8. Se referindo a informatização, ele alega que nos dias de hoje um vendedor precisa entender também de informática, porque “não é mais como antigamente, quando bastava colocar uma pasta de baixo do braço e estava tudo resolvido”. E de fato, uma das motivações para leitura citadas pela pesquisa Retratos da Leitura no Brasil (2008, 2012, 2016) é a busca por atualização profissional, corroborando com o perfil de vendedor estabelecido pelo gerente em voga.

Os gerentes citaram em todos os casos cursos voltados para (1) a segmentação de mercado da empresa e (2) boas práticas administrativas.

Tomando por base as informações sobre a segmentação de mercado das empresas nas quais atuam os gerentes entrevistados, dispostas no Quadro 4, foi possível observar que a maioria dos cursos apontados pelos gerentes se voltam ao conhecimento de áreas comuns a todas as empresas, do que especialidades voltadas a segmentação de mercado.

Discussão da Unidade de significado: contribuição dos cursos para a atuação do gerente

A realização de eventos formativos é considerada uma aprendizagem organizacional do tipo formal (Antonello, 2011, p. 227) e são de extrema importância para aqueles que estão atuando como gerentes, mas só podem ter efetivamente uma utilidade se for para impactar a atuação do gerente.

Em relação as contribuições dos cursos para a atuação profissional, os entrevistados demonstram entusiasmo quanto aos cursos realizados, atribuindo a eles a melhoria do seu desempenho como gerente.

O Gerente 1 é enfático ao afirmar que deve partir do gerente as iniciativas e que, por isso, ele deve dominar o escopo dos produtos e serviços oferecidos pela empresa na qual atua para repassar aos colaboradores, exatamente como é apregoado por Mintzberg (2010). Segundo ele os cursos realizados o ajudaram quanto a atualização profissional, exercício de liderança e orientação de colaboradores.

O Gerente 3 é mais elucidativo ao afirmar que os cursos preparam para visão e movimento de mercado e para novas ferramentas, citando especificamente as ferramentas de autoavaliação. Observa-se que a autoavaliação é uma das condições mais importantes para o aprendizado, pois ao buscar compreender seu estágio de conhecimento é possível identificar suas potencialidades e reforçá-las ou suas fragilidades e corrigi-las.

O Gerente 4, além de apontar as contribuições dos cursos para a autoavaliação, aponta para o entendimento de que o gerente precisa ter a habilidade para trabalhar com as

peessoas. Em cargo de liderança, um dos maiores desafios é estabelecer um elo de confiança entre si e seus colaboradores, conforme Plaskoff (2011, p. 215), no cerne das relações de trabalho produtivo e a ampla partilha de conhecimento está a confiança.

O Gerente 5 cita o *coaching* como um dos treinamentos mais interessantes que ele já participou, pois o uso desta ferramenta foi abordado como uma forma de contribuir para a formação, para o desenvolvimento na empresa e para o direcionamento da carreira. Percebe-se que ele está focado em construir e melhorar sua carreira, e vê na formação, por meio de eventos como cursos e treinamentos, uma forma de acumular conhecimento para investir em sua carreira profissional.

Para o Gerente 6 os cursos são importantes, embora tenha uma dificuldade em aplicar o que aprende na teoria, porque os cursos vão tratar mais dos conceitos, das ideias, mas no momento de aplicar o que aprendeu existem vários impasses. É necessário adequar aquilo que foi apresentado pela teoria na realidade de cada empresa. De fato, teoria e prática se completam e uma não subsiste sem a outra: quando a teoria é colocada em prática, os conceitos se confrontam com a realidade, que nem sempre está adequada ao mundo das ideias, e assim, a teoria revisitada pela prática se reconfigura. O que é relatado por este gerente justifica-se pelo que expressado por Kogut e Zander (citado por Oliveira, 2011), quando enfatizam que o sucesso vem da capacidade de confrontar “conhecimentos do mundo das ideias para o mundo das ações”.

O Gerente 7 relata que a participação no MBA tem promovido uma experiência muito rica possibilitada por trocas de experiências entre os vários alunos do curso e os professores. A troca de experiências ocorria quando o professor apresentava um tema para debater, e os alunos que haviam passado por uma experiência relativa àquele determinado tema compartilhavam com os outros como aconteceu e como se chegou à resolução do problema, ou quando um dos alunos que estava passando por algum tipo de dificuldade

levava sua situação para a turma, e juntos, alunos e professores, compartilhando um pouco da sua experiência, acabavam por encontrar uma solução. Antonello (2011, p.227) e Kolb (citado por Antonello, 2011, p.227).

A possibilidade de aprender com o curso de MBA também foi favorecida pelo fato de colocar em prática o que aprendia nas aulas durante a sua atuação como gerente, ou seja, tanto a sua atuação como gerente era favorecida pelo curso, como o aproveitamento dos conhecimentos que eram repassados no curso eram mais bem aproveitados quando confrontados pelas situações que a vivência como gerente permitia. Assim, a atuação como gerente e a realização dos cursos se completa, um enriquecendo ao outro, conforme preconizam Kogut e Sander (citado por Oliveira, 2011).

Este gerente ainda relata que, durante o tempo em que fez o MBA, passou por duas experiências em empresas com características diferentes: uma era uma empresa de grande porte, com sucursais em todo o território nacional, e a outra era uma pequena empresa. A primeira tem os procedimentos fechados e dá ao gerente pouca ou nenhuma condição para usar a criatividade na resolução de problemas, e a outra, por ser menor, possibilita aproveitar melhor os conhecimentos adquiridos no curso, pois permite que se exerça em maior escala a criatividade para a resolução de problemas.

As declarações do Gerente 7 se alinham com o conceito de Kolb (citado por Antonello, 2011, p. 142) para aprendizagem como “o processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência”.

Em sua fala o Gerente 8 afirma que os cursos se completam, pois conseguia ver a ligação entre o conteúdo que era adquirido por meio dos cursos. Fato que revela uma preocupação da empresa em oferecer cursos de forma planejada. Outro dado importante em sua fala é que os cursos facilitavam o atendimento ao cliente, porque o gerente e os colaboradores estavam falando a mesma linguagem, o que foi possível devido ao

encadeamento dos assuntos dos cursos e pela participação da equipe em momentos de qualificação. Em sua fala, os cursos “têm gerado bastante fruto positivo para a empresa”.

Discussão geral sobre a categoria apropriação de novos conhecimentos

Na categoria de apropriação de novos conhecimentos foi possível perceber que parte das empresas onde atuam os gerentes favorece a aprendizagem organizacional, no tocante à apropriação de novos conhecimentos. Em três das instituições ficou mais evidente essa preocupação, quando se identifica pela fala dos gerentes que havia uma política de formação anual nestas empresas. Outras podem até oferecer oportunidade de formação, mas isso não ficou tão latente, e não foi fácil auferir se ocorria o incentivo à formação e chegar a este dado de forma tão evidente.

O que ficou claro é que, independentemente das oportunidades oferecidas pelas empresas, os gerentes sentem a necessidade de buscar novos conhecimentos e investir em sua formação continuada, demonstrando a preocupação em se manter atualizados para garantir sucesso na carreira.

A realização de cursos é frequente, mesmo nas empresas onde não há evidências de uma política de qualificação e desenvolvimento do quadro de pessoal.

Foi possível identificar que, quanto ao tópico apropriação de novos conhecimentos, os gerentes estão participando com bastante frequência de cursos que, na maioria das vezes, estão ligados à função de gerente, e que contribuem para aquilo que desenvolvem cotidianamente. As empresas de maior porte costumam oferecer, também aos colaboradores operacionais, oportunidade de participar de cursos e outras modalidades de formação, tendo um plano de desenvolvimento e capacitação para os funcionários. Isto foi identificado em 3 empresas, todas de grande porte. Em uma das empresas, de pequeno porte, foi demonstrado que o gerente tem tentado promover formação, mas que não foi encontrado apoio nem no

corpo técnico nem por parte da gerência executiva. Nas microempresas, das quais os gerentes entrevistados são donos, não há oportunidade para capacitação dos colaboradores, tendo sido alegado em ambos os casos que os colaboradores não precisam de formação, já que possuem uma atividade mais operacional e que exige menos qualificação.

Um dos gerentes mencionou que, além das oportunidades dadas pela empresa para a capacitação, também é cobrada dos funcionários, sistematicamente, a participação em cursos fora da empresa. Foi identificado o uso de aprendizagem formal, informal e incidental.

Em relação às áreas de conhecimento, observou-se que fazem cursos voltados para a área de operação de mercado da empresa, e também aqueles que são importantes para a atividade de gerente como empreendedorismo: gestão de pessoas, de conflitos e de resultados; atendimento de clientes, vendas e negociações; relações interpessoais e autoconhecimento, *coaching*, logística e informatização.

Se por um lado, nas empresas onde não foi identificado incentivos para qualificação, os gerentes com investimentos próprios buscam atualização, por outro, foi identificado, de acordo com a fala de um dos gerentes, que há uma maioria de colaboradores da empresa onde atua que os funcionários não se interessam em buscar aperfeiçoamento. Isto provavelmente ocorre pela falta do sentimento de pertencimento necessários para as trocas que a aprendizagem exige (Child, Rodrigues, 2011, p.303). Plaskoff (2011) aponta que a partilha de conhecimento que promove relações de trabalho produtivo só é possível com confiança mútua.

3.1.2 Geração de Novos Conhecimentos.

A categoria geração de novos conhecimentos foi mensurada considerando a existência, por parte do gerente, de produção de materiais, sejam eles em formato eletrônico ou impresso, e de cunho bibliográfico, operacional ou técnico. A abrangência dessa

categoria se ajustou em duas unidades de significado: produção de publicação e palestrantes/facilitador de cursos e oficinas.

Discussão da Unidade de significado: Produção de Publicação

O uso de um indicador que visa apreciar a geração de novos conhecimentos entre os gerentes serve para revelar se os conhecimentos que foram adquiridos conforme os resultados obtidos na categoria anterior – apropriação de novos conhecimentos – foram revertidos em instrumentos de compartilhamento de informação e conhecimento, e se os gerentes fazem um papel de agente multiplicador dentro da empresa, daquilo que aprendem em seu cotidiano, contribuindo para a aprendizagem organizacional no contexto da empresa em que atuam e até mesmo fora dela, corroborando com aquilo pregado por Mintzberg (2010), quando mostra os papéis dos gerentes como: interpessoais, informacionais e decisórios.

A produção de novos conhecimentos pode ser revelada por meio de conteúdo registrado em formato impresso ou eletrônico e em recursos informacionais dos mais variados tipos. Alguns dos materiais são de âmbito estritamente organizacional e dizem respeito apenas ao que é compartilhado e discutido na empresa, como relatórios, estatísticas, planos e programas, dentre outros documentos produzidos de acordo com as atividades da área de atuação da empresa e que se caracterizam como literatura cinzenta (Pacheco & Valetim, 2010). Outros podem ser publicados em canais de informação externos à empresa, como revistas, sites e outras formas de divulgação (Pinheiro, 2006).

O Gerente 1 manifestou-se pela não produção de novos conhecimentos, pelo menos não de modo formal. Ele alega que não é administrador e que sua formação é em filosofia. Este dado pode revelar que o gerente estudado não se sente seguro para escrever sobre temas de administração, porque não consegue identificar as questões interdisciplinares que perpassam as duas áreas. O gerente relata que domina a área de segmentação do negócio ao

qual sua empresa pertence e que tenta “aprender, repassar, mas assim, cientificamente, não foi publicado nada”. Pela fala dele não é possível identificar em que modalidades de instrumentos de formação ele repassa o que aprendeu.

No caso dos gerentes 2 e 4, a resposta foi enfática, direta, não permitindo inferir nenhum tipo de informação a respeito de sua produção de novos conhecimentos, ainda que fosse de modo informal como foi possível identificar no Gerente 1.

A participação em cursos e treinamentos, segundo o Gerente 3, foram fundamentais para que ele escrevesse e publicasse um livro intitulado “Impacto e contribuição da inteligência emocional na qualidade de vida”.

O Gerente 5 diz participar com muita frequência de formas de compartilhamento de informação e conhecimento, e pelo que revela sua fala, parte da apropriação de novos conhecimentos por membros de sua empresa se dá por meio dos esforços dele. Ele cita que prepara apresentações para levar em reuniões na empresa: “além da parte que já é formatada para apresentar os resultados da operação, normalmente eu levo uma apresentação adicional, que é de um assunto que eu acho interessante”. Assim, ele antevê algum assunto cuja discussão será necessária no futuro e o compartilha durante a reunião, de maneira que quando aparecer a necessidade de discutir aquele assunto, as pessoas já o conheçam. Na empresa onde esse gerente atua, há uma política de formação do quadro de colaboradores, fato que revela o quão importante é que dentro das empresas haja o incentivo à formação, principalmente se isso for feito de uma maneira sistemática, ajudando no processo de aprendizagem organizacional como multiplicador, pensando o conhecimento como um bem econômico que pode ser codificado, armazenado e trocado entre indivíduos ((Bohm, 1994; Shin et. al., 2001; Pan & Scarbrough, 1999; Currie & Kerrin, 2004 citado por Hayes, 2011, p. 94)

O Gerente 6 se manifesta dizendo que ele não possui produção de nenhum tipo de material de informação nos quais compartilhe sua experiência ou outros dados que vem aprendendo nos cursos dos quais participa. Menciona que é formado em administração de empresas e que seu TCC foi escrito e defendido em 2012. Não ficou claro se o TCC abordou algum tema sobre a empresa da qual ele faz parte. Mesmo que ficasse claro, já faz um certo tempo que a monografia foi escrita.

O mesmo gerente citou que está fazendo uma graduação em engenharia de alimentos, área que diz respeito à segmentação da empresa em que trabalha, o que poderia ser uma possibilidade de produzir, por exemplo, trabalhos para apresentação em eventos como congressos. Mas, nem mesmo dessa forma, há por parte dele alguma produção de materiais informacionais.

O Gerente 7 informa sobre a produção do trabalho de conclusão do curso MBA, que está em fase de finalização e foi entregue em formato eletrônico para o professor orientador revisar. Ele menciona o interesse em cursar o mestrado e que deverá começar a produzir artigos. Em muitos dos cursos de mestrado a publicação de artigos, livros, capítulos de livros faz parte da avaliação, para selecionar os candidatos. Em outros pode não haver essa exigência, mas as publicações enriquecem o currículo do candidato, sendo de forma indireta um critério de seleção.

O Gerente 8 não aponta para a produção de publicação, mas compartilha seus conhecimentos como facilitador de cursos e oficinas, e portanto, participa da geração de novos conhecimentos, conforme será apresentado na próxima unidade de significado.

Discussão da Unidade de significado: Palestrante/facilitador em cursos e oficinas

Para completar a unidade de significado de produção de publicação, foi criada a unidade de significado Palestrante/Facilitador de Cursos e Oficinas, que seria outra forma

de Geração de Novos conhecimentos. Apoiam esta unidade de significado apenas as falas de dois gerentes, os quais revelam participar dessa modalidade.

O Gerente 5 enfatiza o oferecimento de palestras fora da empresa, nas quais ele poderá abordar tanto assuntos afetos à empresa, como informações pessoais, por exemplo, falar sobre sua carreira.

Pela fala do Gerente 8, além de assistir cursos e treinamentos, ele próprio ministra treinamento. Menciona ser “uma prática bem corriqueira”. Aponta para a possibilidade de que haja na empresa em que ele trabalha uma política de formação. Pelo que se identifica em sua fala, a política de formação seria direcionada não somente para o quadro de colaboradores, como para os clientes que adquirem seus produtos/serviços. Devido à resposta muito direta dada por ele quando foi perguntado se participava de cursos (Q1), não foi possível identificar, naquele momento, a existência da política de formação dos colaboradores na empresa em que ele trabalha. Porém, com a resposta à Q2, é possível inferir que houve política de formação para os colaboradores.

No caso da fala de dois gerentes abordados neste tópico, eles são parte da forma como as informações se tornam disponíveis, por meio de suas iniciativas de produção do conhecimento.

Discussão geral sobre a categoria geração de novos conhecimentos

Quanto ao tópico geração de novos conhecimentos, foi observado o equilíbrio entre aqueles que manifestaram produção de novos conhecimentos e aqueles que não tiveram a oportunidade de produzir algo que pudesse servir de canal de compartilhamento daquilo que aprenderam. Foi mencionada a publicação de um livro, palestras, participação em feiras e exposições, a elaboração de trabalho de conclusão de curso de graduação, uma monografia de especialização e MBA, e uma dissertação de mestrado.

Parte dos gerentes não manifestou que havia a geração de novos conhecimentos para serem compartilhados com sua equipe ou mesmo com pessoas fora do contexto da empresa. Quanto aos gerentes que afirmaram que esses conhecimentos foram compartilhados por sua empresa, estes demonstraram que houve, como resultado disso, uma produção bastante profícua, dentro da qual se pode mencionar: a publicação de um livro, a elaboração de monografias para especialização e MBA, uma dissertação (citada pelo Gerente 5 na Q10), e ministração de palestras dentro e fora da empresa, além de treinamentos.

No caso do livro, é abordado o assunto da inteligência emocional, o que revela que, ao discutir sobre este tema, o gerente se interessa pela gestão de pessoas: segundo ele, tanto em relação ao colaboradores como em relação aos clientes.

Os trabalhos acadêmicos, monografias e dissertação de mestrado que foram produzidos pelos gerentes, conforme pode ser demonstrado pelo seu próprio conteúdo, são resultado daquilo que eles mencionaram na unidade de significado apropriação de novos conhecimentos. Assim, foram produzidos materiais internos e externos à empresa (Pacheco & Valetim, 2010) e (Pinheiro, 2006).

3.1.3 Níveis de Aprendizagem.

Em relação à categoria de níveis de aprendizagem, foram observados três subcategorias, que correspondem ao nível individual, nível grupal e nível organizacional, dos quais foram retirados indicadores que facilitaríamos a compreensão de como podem ser classificadas as iniciativas pessoais ou organizacionais que levam a adquirir aprendizagem em qualquer um dos três níveis citados.

3.1.3.1 Aprendizagem individual.

A subcategoria aprendizagem individual deu origem a quatro unidades de significado, discutidas abaixo: (1) coisas significantes que aprendeu com o trabalho; (2) que

experiências de trabalho ajudam no aprendizado; (3) o que ajuda a ser um gestor melhor; e (4) se o gerente busca por iniciativa própria a educação continuada. Vale ressaltar, como já foi explicitado na metodologia, que esse grupo de questões foi retirado de Brusamolin e Suaiden (2014).

Discussão da Unidade de significado: Aprendizagem no trabalho

As situações diárias vivenciadas por um gerente “são veículos para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem”, isto porque os capacitam para responder de forma rápida os problemas que emergem em sua realidade (Le Boterf citado por Antonello, 2011, p.226). A cada nova experiência o *know how* vai crescendo, portanto, ocorre a aprendizagem individual.

Para o gerente 1, uma das coisas mais importantes que ele tem aprendido com o trabalho é a sensibilidade de lidar com as pessoas, “tanto na comunicação pessoal, quanto interpessoal”.

O Gerente 1 acrescenta que tem aprendido que “as pessoas não são máquinas”. Dado que, para este gerente, os assuntos de ordem técnica vêm em segundo plano, naturalmente ele precisa de capacitação em questões mais de conteúdo. No entanto, pela sua fala, a preocupação, pelo menos no momento em que ele está participando da coleta de dados para esta pesquisa, é seu relacionamento com seus colaboradores e clientes. Este gerente está no segmento de mercado que lida diretamente e com muita frequência com clientes. Neste tipo de negócio, os clientes são de uma parcela da sociedade com poder aquisitivo de médio para alto, e que buscam sempre a qualidade de atendimento, precisando ser persuadidos em sua escolha dentre as muitas empresas que operam neste ramo de negócio. Assim, ele tem aprendido também sobre as relações pessoais e interpessoais, e neste caso, se juntam a ele os gerentes 3, 6, 7 e 8.

O Gerente 2 volta seu interesse para novas cultivares. Ele revela: “venho me capacitando quanto ao combate de doenças específicas para cada planta, melhoramento de produção na questão de produção frutífera, aumento de produção de frutos, rendimentos de frutos”. Pelo que argumenta em sua fala, o Gerente 2 volta sua preocupação muito mais para as questões técnicas que possam melhorar a qualidade da produção de mudas. Como ele é formado em administração e está trabalhando com mudas é natural que busque por assuntos nos quais ele sente mais carência de conhecimento. São áreas específicas do segmento de mercado no qual ele tem negócios, e que devem complementar os conhecimentos na área da administração.

Para o Gerente 3, o que ele mais tem aprendido é a forma de lidar com as pessoas: “a percepção de talentos e diferentes formas de talento”. Para ele, em relação às pessoas, devem ser buscadas principalmente suas qualidades, ao invés de se observar e dar mais peso às fragilidades que estas pessoas possam ter. Este gerente escreveu um livro sobre inteligência emocional, ficando evidente que o conhecimento que ele adquiriu nesta área o levou a ver as pessoas de uma forma diferenciada. Deve também tê-lo ajudado a lidar melhor com suas próprias emoções, e assim ele adquiriu melhor competência em suas relações interpessoais.

O Gerente 4 apresenta uma diferença e menciona que se ele estivesse falando em nível ministerial, estaria aprendendo em domínio próprio, e se estivesse falando no nível organizacional, estaria falando em inteligência emocional. Como ocorre com os gerentes 1 e 3, o Gerente 4 se preocupa em como lidar com as pessoas ou consigo mesmo, pois fala em “domínio próprio” e “inteligência emocional”, enquanto o Gerente 1 fala em relações pessoal e interpessoais, e o Gerente 3 se refere também à inteligência emocional.

O início de carreira na área de engenharia mecânica fez com que o Gerente 5 atuasse em “trabalhos estritamente técnicos relacionados a equipamentos e processos técnicos”. No

entanto, sua carreira foi se transformando, passando depois a trabalhar com a área de gestão. Este gerente lidava basicamente com equipamentos e máquinas e teve de aprender a lidar com pessoas, e naturalmente, lidar com pessoas é algo mais complexo do que lidar com máquinas. Mas ele manifesta que as contribuições da formação afetaram sua mudança de posição. Gradativamente, conforme ele foi agregando mais conhecimento, foi mudando de posição e mudando também o lastro de conhecimento, ou seja, teve de se adaptar de uma carreira técnica para a carreira de gestão.

O Gerente 6 aborda a questão do lidar com as pessoas, e ainda coloca a questão dos vários grupos de pessoas. Assim, tem aprendido sobre relações pessoais e interpessoais. Chama a atenção de que é necessário observar para cada grupo de pessoa um tipo de comunicação. Ele cita o exemplo de que, as pessoas que fazem a produção, em suas palavras, “chão de fábrica”, e os clientes, têm um *timing* diferente – por isso, erros são cometidos por se querer tratar todos de forma igual. Assim, para grupos de pessoas diferentes, adota-se abordagens diferentes. Para esse gerente, desde que cursou administração, as coisas mudaram: “sempre tem novidade, sempre tem formas melhores de lidar com as situações”.

O Gerente 7 aponta que sua experiência em uma loja de departamento ajudou a aprender muito, e ajudou no “amadurecimento profissional no sentido de comportamento, de como lidar com as pessoas”. Pela sua fala, o trabalho, que começou com um estágio enquanto ainda era estudante, ajudou a ser o gerente que hoje é. Registra sua insegurança no começo da carreira. Do extenso relato que é feito, é possível identificar que a prática enfrentada no dia-a-dia o fez compreender qual seu papel na empresa e como se comportar para ser reconhecido como gestor pelos seus colaboradores. Revela sua preocupação em não agir de forma tão séria de maneira que as pessoas sob sua liderança não se sentissem à vontade para falar. Em comparação com a primeira experiência de trabalho, na empresa

atual em que atua, ele diz ter a oportunidade de ser mais criativo, porque as instruções e cultura corporativa não vêm determinadas de uma matriz da empresa.

O aprendizado constante manifestado pelo Gerente 8, conforme sua fala, vem da “oportunidade de lidar com culturas e várias cabeças no seu cotidiano”. Sua fala corrobora com as manifestações dos gerentes 1, 4, 5 e 6, por se dizerem aprendendo sobre a comunicação pessoal e interpessoal, e com os gerentes 1, 3, 4, 5, 6 e 7, pela preocupação em lidar com as pessoas, e assim sobre relações pessoais e interpessoais. Na fala do Gerente 2, não foi identificada preocupação com esses aspectos, porque durante sua fala ele demonstrou preocupação apenas com as questões técnicas relacionadas às questões do segmento de mercado. Assim, parece que o pensamento de sete gerentes (G1/G3/G4/G5/G6/G7/G8) está bem alinhado com a questão da aprendizagem social (Brandi, Elkjaer, 2011, Easterby-Smith e Lyles, 2011, Gherardi, 2011) e aprendizagem na ação (Argyris, Schön, 1978), considerando que, segundo Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo, a aprendizagem não ocorre na mente das pessoas, mas pela interação entre elas, e para Vygotsky (1989), a interação entre os indivíduos no meio social é o que promove a aprendizagem.

Discussão da Unidade de significado: Aprendizagem pela experiência

Na unidade de significado aprendizagem no trabalho se analisa o que foi aprendido pelos gerentes, e nesta unidade, se pretende apresentar como eles aprenderam com a experiência.

Para o Gerente 1, a cada dia se aprende uma coisa nova. Ele fala do conhecimento sobre o trabalho em si e da necessidade de conhecimentos de coisas externas, como por exemplo, as disputas que se dão no âmbito do mercado de trabalho. Ele revela que o aprendizado mantém o foco e a posição “para que não fique para trás e não perca o foco”. Ele se refere ao verdadeiro aprendizado como aquele que ensina a valorizar o que tem nas mãos. As manifestações deste gerente demonstram que ele deve olhar para o que acontece

dentro da empresa, mas também para aquilo que está no seu entorno, e, portanto, uma das formas de aprender é com a competitividade no mercado, fato revelado também pela fala do Gerente 4.

O Gerente 2 busca aprendizado “para oferecer um melhor serviço, um melhor produto”. O foco dele está no bom atendimento ao cliente. A empresa da qual faz parte produz o produto que comercializa, por isso busca conhecer seu cliente, para assim produzir dentro das expectativas do cliente.

O enfrentamento das adversidades é o ponto tocado pelo Gerente 3. Quando ocorre a necessidade de buscar uma saída e solução, há a necessidade de um autoexame, para saber “onde estou, e de repente o que eu preciso fazer para chegar onde eu queria”.

O Gerente 4, volta a se referir ao processo de lidar com as pessoas. E como as pessoas não são iguais, é preciso se reinventar e manter-se em constante reavaliação. Segundo ele, “algo que dava certo há cinco anos atrás não dá mais certo”. Ele argumenta sobre a mudança de cenários, de pessoas, do tipo de comportamento; então, estas mudanças o impulsionam a se reinventar no ambiente interno e em nível de mercado de trabalho.

Para o Gerente 5, as mudanças de empresa que fez ao longo da carreira proporcionaram conviver com comportamentos e culturas encontrados em cada empresa, fato que proporciona diferentes experiências. Como ele teve, ao longo da carreira, oportunidade de trabalhar em empresa nacional e multinacional, inclusive de nacionalidades diferentes, uma americana e outra alemã, com comportamento voltados para os valores de sua nacionalidade, este choque de culturas e de comportamentos favorece aprender com cada experiência.

O Gerente 6 relata como oportunidade de aprendizagem um fato recente que ocorreu em sua empresa, quando foi preciso trocar a forma de apresentação do produto que eles comercializavam. Ele diz que, por algum tempo, os membros da empresa, da diretoria

e até os colaboradores, resistiram em fazer a mudança, pensando que iria onerar a produção, mas isso não aconteceu, pois apesar dos custos que foram agregados ao valor do produto, obtiveram retorno no investimento, devido ao valor agregado ao produto pela nova forma de apresentação.

Aprender a analisar melhor as pessoas, ser mais criativo, aprender a controlar melhor seu próprio tempo, foram as coisas citadas pelo Gerente 7 como aquilo que tem aprendido em seu trabalho. Cita que na empresa em que trabalha atualmente tem mais liberdade. Logo que chegou à empresa, apresentaram-lhe a forma com as coisas eram feitas, e sabendo como já faziam, foi possível sugerir novas práticas. E esta era uma coisa que não conseguiriam fazer na empresa que trabalhava antes.

O Gerente 8 aponta como oportunidade de aprendizagem o fato de estar trabalhando com vários estados. Segundo ele, como são estados com culturas diferentes, e portanto com pessoas de mentalidades diferentes, “agrego bastante conhecimento conversando com eles”, quer dizer, com as pessoas.

Entre os gerentes estudados são citadas como formas de aprender as disputas no mercado, o comportamento, o desejo de oferecer melhores serviços, as adversidades que levam ao autoexame, a mudança em relação aos cenários e pessoas, a cultura e os cenários aos quais a empresa pertence, as visões diferentes, a liberdade para agir. Entre as coisas mais citadas por eles estão os comportamentos e as pessoas. De fato, conforme Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo, a aprendizagem não ocorre na mente das pessoas, mas pela interação entre elas. Vygotsky (1989) corrobora com essa ideia, ao sugerir que a interação entre os indivíduos no meio social é que promove a aprendizagem.

O gerente observou também que as respostas estão alinhadas com a Teoria da Adaptação-Inovação, apresentada por Kirton (citado por Gimenez, 1998), que propõe de um lado indivíduos que preferem fazer as coisas melhor e, de outro, aqueles que desejam fazer

diferente. Alguns gerentes têm um comportamento adaptativo e o outros um comportamento inovador, e por vezes eles apresentam tanto um comportamento adaptativo como inovador.

Discussão da Unidade de significado: aprendizagem para ser um gestor melhor

Para o Gerente 1, “é preciso aprender a lidar com os problemas, com as circunstâncias, com as adversidades”, acrescentando que a sensibilidade, conforme ele já havia citado, o ajudava a aprender no trabalho.

A busca para aprender a ser um gestor melhor por parte do Gerente 2 inclui a literatura, a prática, com os acontecimentos e com pessoas diferentes. E quando ele lida com os acontecimentos e as pessoas, isso também se inclui como prática.

A prática também é citada pelo Gerente 3. Para ele, “as pessoas têm me feito melhor”. Faz uma comparação entre teoria e prática, argumentando que a teoria tem seu valor, mas não pode ser aplicada igualmente para todos os tipos de pessoas. Em seguida, fala da habilidade de lidar com o diferente, significando que, para ele, a teoria é importante, mas cada pessoa e situação diferente demandam um tipo de aplicação, e assim um tipo de aprendizagem.

O Gerente 4 cita as pessoas como recurso para aprender a ser um gestor melhor, porque segundo ele, mesmo que o trabalho do gerente seja voltado para o financeiro, que teoricamente levaria a trabalhar apenas com números, mesmo assim, acaba sendo exigido o envolvimento com as pessoas.

A audição e a observação são o ponto de interesse do Gerente 5 para ajudar a ser um gestor melhor. Ele diz: “É preciso ter muito cuidado para que não imponha muito suas ideias”. Neste ouvir e observar, revela que é possível aprender com aquilo que está à sua volta, com o conhecimento dos outros. Aprende-se quando se une o conhecimento que se tem com o conhecimento das outras pessoas.

Para o Gerente 6, a forma de aprender está ligada a assistir palestras e ler artigos. Neste ponto, pode-se observar que a leitura de artigos, bem como a participação como ouvinte em palestras, são a forma de aprender com a experiência dos outros, embora ele não cite exatamente aprender com a experiência.

O Gerente 7 cita claramente que aprende com a experiência. Ele diz: “O que mais nos enriquece como gestor é trocar experiências com as pessoas”. Cita ser importante ouvir as pessoas, principalmente as que estão há mais tempo na empresa, e por isso são mais experientes. Depois de ouvir o que fazem e por que fazem, tem condições de sugerir como fazer de outra forma. Embora dito de forma diferente, os gerentes 5 e 7 consideram que trocar experiências com as pessoas os ajudam a ser gerentes melhores. Diante da necessidade de resolver um problema, juntam o que sabem com o que as outras pessoas conhecem e chegam à solução daquela situação.

Ouvir tem um peso importante para o Gerente 7. Isto também se configura como troca de experiências, saber o que o outro pensa, principalmente o cliente, e assim, ir adequando produtos e serviços, mudando comportamentos e visões.

Assim, é possível identificar que os gerentes aprendem com a prática e experiência, conforme contemplado pela aprendizagem social (Easterby-Smith e Lyles, 2011, Gherardi, 2011, Elkjaer, 2001, Brandi, Elkjaer, 2011) e teoria das comunidades de práticas e pela teoria da ação (Argyris & Schön, 1978, Kogut & Zander, citado por Oliveira, 2011). Mas também aprendem com a leitura como no caso dos gerentes 2, 3 e 6.

Discussão da unidade de significado: Iniciativas pessoais para educação continuada

A formação em filosofia e o fato de estar cursando direito é considerado pelo Gerente 1 como conhecimentos à parte que agregam conhecimento ao que faz dentro da empresa. Cita o exemplo da aplicação dos conhecimentos da Disciplina Direito Empresarial

na gestão da instituição onde exerce o cargo de gerente. Além da graduação que já possui e daquela que está cursando, ele aponta que busca outras formações fora da empresa. Porém, não citou quais eram.

A literatura e alguns cursos *online* são exemplos citados pelo Gerente 2 como iniciativas que visam a promover sua educação continuada. Também cita vídeos e canais do *Youtube*. Estes itens alegados são os chamados fontes, recursos e suportes informacionais. No caso dos itens aludidos por ele, são do tipo eletrônico, dos quais vamos tratar como segunda unidade de análise. Assim, nada do que foi referido pode ser compreendido como educação formal. Suas iniciativas partem de meios informais, com uso de fontes, recursos e suportes de informação, disponíveis na internet, com os vídeos do site *Youtube*, ou em bibliotecas, sejam elas, digitais ou físicas.

O Gerente 3 aponta para iniciativas formais, como MBA em psicologia e desenvolvimento humano, executivo em *coaching*, curso de psicanálise. Sinaliza que aquilo que faz é por investimento próprio, revelando que as oportunidades oferecidas pela empresa para seu desenvolvimento pessoal não são o suficiente.

O Gerente 4, a exemplo do Gerente 2, aponta por buscar educação continuada na internet, por meio de vídeos. Aponta também para palestras, mas não ficou claro se é também pela internet ou presencial – se é algo que está disponível na internet ou se é algo que assiste por recursos de videoconferência, por exemplo. Também é graduado em administração e possui pós-graduação. Por meio desse gerente, também se alcançou o objetivo da questão que seria uma forma de levantar os meios de aprendizagem, que chegavam aos gerentes por meio da leitura e uso de fontes, recursos e suportes informacionais.

Apesar de fazer parte de uma empresa que tem política de formação para os colaboradores, conforme discutido em outras unidades de significado, e por isso ter oportunidades sistemáticas de formação, o Gerente 5 diz nunca ter se limitado às

oportunidades oferecidas pela empresa. Ele afirma: “[...] busco coisas que me tragam um horizonte mais abrangente de possibilidades”. Segundo suas declarações, cursou MBA, especialização em gestão empresarial e está finalizando o mestrado profissional. Nesta unidade de significados e em outras se constata que o Gerente 5, ao longo da sua carreira, tem investido na própria formação, o que significa que ele está focado na carreira.

O Gerente 6 já possui graduação em administração, conforme foi revelado em outra unidade de significado, e cursa a graduação em engenharia de alimentos, para ele é um “sacrifício” vir para a faculdade pela manhã, mas faz o possível para estudar. Embora compreenda que não é possível “englobar tudo”, gosta de estar sempre buscando uma coisa a mais. Pelo que ficou esclarecido até esta parte da pesquisa, o gerente trabalha em uma empresa onde não foi identificada a existência de política de formação para os colaboradores. Mesmo assim, sua fala revela a consciência de que aprender é condição para sua empresa ter sucesso no mercado.

Também é possível identificar essa consciência no Gerente 7, que relata interesse na formação continuada, citando o MBA em fase de conclusão e o interesse em cursar mestrado. Seu interesse seria um mestrado em administração, mas como na cidade onde mora não existe essa área, pretende cursar em economia, gestão pública ou ciência da informação. De fato, pelas áreas citadas, o que pretende é agregar mais conhecimentos à sua prática profissional. Revela também que está preocupado em investir na sua carreira.

Um dado a ser considerado é que os gerentes 2 e 6 trabalham em suas próprias empresas. Assim, seu interesse está voltado mais para uma educação continuada que leve a oferecer melhores serviços e produtos do que em relação à própria carreira.

O Gerente 8 é um dos que trabalha em empresa que tem política de formação de colaboradores, além disso cobra dos colaboradores desenvolvimento individual. “Somos medidos por isso hoje em dia e com bastante frequência”. Assim, a observação deste gerente

revela que os profissionais que desejam um lugar no mercado de trabalho precisam estar atentos para sua formação continuada.

Nesta unidade de significado já se apresenta temas que deverão ser discutidos em outras unidades de significado referentes às práticas de leitura.

Discussão geral sobre a categoria Níveis de aprendizagem – subcategoria aprendizagem individual
--

No tocante à aprendizagem individual, nota-se que os gerentes estão empenhados em aprender, em buscar novos conhecimentos, em associar os conhecimentos que possuem com a experiência de outras pessoas (Orr citado por Hayes, 2011, p. 99-100). Além da experiência de outras pessoas e das suas próprias experiências, eles apontam que a prática e teoria se completam (Easterby-Smith e Lyles, 2011, Gherardi, 2011). A maioria deles cita a convivência com as pessoas como o que mais os ajuda a melhorar sua prática de gerente.

Verifica-se também que fazem investimentos de formação continuada, uns usando recursos informais, como conteúdos disponíveis na internet, e outros em iniciativas formais, como a especialização, MBA, mestrado, *coaching*. Nota-se que alguns dos gerentes buscam tipos formais de educação continuada e outros usam modalidades informais, inclusive aquelas que são proporcionadas por práticas de leitura, como uso de fontes, recursos e suportes de informação.

Para melhor compreensão dos pontos-chaves que orientam esta categoria, o Apêndice 7 apresenta um grupo de pontos-chaves, oriundos das unidades de significado discutidos nesta categoria.

Foram identificadas questões mais atitudinais que técnicas, como por exemplo, a sensibilidade para lidar com as pessoas, envolvendo tanto os funcionários quanto os clientes, a inteligência emocional, a criatividade e o controle do tempo. Mas também houve um

gerente que apontou mais para questão técnica ligada a melhorar sua performance quanto ao produto que comercializa.

Para aprender a atuar melhor como gerente, ainda no escopo da aprendizagem individual, os entrevistados focaram em habilidade para lidar com o diferente, o envolvimento com as pessoas, aprender a ouvir mais as pessoas, aprender com o conhecimento das outras pessoas, troca de experiências, ou seja, o ouvir se configura como uma prática de troca de experiências. Novamente apostaram mais no contexto atitudinal que técnico, e não se identificou a aprendizagem por meio de práticas de leitura, exceto em um dos entrevistados, que apontou aprender com cursos *online*.

Para a identificar a aprendizagem individual, também foi questionado se os gerentes buscam recursos de aprendizagem fora da empresa. Neste identificador apareceram como iniciativas de buscar educação continuada tanto iniciativas formais, como cursos de especialização e MBA, Mestrado e *coaching*, mas também informais, como vídeos e canais do Youtube e eventos por videoconferência. Foi possível identificar que as modernas tecnologias de informação e comunicação são bastante utilizadas como recursos para a educação continuada.

3.1.3.2 Aprendizagem Grupal.

Em relação à sub categoria aprendizagem grupal, também baseada em Brusamolín e Suaíden (2014), foram criadas as seguintes unidades de significado: (1) tempo que a equipe dedica para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho; (2) ocorrência de argumentação por parte da equipe sobre assuntos em pauta; (3) existência de relação de confiança entre os membros da equipe que possibilite exercer a criatividade na resolução de problemas.

Discussão da unidade de significado: Dedicção da equipe para encontrar maneiras de melhorar os processos de trabalho

O Gerente 1 relata que na sua empresa sua maior preocupação está em oferecer a seus colaboradores oportunidade de aprendizado. Segundo ele, busca “Investir no nosso povo, nosso pessoal”. Além dos cursos que a empresa oferece, ele, como gestor, também incentiva seus colaboradores a buscar novos conhecimentos.

O Gerente 2 diz que não se cobra muita informação do quadro de seus colaboradores, e que ele mesmo injeta informação para eles. Um dos fatores que causam problemas com relação ao compartilhamento de informações é a existência de muita rotatividade entre os colaboradores. Um ponto a ser considerado é se a rotatividade de colaboradores citada pelo Gerente 2 deve ocorrer exatamente porque o gerente subestima a capacidade de aprender deles. O aprendizado traz envolvimento com aquilo que a empresa deseja implementar, conforme Child, Rodrigues (2011), que defendem o sentido de pertencimento como importante entre a equipe de colaboradores.

O Gerente 3 diz que na sua empresa há incentivo para que a equipe busque maneiras de melhorar os processos de trabalho. Cita reuniões que são feitas a cada dois meses. Pela análise da fala desse gerente, revela-se a possibilidade de, por meio dessas reuniões, serem feitas discussões entre os colaboradores que levem a encontrar formas de melhorar os processos de trabalho. Quando os colaboradores participam das discussões, fica mais fácil também que eles comprem a ideia de mudança, porque se sentem corresponsáveis pelas escolhas.

O Gerente 4 responde apenas que não há dedicação da equipe para encontrar maneiras de melhorar os processos de trabalho. Sem maiores esclarecimentos, não foi possível fazer uma análise mais acurada sobre a fala dele.

O Gerente 5 reflete em sua fala sobre a forma individualista do ser humano de, diante de uma necessidade, querer buscar uma solução sozinho. Classifica esta atitude como “um pouco de loucura, um pouco de egoísmo, uma mistura de sentimentos”. Mas defende que haja uma maneira de solução de problemas em grupo. No seu caso, ele diz que incentiva seu pessoal a olhar as coisas de fora, de tentar entender um problema com múltiplos olhares. Por sua fala, se identifica que a empresa na qual este gerente trabalha adota formas de envolver seus colaboradores na melhoria dos processos de trabalho.

O Gerente 6 usa a expressão “guerra” para definir o nível de relacionamento entre a equipe de colaboradores e o chefe de produção. Esta expressão pode em um primeiro momento significar um ponto ruim entre sua equipe, no entanto, pode também significar que a guerra só ocorre porque é dada à sua equipe a oportunidade de opinar sobre o *modus operandi* na produção. Pelos exemplos que ele cita em sua fala, é possível compreender que depois do processo de inquietação da equipe e das opiniões contrárias entre eles, se chega ao processo de acomodação, no qual as pessoas passam a compreender que a maneira de fazer sugerida pela chefe de produção é melhor, e então passam a sugerir maneiras de melhorar o que a princípio parecia impraticável para eles. “Eles não querem aceitar que alguém sabe mais do que eles, porque eles acham que já tem experiência.” Para vencer a resistência de seus colaboradores, o Gerente 6 passa a convencê-los de que, se começarem a fazer daquela forma diferente, irão agregar mais conhecimento à sua experiência.

Na empresa na qual o Gerente 7 trabalha, não há mecanismos de aprendizagem em grupo. Ele também diz que vem empreendendo esforços para construir essa cultura de oferecer capacitação para os colaboradores da equipe, mas se por um lado a equipe não se dispõe de tirar de seu tempo de folga para fazer um curso, por outro lado a diretoria da empresa não se propõe a compensar o tempo que os funcionários gastam para um treinamento específico, com uma folga por escala ou um banco de horas.

O Gerente 8 aponta para os *workshops* como uma ferramenta nova que passaram a adotar para estimular a participação dos colaboradores “para ver quem participa”. *Workshops* são excelentes ferramentas para possibilitar a troca de experiências.

Discussão da unidade de significado: Argumentação das equipes sobre assuntos em pauta
--

O Gerente 1 diz ser importante ouvir seus colaboradores. É interessante que, em sua fala, ele se refira à sua equipe como um agente exterior. Então, a sua equipe seria alguém que está de fora, mesmo fazendo parte do conjunto, como parte da empresa. Na sequência ele argumenta que é sempre bom ouvir as pessoas que contribuem para o negócio. E, se alguém do corpo de colaboradores tem algo a acrescentar, ele deve ser ouvido. Novamente, se coloca em uma posição oposta à posição de seus colaboradores: “É importante ouvir o outro lado.”

Os gerentes 2 e 4, respondem que os colaboradores não argumentam sobre os assuntos em pauta.

O Gerente 3 afirma que seus colaboradores argumentam e que se sentem seguros em relação a isso. Ficam inibidos apenas quando há “alguém do corporativo com quem eles não têm tanta liberdade”. Eles podem até conhecer a informação, mas têm medo de se expor, pelo receio daquilo que a pessoa que está de fora possa pensar sobre ele. Então, apesar da liberdade que tem para se pronunciar, eles têm receio de ser mal interpretados.

A fala do Gerente 5 corrobora com as observações do Gerente 3, alegando que seus colaboradores ficam inibidos quando há alguém de fora do seu grupo social no meio da equipe. Existem os que são mais eloquentes, e por isso opinam mais, mas existem os tímidos – não havendo ninguém de fora, eles “se soltam, falam”. Para isso, o Gerente 5 aponta que é preciso ter “sensibilidade para entender o momento de cada um”. Em todos os grupos

sociais, existem aqueles que têm receio de ser julgados por suas posturas e opiniões, causando medo de se expor. Certamente para este gerente, será necessário um pouco mais de habilidade para trazer à tona a opinião de seus colaboradores.

O Gerente 6 novamente aborda que, em sua empresa, seus colaboradores têm dificuldade de passar por mudanças, o que pode ser um complicador, mas ele também argumenta que quando os colaboradores são sensibilizados, acabam por se envolver com os processos decisórios de trabalho. Eles podem até dar trabalho para serem convencidos, mas tem opinião formada sobre os assuntos em pauta, e se colocam na posição de dar opinião.

O Gerente 7 aponta para a argumentação negativa: “argumentam bastante, principalmente negativamente”.

Os colaboradores do Gerente 8, segundo ele, “argumentam, cobram”. Na opinião do gerente 8, seus colaboradores estão cada dia mais buscando conhecimento para não “ficar para trás”. Estes dados revelam que devido a sua equipe passar por treinamentos e cursos frequentemente, estão em condições de argumentar sobre os assuntos em pauta.

Discussão unidade de significado: relação de confiança entre gestores e equipe, que possibilite criatividade na resolução de problemas

O Gerente 1 afirma que os colaboradores ainda não receberam a oportunidade de dar sua opinião para ser analisada. Atribui este fato à falta de conflitos que possibilitassem esta troca de opinião com os colaboradores, mas considera que é uma coisa viável. Reflete que os gestores precisam “baixar um pouquinho a cabeça e ouvir alguém que possa, possivelmente, ter uma experiência até melhor que a nossa [...] É importante nós ouvirmos.” Minimamente por meio da aplicação desta entrevista, este gerente foi levado a refletir sobre sua posição como gestor. Pela sua fala, ele demonstra ser uma pessoa centralizadora, que sente insegurança em ouvir a opinião dos outros. Assim, tem dificuldade de trocar experiências. Em todas as opiniões emitidas ao longo da aplicação da entrevista, somente na

resposta referente a este indicador, ele falou de ouvir a experiência dos outros. Neste caso, a criatividade de seus colaboradores pode estar sendo inibida pela forma como o gestor está conduzindo a troca de experiências, o que dificulta a aprendizagem grupal.

O Gerente 2 responde apenas que não, mas pela resposta dele em outra questão em que são abordadas as maneiras de melhorar os processos de trabalho, é possível observar que ele não valoriza a opinião dos seus colaboradores, por julgar que eles fazem um trabalho de serviços gerais e não têm qualificação. Na opinião dele, seus colaboradores não tem qualificação e nem precisam ter. Não são cobrados quanto a isso.

O Gerente 3 fala de uma política que adota com a equipe, demonstra ter incentivado a criatividade entre seus colaboradores. Ele atribui a este fato o sucesso da equipe, dizendo que há oito anos estão trabalhando juntos, e que durante este tempo eles vêm conseguindo alcançar aquilo que é esperado.

A fala do Gerente 4 revela que possibilita a relação de confiança, e que se mostra disposto a ouvir o que seus colaboradores têm a oferecer com sua experiência quando se vê dentro de um dado problema e que precisa de solução.

O Gerente 5 afirma que existe uma relação de confiança, mas que a insegurança pode inibir que seus colaboradores participem mais da resolução dos problemas – eles não se sentem capazes de fazer sugestões, ficam esperando que os outros façam. Estão dispostos a participar, encontrar uma solução. Se seus colaboradores estão dispostos a contribuir, aos poucos isso vai acontecendo. O principal, que é a relação de confiança e participar ativamente dos processos de resolução de problemas, existe, sendo apenas uma questão de tempo, pois esse é um processo que aos poucos vai se modificando. Conforme eles vão participando do processo, vão aprendendo mais e aos poucos a insegurança irá sumindo.

O Gerente 6 começa sua fala com a demonstração de uma relação conflituosa entre a liderança e os liderados. Em várias das respostas que deu durante a aplicação da entrevista,

evidencia esta relação onde não existe confiança entre os pares. Alega que os colaboradores não assumem a responsabilidade pelos erros que cometem: “Eles colocam a culpa na água, no fogo, no tempo, no tempo atmosférico, em tudo.” Nesta reação dos seus colaboradores pode estar um indício de que é necessário oferecer formação, para que eles consigam realizar autoavaliação, pois só reconhecendo onde está o erro é possível corrigi-lo. Mesmo que sua fala se refira a uma relação conflituosa, se antepondo à relação de confiança que é necessária para que exerçam a criatividade, ela aponta para a existência de um ambiente “muito bom” na empresa.

O Gerente 7 acredita que há relação de confiança entre gestores e equipe que possibilite a emergência de soluções criativas. Ele se refere ao fato de seus colaboradores serem “muito contestadores”. Em contraponto, ele se coloca como uma pessoa aberta. De fato, ser um gestor aberto é condição *sine qua non* para que seus colaboradores se sintam seguros para exercer a criatividade. No entanto, a forma de contribuir só aparece como contestação. Inclusive em outra resposta ele diz que seus colaboradores “argumentam, sim, principalmente negativamente”. Na fala respondida para esta questão ele afirma: “se for para reclamar, para contestar, eu digo: senta aqui”. Mas até que ponto uma relação de confiança se pauta na contestação? Se seus colaboradores só argumentam negativamente, então, isso significa que o processo de avaliação da situação que culminaria com uma sugestão para resolver o problema não se completa. Para ele, seus colaboradores devem se sentir à vontade para tratar de problemas, porque quando não o fazem, isto interfere na sua produção, na sua relação com os colegas. Ou seja, só falam sobre o problema, mas não se chega a uma resolução de consenso, o que pode afetar significativamente a aprendizagem grupal entre os membros de sua equipe.

O Gerente 8 responde apenas que “há bastante”, referindo-se à relação de confiança. Mas não especificou qualquer situação os *case* que pudesse fundamentar sua resposta.

Discussão geral sobre categoria Níveis de aprendizagem – subcategoria aprendizagem Grupal
--

O conjunto de conhecimento expressado por meio da aprendizagem individual de cada um dos membros de uma organização contribuirão para a aprendizagem grupal. Um pouco desta categoria já foi discutido na categoria anterior relativa à aprendizagem individual, pelas declarações dos gerentes, quando afirmam aprender no nível individual com a experiência de outras pessoas. Assim, ocorre um enredamento dos conhecimentos compartilhados entre os indivíduos que fazem parte de um mesmo grupo.

Verifica-se que as reuniões, diálogos e *workshop* dão a oportunidade dos colaboradores da empresa se manifestarem quanto aos problemas enfrentados internamente ou como reflexo do que acontece no contexto externo.

Aparece também que a timidez e o medo de se expor muitas vezes é um impeditivo para que os funcionários de algumas das empresas manifestem suas ideias e que normalmente só o fazem se não houver alguém de fora da equipe no momento da reunião.

Em dois dos casos os gerentes informam que os colaboradores argumentam negativamente. E em ambos os casos, os gerentes demonstram maturidade em ouvir as críticas, um deles inclusive aponta que este tipo de manifestação ocorre porque os colaboradores estão cada dia mais buscando se atualizar para “não ficar para trás”, demonstrando que a busca por conhecimento os torna mais críticos em relação à sua atuação.

As críticas positivas ou negativas e a apresentação de ideias para melhorar os processos de trabalhos vai ocorrer de uma forma mais efetiva quando houver relação de confiança entre liderança e liderados. Neste ponto, os gerentes em sua maioria parecem estar

conscientes disso e da necessidade de promover a confiança em sua equipe. Nota-se, que pela fala de dois dos gerentes, eles inibem a promoção da criatividade de seus colaboradores. Em outro, há o relato de que a insegurança pode inibir a colaboração e a troca de ideias, mas não que isso houvesse sido gerado pela forma como ele age com seus colaboradores, porque, no caso desse gerente, há incentivo à participação e à colaboração de todos.

Em um gerente, é percebida uma relação conflituosa com a equipe que parece não querer atender aos comandos do chefe de produção, e pelo que foi revelado pela fala do gerente, o gerente de produção não está sabendo lidar com a situação.

O simples fato da equipe se mostrar contestadora é apontado por um dos gerentes, como um indício de que há relação de confiança entre a equipe. Como não foi identificado se os colaboradores da equipe desse gerente apontam soluções, além das críticas, não foi possível auferir se o ciclo que ocorreria para a aprendizagem grupal ocorreu de forma completa, pois não se aprende em grupo apenas com críticas e sim com indicação de caminhos.

Apesar de ocorrer em algumas das falas de gerentes a identificação de uma relação conflituosa ou o ciclo de aprendizagem incompleto, de uma forma geral foi identificado que ocorre nas equipes lideradas por esses gerentes as condições para proporcionar a aprendizagem grupal.

Com base nestas unidades de significado, os resultados levam a compreender que a aprendizagem grupal está ocorrendo na maioria das empresas onde os gerentes atuam e que a postura desses gerentes tem contribuído para que isso aconteça. Os casos em que a aprendizagem pode estar sendo inibida ocorrem devido a: (1) o gerente não enxergar a existência de conflitos e não buscar em seus colaboradores solução possível para os problemas que dizem respeito à empresa; (2) o gerente não considerar que exista a necessidade de seus colaboradores buscar qualificação; e (3) o gerente não incentivar que

seus colaboradores façam o processo de avaliação de forma completa, de maneira que eles fiquem só na fase da contestação, o que denota que eles apresentam o problema, mas não contribuam para a solução.

A relação de confiança está no cerne da aprendizagem em grupo, conforme Bukowitz e Williams, Handy, Lesser e Prusak (citado por Plaskoff, 2011, p.216).

3.1.3.3 Aprendizagem Organizacional.

Os dados relativos à subcategoria relativa à aprendizagem organizacional foram revelados por meio de quatro unidades de significado, a saber: (1) compreensão sobre a missão da empresa; (2) existência de instrumentos usados no repasse de *feedbacks* na empresa; (3) compartilhamento sobre a visão da empresa em relação aos processos de trabalho; (4) maneira de compartilhamento sobre a visão da empresa – unidades de significado igualmente baseados em Brusamolin e Suaiden (2014).

Discussão unidade de significado: Compreensão da missão da organização

Os gerentes 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8 afirmam que há compreensão da missão da organização. Apenas o Gerente 6 responde que não.

O Gerente 5, além de dizer que sim, explica que a missão da empresa está estampada no dia a dia da empresa, nas pessoas e na cultura. “Se você andar na empresa e não perceber dessa forma é porque o discurso não condiz com a realidade”.

O Gerente 6 foi o único que respondeu que a missão da empresa não é compreendida pelos colaboradores da empresa, assumindo que, como gestor, vem falhando neste aspecto. Sua empresa persegue o objetivo de fazer um produto diferenciado “que tenta demonstrar carinho e respeito pelo cliente”, mas, segundo ele, os funcionários não conseguem identificar claramente “qual é nosso objetivo, a nossa visão, a nossa missão”. Em outras partes da entrevista, este gerente se refere à relação conflituosa entre a chefia e os

funcionários, e isto tem deixado evidente que os conflitos ocorrem exatamente porque falta discutir entre a equipe qual é a missão da empresa. Nesta unidade de significado, fica claro que a aprendizagem organizacional é deficitária, e que é preciso tomar providências para que haja um ajuste, um alinhamento da postura dos colaboradores com a missão da organização.

O Gerente 8 responde afirmativamente à pergunta, mas admite que nem todo mundo está alinhado e que ocorre uma diferença de conduta quando se trata das diferenças regionais. Existem “pessoas que não estão acompanhando a importância dessa parte do aprendizado para o desenvolvimento do negócio”.

A apreensão da cultura pelas pessoas é de fato um determinante para que a missão da empresa esteja sendo compreendida, sendo que este é um indicador da aprendizagem organizacional.

Discussão unidade de significado: Uso de instrumentos para repassar feedbacks úteis

O uso de instrumentos para repassar feedbacks úteis seria outro indicador de que a aprendizagem organizacional está ocorrendo, por meio do compartilhamento de informações entre os membros da equipe.

O Gerente 1 diz que ainda não tem e que poderá implantar uma caixinha de sugestões. Aponta que os feedbacks poderiam estar sendo dados por meio das conversas, quando é dada às pessoas a oportunidade de falar. Em sua fala, passa a refletir sobre o fato de que a posição de líder pode deixar as pessoas cheias de orgulho, e se refere ao gerente dizendo que “ele se fecha, ele acha que é o máximo, que sabe tudo, quer ser o detentor de todo conhecimento”. Em suas declarações, não se refere a si próprio, pois diz ser uma pessoa aberta. Uma pessoa aberta incentiva que as outras pessoas possam dar sua opinião, e assim, será necessário para este gerente, agora que fez essa reflexão, criar mecanismos para incentivar os feedbacks entre seus colaboradores, e – embora existam ferramentas mais

modernas de trocas de *feedbacks* –, começar com uma caixinha de sugestões, esse já seria um processo embrionário para a troca de *feedbacks*.

Conforme demonstrado em outras perguntas da entrevista o Gerente 2, ele centra seus esforços sobre o cliente e, neste ponto, se refere apenas aos *feedbacks* que recebe dos clientes, elencando, entre eles, a necessidade de saber sobre a eficiência da entrega do produto, sobre a qualidade do produto e da embalagem, a logística do transporte, e outros itens que somente o cliente pode avaliar. Se concentra nos *feedbacks* de seus clientes porque, segundo ele, “não consigo tirar isso dentro da minha cadeia produtiva”. Assim, os *feedbacks* não são repassados para a equipe, então a aprendizagem organizacional não ocorre. Os *feedbacks* dos clientes seriam importantes para a aprendizagem organizacional se eles fossem compartilhados com aqueles que se ocupam da cadeia produtiva da empresa.

O Gerente 3 elenca como instrumentos de compartilhamento de *feedbacks* do tipo formal os e-mails corporativos e comunicado interno, e do tipo informal, o telefone.

O Gerente 4 cita um instrumento externo, que é passado para os clientes. Trata-se de uma avaliação feita pelo cliente sobre a entrega do produto, o tempo de atendimento e fatores de avaliação da própria empresa. Mas não fica claro se isso é repassado para a equipe a ponto de vir a contribuir para a aprendizagem organizacional.

O Gerente 5 cita como ferramentas de compartilhamento de *feedbacks* tipos formais e informais. Para os tipos informais, elenca diálogos que faz durante as reuniões. Como formais, há o boletim corporativo a que todos têm acesso. A publicação é da empresa no Brasil e, além dos *feedbacks*, aborda diversos temas de interesse da organização, como mercado, produtos, pessoas, ficando em locais que facilitem o acesso a todos. No caso dele, fica claro que essas ferramentas são meios para alcançar a aprendizagem organizacional, porque ocorre o compartilhamento entre os colaboradores. Segundo ele, a empresa tem “essa

prática do *feedback*, de levar o *input* para que as pessoas entendam como cada um está indo, como cada um está performando, como cada um está contribuindo”.

O Gerente 6 aponta as conversas e as anotações que os funcionários deixam num bloco de anotações como a forma em que trocam *feedbacks* sobre os materiais que estão prestes a acabar ou equipamentos que começaram a dar defeito. Cita a conversa, o diálogo, como a forma de se comunicar com eles e salienta que a comunicação entre a gerência e os colaboradores é “muito boa”.

O Gerente 7 cita a contratação de uma ferramenta que ajuda a traçar o perfil de cada colaborador – o teste usado pela ferramenta é feito do dono da empresa até às pessoas dos serviços gerais. Após a análise do resultado, fica estabelecido qual é o perfil de cada pessoa, e com base nestas informações, os colaboradores são chamados a conhecer o seu perfil. Dado o *feedback* a respeito do resultado do teste, as pessoas podem, se for do interesse delas, passar para um setor da empresa, no qual elas possam ficar mais alinhadas com seu perfil. Esta ferramenta faz a avaliação do perfil dos colaboradores, e no momento em que se completa o ciclo, em que eles são chamados a conhecer o resultado do teste, ocorre um processo de aprendizagem organizacional, porque, pelo conhecimento do perfil de cada um, todos aprendem, por exemplo, como usar para melhor suas habilidades e competências.

O Gerente 8 cita uma ferramenta que é pioneira no Brasil, pela qual todo treinamento fica registrado em um sistema, no qual são registrados *feedbacks*, sejam positivos ou negativos. Assim, sempre que um treinamento é feito, o treinando deixa sua avaliação via sistema, também passando uma avaliação para o gerente de área dois dias depois de terminar o evento formativo. O *feedback* se completa quando os dados são compilados pelo RH e distribuído para os gestores que replicam para a sua equipe.

Nos gerentes 5, 7 e 8, vê-se claramente o processo que resulta em aprendizagem organizacional, uma vez que eles usam ferramentas mais adequadas ao compartilhamento de feedback.

Discussão unidade de significado: Liderança e liderados compartilham de uma visão comum

O Gerente 1 diz que liderança e liderados compartilham de uma visão comum, e que sua equipe é coesa e entende o propósito do trabalho.

O Gerente 2 argumenta que, apesar de não existirem instrumentos formais, há compartilhamento feito de maneira verbal e superficial. Ele volta a falar da falta de qualificação de seus colaboradores, e justifica que, por seus currículos, o compartilhamento se dá de modo informal.

O Gerente 3 responde à pergunta afirmativamente. Apesar da resposta bem objetiva dada por ele nessa questão, é possível inferir que sua postura como gerente permite a troca de informações entre os membros da equipe, e assim, o compartilhamento da visão da empresa.

O compartilhamento da visão se dá de forma mais estreita em algumas das tarefas e em outras não tanto, de acordo com o relato do Gerente 4.

O Gerente 5 diz que precisa alinhar este ponto, mas também se refere a um plano de metas que estabelece que todos da empresa, do mais alto ao mais baixo escalão, devem se alinhar ao propósito da empresa: “Temos metas relacionadas ao meio ambiente, segurança do trabalho, produtividade.” O plano de metas estabelece as ações para cada nível, justamente visando que todos estejam alinhados em relação ao que se espera de cada um e da organização. Assim se identifica a ocorrência de compartilhamento de informações sobre a visão da empresa.

Pela declaração do Gerente 6, é possível identificar uma resposta contraditória em relação à questão que busca compreender se o gerente contribui para equipe compreender a missão da empresa (Q14). Naquele item ele responde que não. Se liderança e liderados não compartilham a visão da empresa, então, os colaboradores não poderão de fato entender a visão.

O Gerente 7 aponta para a existência de conflitos, mas que, apesar disso, por meio do diálogo, ele acredita “que todo mundo entende que são coisas que são importantes de serem feitas”. Há dois indícios de que a equipe compreende a missão: (1) eles conversam sobre isso; (2) eles entendem as coisas importantes a serem feitas.

O Gerente 8 responde de maneira afirmativa.

Discussão unidade de significado: Como se dá o compartilhamento sobre a visão da empresa

Na questão anterior, foi discutido se a liderança e os liderados compartilhavam a visão da empresa, e para completar os indicadores que visam identificar a aprendizagem organizacional nesta unidade de significado, são apresentados instrumentos que objetivamente são usados para compartilhamento sobre a visão da empresa.

O Gerente 1 não explicou como se dava o compartilhamento no âmbito de sua empresa, mas afirma que no segmento do qual a empresa faz parte, há o compartilhamento da visão da empresa em relação ao produto e ao serviço que a empresa executa.

O Gerente 2 diz que não há compartilhamento de informações sobre a visão da empresa.

O Gerente 3 aponta como instrumentos de compartilhamento da visão da empresa os mesmos utilizados para troca de *feedbacks* por meio de e-mail corporativo, pelo diálogo presencial ou por telefone, em reuniões mensais. Todos esses recursos são utilizados para discutir a visão da empresa, ou seja, “a forma como ela quer e aonde quer chegar”.

O quadro de aviso e as reuniões são instrumentos citados pelo Gerente 4 para lançar a missão e a visão da empresa. Por estes instrumentos se estabelece que a missão da empresa é o atendimento ao cliente.

Para o Gerente 5, no nível operacional ainda há muita informação sendo repassada por escrito, por meio de murais. Nos outros escalões, são usados quase sempre os recursos eletrônicos. Nos murais, existem informações sobre a área de recursos humanos, resultados da empresa, segurança no trabalho e ocorrência e acidentes. As informações estão em murais fixados em vários pontos da fábrica. Gaspar (2009) aponta em sua pesquisa para o uso de murais como sendo o único suporte disponível para a troca de informações na realidade da empresa onde ela fez a pesquisa.

Na empresa do Gerente 6, as informações são verbalizadas. Mas em outra questão ele diz que troca lembretes com seus colaboradores. Este não seria um instrumento dos mais convencionais em uma empresa, porém, ainda assim, é uma forma de trocar informações.

O Gerente 7 cita uma reunião bimestral geral, com todos os setores da empresa, e outra reunião setorial bimestral.

O Gerente 8 informa que o compartilhamento é feito pela plataforma, portanto, de forma eletrônica.

Discussão geral sobre a categoria Níveis de aprendizagem – subcategoria aprendizagem organizacional

Como base nas unidades de significado que emergiram desta categoria, foi identificada a existência das condições para ocorrer esta modalidade de aprendizagem, porque em sua maioria os gerentes relatam que gerente e equipe compreendem e compartilham a missão da empresa. Ocorre o compartilhamento de *feedbacks*, que variam dos mais sofisticados, como o uso de bases de dados, até uma caixinha de sugestões ou bloco de anotações. Mas cada um à sua maneira, dependendo do porte da empresa, trocam

feedbacks. Apenas um dos gerentes não aponta para a troca de *feedbacks* com a equipe, dizendo que o faz apenas com os clientes por julgar que estes têm maiores condições de revelar pontos em que pode ser modificado o *modus operandi* da empresa.

3.1.4 Tipos de Aprendizagem.

Em relação aos tipos de aprendizagem, são encontradas três subcategorias: (1) aprendizagem de laço único; (2) aprendizagem de laço duplo; e (3), aprendizagem deuterio, se completa os indicadores levantados nesta pesquisa para chegar a compreensão da unidade de análise aprendizagem organizacional. As unidades de análise de cada uma dessas subcategorias, tomaram com base Argyris e Schon (1978)

3.1.4.1 Aprendizagem de laço simples.

Na aprendizagem de laço simples serão discutidas duas unidades de significado, nas quais se pretende aferir: maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles e, existência de um problema corrigido por mudança incremental.

Discussão unidade de significado: maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles

O Gerente 1 diz que ainda não foi oportunizado fazer essa reflexão.

O Gerente 2 revela que faz essa reflexão, mas isso parte dele e não há compartilhamento com a equipe.

O Gerente 3 aponta que, durante as reuniões com a equipe os membros, os colaboradores têm a oportunidade de apresentar, dentro do que estão fazendo, o que deu certo, e o que não. Com isso, quando alguém compartilha seu erro, os outros aprendem o que fazer para prevenir erros. Com as experiências dos outros é possível criar maneiras de não errar novamente.

O Gerente 4 acredita que muito pouco tem sido feito. Relata que, às vezes, a equipe se senta para discutir porque alguma coisa deu errado, quando um cliente reclama, normalmente o erro ocorrendo porque fugiu do padrão fornecedor x cliente. Ele cita que, quando o cliente não certifica com sua assinatura que concorda como o produto está sendo produzido antes da versão final, isso acaba trazendo algum problema.

O Gerente 5 cita uma ferramenta usada na empresa para investigar as situações fora do padrão. O objetivo não é encontrar culpados, mas trabalhar em um plano de ação para prevenir que o erro ocorra novamente. Alega que é obrigatório que as discussões sobre os erros sejam feitas em grupo. Uma equipe é convocada para discutir um dado problema, e depois usam uma metodologia para discutir a situação e buscar uma solução. Depois disso, as ações são monitoradas para controlar se a solução do problema está acontecendo.

O Gerente 6 diz que sim, as pessoas discutem maneiras de prevenir os erros e aprender com eles.

O Gerente 7 afirma que, quando se identifica alguma fragilidade, encontra resistência para discutir com os colaboradores, mas que o processo necessário acaba sendo realizado. Procura não apresentar uma solução impositiva e pede sugestão para os demais, embora a última palavra seja do gestor. E, antes de qualquer decisão, precisa da aprovação da diretoria da empresa.

O Gerente 8 comenta que os mecanismos de aprendizado e correção com os erros são parciais porque “nem todo mundo está engajado no mesmo desejo de aprender”. Sua fala revela que a empresa valoriza a aprendizagem porque, quando alguém não quer aprender, é substituído.

Discussão unidade de significado: Problema corrigido por mudança incremental

O Gerente 1 cita um caso de erro no sistema em relação a data do seguro. Este seria um caso grave de erro, porque a data é um dado importante em contrato de seguro. Dela

depende, por exemplo, a carência do seguro. São importantes data e hora em que foi feito o contrato. Mas, esse seria um caso de mudança incremental. Quando foi indagado sobre um caso de mudança radical, o gerente citou um caso de mudança incremental, e o dado foi aproveitado para esta unidade de significado. O caso citado por ele anteriormente revela que houve aprendizagem de laço simples em sua empresa, quando cita o contato com o curso de *coaching*, o qual possibilitou alargar seus horizontes, influenciando na forma de gestão e na maneira de conduzir o negócio. Essa nova visão que ele menciona poderá fazer com que ele mude de conduta com relação aos colaboradores, e assim, ficará mais fácil ocorrer a aprendizagem organizacional.

Os casos ocorridos na empresa do Gerente 2, e que poderiam ser considerados como uma mudança incremental, ocorrem por meio das sugestões de um cliente, quando ele sugere a mudança da embalagem, uma forma nova de fazer a produção, o que, segundo ele, tem trazido adaptações no *modus operandi* da empresa.

O relacionamento com o cliente também é inspirador de mudança incremental no caso do Gerente 3. Se o cliente liga para o SAC da empresa e reclama do atendimento, a pessoa que fez o atendimento é convidada a mudar sua forma de abordagem. Em caso de insatisfação do cliente, o gerente considera a possibilidade de que tenha havido um ruído na comunicação. A partir disso, a forma de abordagem com o cliente foi mudada, assim ocorrendo a aprendizagem de laço simples.

O Gerente 4 cita que o cliente ficava insatisfeito com o produto que recebeu, e a equipe da empresa dizia que a proposta tinha sido aprovada pelo cliente, o que criava conflito de reivindicações entre a equipe da empresa e o cliente. Assim, foi criado um documento chamado “termo de compromisso” em que o cliente assina aprovando a proposta do produto, de maneira que se cria respaldo tanto para a empresa como para o cliente. Trata-se também de uma mudança incremental que resulta em aprendizagem de laço simples.

O caso mencionado pelo Gerente 5 também resultou em uma mudança no processo de produção e análise da qualidade a cada vez que um novo produto vai ser lançado pela empresa. Isso levando a uma mudança incremental, o que acarreta uma aprendizagem de laço simples.

O Gerente 6 cita o caso que pode ser considerado como uma mudança incremental, por causa de um produto que acabava não se adequando à função proposta, mesmo usando a mesma receita sempre. A diferença estava nas variações que podem ocorrer no trigo, dependendo do fornecedor. Depois de um estudo sobre o que estava levando ao erro, os colaboradores foram orientados a observar certas características no trigo que podiam representar a variação, e assim, dependo de cada situação alterar a quantidade de trigo na receita. Neste caso, há o indicador de que houve uma mudança incremental, levando, assim, à aprendizagem de laço simples.

O Gerente 7 apresenta o caso no qual foi preciso criar um controle para a autorização de pagamento com cheque ou boleto. Antes da criação desse controle, o cliente finalizava uma compra e realizava o pagamento no caixa. Quando o pagamento era feito com cheque ou boleto, uma situação de inadimplência poderia surgir. Assim, passou a ser feito um cadastro dos clientes, e as vendas nessas modalidades de pagamento somente poderiam ser feitas mediante a aprovação da gerência financeira. Este caso é de mudança incremental com características de aprendizagem de laço simples.

O Gerente 8 não apresenta um caso de mudança incremental, e portanto, na empresa em que ele trabalha, não foi possível avaliar se houve uma mudança incremental que levasse a aprendizagem de laço simples.

Discussão geral sobre a categoria tipos de aprendizagem – subcategoria aprendizagem de laço simples

Embora a análise dessa categoria tenha revelado que alguns gerentes têm resistência a refletir sobre os erros e que as equipes por vezes também tem essa dificuldade, é possível dizer que considerando a totalidade de opiniões houve um resultado positivo, visto que em uma das empresas é utilizada até uma ferramenta para este tipo de providência.

Em relação a análise dos relatos apresentados pelos gerentes, chega-se à conclusão de que houve mudança incremental em sete das empresas em que os gerentes atuam. Em três casos o que provocou a mudança foi a opinião dos clientes, em outros três casos foi a manufatura do produto e em um dos casos a mudança ocorreu por conta da realização de cursos que levou a mudança nas relações interpessoais na empresa. Apenas em um dos casos não foi possível avaliar, por meio de seu relato, que houvesse ocorrido uma mudança incremental.

Comparando as duas unidades de significado para mensurar a existência de aprendizagem de laço simples, é possível compreender que as empresas em sua totalidade passaram por esse tipo de aprendizagem. Seis das empresas, nas quais os gerentes entrevistados atuam, apresentaram ocorrência nos dois indicadores para a análise dessa unidade de significado, uma apresentou somente os indícios sobre as maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles e mais uma apresentou somente evidências de mudança incremental. Ou seja, de uma forma ou de outra, há evidências de que nestas empresas ocorre a aprendizagem de laço simples.

3.1.4.2 Aprendizagem de laço duplo.

Para identificar a ocorrência da aprendizagem de laço duplo, nas empresas onde os gerentes atuam, foi investigado se houve nos últimos anos nestas organizações algum novo modelo administrativo ou processo de trabalho que mudou a forma de pensar e agir na

empresa, contribuindo para uma transformação radical. Assim, foram apresentadas as discussões acerca da unidade de significado: problema corrigido por meio de mudança radical.

Discussão unidade de significado: Problema corrigido por meio de mudança radical

A fim de verificar se nas empresas onde os gerentes estudados trabalham ocorreu a aprendizagem de laço duplo, foi-lhes perguntado se lembravam de algum caso em que ocorreu uma mudança radical na empresa.

O Gerente 1 aponta para um caso de mudança incremental, então, sua experiência foi aproveitada para a aprendizagem de laço simples, abordada na unidade de significado anterior.

O Gerente 2 aponta mudança para garantir a sobrevivência da empresa, impulsionada por um estímulo externo e por uma crise, ocorrendo, assim, uma mudança radical, pois as embalagens usadas e a forma de se fazer o transporte foram totalmente alteradas para diminuir os custos com o fretes e dimensões das embalagens, garantindo a sobrevivência da empresa.

O Gerente 3 foi motivado por causa da rentabilidade, o produto que ele vende não estava cobrindo os custos, assim, a empresa precisou mudar toda a ação comercial. No princípio foi necessário explicar para o cliente o porquê da mudança e no final as vendas não caíram tanto quanto a empresa presumia.

As mudanças apresentadas pelo Gerente 4 se configuram como importantes, mas não podem ser classificadas como mudança radical. Mudar a forma de tratamento com os colaboradores com certeza vai trazer benefícios para a empresa, mas não se caracteriza como um indício de aprendizagem de laço duplo.

O Gerente 5 enfatiza que em sua empresa ainda não aconteceu a necessidade de uma mudança radical, portanto, não há a existência de aprendizagem de laço duplo.

O Gerente 6 fala que as mudanças em sua empresa são sempre pequenas e graduais.

O Gerente 7 cita uma mudança no fluxo de vendas. Diz que aconteceu antes de começar a trabalhar na empresa. Conta com detalhes como acontecia no passado o fluxo de vendas e como ocorre no presente. Neste ponto é possível aferir que houve uma mudança radical. A mudança não foi experienciada pelo gerente, mas chegou até seu conhecimento por meio da aprendizagem organizacional, possibilitando a ele compartilhar durante a aplicação da entrevista.

O Gerente 8 narra a mudança ocorrida a partir da chegada do novo Presidente da empresa. Um homem mais jovem que o anterior e mais ligado nos recursos tecnológicos modernos. A mudança apontada por ele é no campo da informação tecnológica.

Discussão geral sobre a categoria tipos de aprendizagem – subcategoria aprendizagem de laço duplo
--

A existência de aprendizagem de laço duplo foi apontada apenas na fala de três gerentes dos oito estudados, no entanto, ao buscar as bases teóricas na literatura sobre a aprendizagem desta natureza observou-se que as mudanças apontadas tem características de aprendizagem de laço simples. O equívoco é compreensível, considerando que a mudança de laço duplo é menos frequente nas empresas, pois exige mudança radical.

3.1.4.3 Aprendizagem deuterio.

A aprendizagem deuterio é aquela que pode ser também chamada de meta-aprendizagem. Por meio dela são criados recursos para registrar a experiência de resolução de problemas para usar futuramente, considerando a organização como um “estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação...” (Oliveira, 2001, p. 131). Nesta categoria de análise foi

discutida a unidade de significado que busca identificar instrumento ou metodologia para registrar resolução de problema que tenha sido usada na empresa da qual os gerentes entrevistados fazem parte.

Discussão unidade de significado: Instrumento ou metodologia para registrar resolução de problema

Para mensurar se nas empresas onde trabalham os gerentes investigados existem a aprendizagem de segundo grau, foi perguntado se havia organização algum tipo de metodologia para registrar erros e acertos passados para servir de base no futuro no caso de necessidade de resolução de problemas.

O Gerente 1 afirma que sempre que acontece um erro, as pessoas são orientadas a anotar o ocorrido, mas não fica claro onde é feito esse registro e se ele é armazenado em local seguro. Ele cita que o uso da anotação aconteceu uma vez, quando mudou a parte de elaboração de contrato. Sua resposta revela que não há uma metodologia, é apenas uma recomendação que as pessoas podem seguir ou não, sem haver um instrumento de controle.

O Gerente 2 cita uma cartilha onde registra o passo-a-passo do processo de trabalho da empresa, desde a produção de mudas até sua comercialização. Esta pode ser uma medida interessante, mas não vai auxiliar na resolução do problema caso não seja registrado na cartilha como ele foi solucionado anteriormente.

A empresa do Gerente 4 criou uma norma que estabelece a abertura de uma ordem de serviço no sistema cada vez é necessário refazer o trabalho, assim, é possível identificar quando o determinado produto foi refeito causando prejuízo para a empresa. Esta seria uma medida interessante caso na ordem de serviço ficasse registrado o motivo do trabalho ser refeito, mas, pela fala do gerente, não é possível identificar se esta é uma metodologia que facilite o acompanhamento de uma dada resolução de problema.

O Gerente 5 aponta que existe uma ferramenta para esta situação. O registro é feito em uma base de dados e, quando há necessidade de fazer algum tipo de pesquisa sobre erros, acertos ou como foi solucionado o problema, o levantamento é feito por meio de assunto e área.

O Gerente 6 cita apenas as conversas que troca com outras pessoas da empresa para identificar se elas se lembram de alguma outra situação parecida e como foi corrigido o problema. Essa troca de informações é importante e pode, em algumas situações, ajudar na resolução de um problema, mas pode exigir que seja registrada, por causa da rotatividade de pessoal na empresa.

O Gerente 7 afirma não ter esse registro, mas diz que vai propor isso como uma nova medida dentro da empresa que trabalha.

O Gerente 8 cita o sistema eletrônico que usam no celular ao qual os membros da empresa podem ter acesso de qualquer lugar onde estejam as informações sobre a organização. Assim, quando uma pessoa sai da empresa, o conhecimento que adquiriu enquanto estava na empresa mantém-se registrado para usufruto da companhia. As experiências dos colaboradores da empresa ficam registradas para serem usadas no momento que um problema venha a ocorrer.

Discussão geral sobre a categoria tipos de aprendizagem – Subcategoria: Aprendizagem Deutero

Como já foi dito, a aprendizagem deutero (Argyris e Schon, 1978), que também pode ser entendida como meta-aprendizagem, se configura como os registros de resolução de problemas e experiências vivenciadas na empresa, a fim de servir como parâmetros no caso de situações similares pelas quais a organização venha a passar, o que se dá por meio de aplicativos integrativos ou interativos (Zack citado por Hayes, 2011, p. 93).

Neste caso, será necessário que existam, nas empresas, recursos, suportes e fontes de informação que possibilitem o registro dessas informações. Portanto, esta modalidade de aprendizagem, sendo aquela que cria recursos para uso futuro, promoveria, por meio das práticas de leitura, acesso a estes recursos e suportes, fontes de informação e gêneros textuais.

Foi identificado, pelas falas dos gerentes que, nas empresas das quais fazem parte, se usa recursos classificados como integrativos mais tradicionais como anotações, cartilhas, bem como o uso de recursos modernos tais como as TIC: bases de dados, relatórios do sistema e banco de dados do SAC (Hayes, 2011, p. 92-93).

Utiliza-se também aplicativos do tipo interativo, mais tradicionais como reuniões para troca de experiências, em adição a outros mais modernos, TIC que foram identificadas em respostas dos gerentes a outras questões: tais como e-mail, WhatsApp, chat, fórum de discussões.

Discussão Geral da Unidade de Análise Aprendizagem organizacional

Conforme já foi mencionado, a unidade de análise de aprendizagem organizacional foi criada a fim de responder ao primeiro objetivo da pesquisa, qual seja, o de identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores.

Em se tratando de ações que permitam a apropriação de novos conhecimentos, foi identificada a oferta de cursos e treinamentos com frequência regular, que variam de quinzenal a anual dependendo da empresa, desde áreas atinentes à formação em temas da segmentação de mercado da empresa a eventos formativos que são afetos a toda e qualquer empresa e favorecem o bom funcionamento da engrenagem administrativa.

Nota-se também que ocorreu a geração de novos conhecimentos, com a publicação de livro, elaboração de monografias de especialização e MBA, dissertação de mestrado escritos pelos gerentes, além de cursos, treinamentos e palestras, por eles ministrados.

Quanto aos níveis de aprendizagem é possível identificar que, em relação à aprendizagem individual, eles aprendem no trabalho principalmente com as relações e comunicações pessoais e interpessoais. Em se tratando do que aprendem com a experiência, eles citam formas diversas, tendo sido mais citadas a autoavaliação e a competitividade no mercado. Ainda no estudo da aprendizagem individual, foi levantado o que eles aprendem para ser um gestor melhor, tendo sido citadas várias coisas, dentre as quais não houve quase nenhuma coincidência, exceto quanto ao ponto de se lidar com as pessoas, mencionado por dois gerentes, e como esta pesquisa pretende levantar fontes, recursos e suportes de informação como parte das práticas de leitura dos gerentes. Chamou a atenção o fato de dois gerentes terem aludido à literatura, dois terem mencionado a busca de conhecimento, um ter citado artigos e também a busca de informação.

Além das ações das empresas que oferecerem a oportunidade de atualização e seus colaboradores, também costumam cobrar que eles tenham iniciativas pessoais de educação continuada. Neste ponto, os gerentes citam cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato e strictu-sensu*, palestras e vídeos disponíveis em canais e tutorias das redes sociais da internet, e apontam para a literatura como promotora da educação continuada.

Outro nível estudado foi a aprendizagem grupal, que pode ser facilitada quando a equipe dedica tempo para encontrar maneiras de melhorar os processos de trabalho, quando tem a liberdade de argumentar sobre os assuntos em pauta e quando é criada na cultura organizacional uma relação de confiança entre os membros da equipe que possibilite a criatividade na resolução de problemas. No ponto relativo à dedicação dos colaboradores para resolver problemas, somente os gerentes que atuam em multinacionais e grandes

empresas citaram existir esta oportunidade. Um dos gerentes relatou que ocorre resistência a mudanças, o que é um impedimento à aprendizagem (Huber (1991, p.145).

Segundo um dos gerentes, também ocorre resistência a participação em eventos formativos por parte da equipe, e pela fala, é possível inferir que isto ocorre porque a própria empresa não tem criado mecanismos de sensibilização junto a seus colaboradores da necessidade de se buscar atualização. Em geral, nota-se, pela fala da gerente citada em outras questões, que sua equipe não parece ter muito sentimento de pertencimento à empresa, o que vem a ocorrer também com outros dois gerentes, casos nos quais os colaboradores ou se posicionam contrários à necessidade de formação da equipe, ou têm resistência a mudanças, ou não têm desejo de aprender coisas novas.

Quando os membros da equipe são chamados a argumentar sobre os assuntos em pauta na empresa, mesmo que sejam chamados a discutir esses temas, a maioria resiste, ou por timidez, ou por medo. Quando fazem críticas, segundo a fala de dois gerentes, são críticas negativas ou apenas cobranças. Apenas um gerente, justamente aquele que estuda a inteligência emocional, afirma que há segurança por parte dos colaboradores em dar opinião. Conclui-se que o investimento em inteligência emocional ocasiona uma relação melhor com os sentimentos e emoções por parte de seus liderados.

O caso que mais chama a atenção é de um dos gerentes que afirma que seus colaboradores não têm oportunidade de se manifestar. Esse mesmo gerente, em outras situações, demonstra não considerar a aprendizagem como necessária a seus colaboradores, por serem pessoas com pouca ou nenhuma qualificação. Segundo o que o próprio cita, seus colaboradores são pessoas de serviços gerais que fazem serviços braçais. Assim, falta sensibilidade para compreender que a aprendizagem ocorre em todos os setores, pessoas, atribuições, cargos e funções. Esse mesmo gerente cita a grande rotatividade de colaboradores na empresa onde atua. Juntando todos esses fatores referidos pelo gerente,

pode-se cogitar que falta a seus colaboradores o sentimento de pertencimento, conforme Child e Rodrigues (2011, p.303) e Orlikowski (citado por Hayes, 2011).

Sobre a existência de relação de confiança para possibilitar a criatividade na resolução de problemas, foi quase unânime afirmar que ela existe – apenas em um caso o gerente afirma que, quando são chamados a contribuir ou se manifestar, os membros da equipe costumam se colocar na condição de “vítima”, sendo necessário insistir e dialogar para que eles se pronunciem.

Para finalizar, em relação aos níveis de aprendizagem, será discorrido, a seguir, sobre a aprendizagem organizacional, buscando evidenciar o que os gerentes relatam em termos dos aspectos: compreensão da missão da organização por parte da equipe, *feedback* para identificar problemas e oportunidades na empresa, compartilhamento de visão comum entre liderança e liderados, e compartilhamento da visão da empresa entre os colaboradores.

O primeiro aspecto é evidenciado pela fala de sete dos gerentes como positivo, que relatam que as equipes compreendem a missão das empresas; entretanto, um dos gerentes diz que nem todos se engajam e que, no âmbito regional, ou seja, na sucursal Belém, ocorre falta de engajamento.

Quanto aos *feedbacks* trocados na empresa, os gerentes apontam para instrumentos formais e informais, recursos tradicionais e eletrônicos, sendo que um dos gerentes não apresenta nenhum instrumento – e ainda assim, a partir da pesquisa, ele se sensibilizou quanto à importância de implantar, num momento futuro, uma caixa de sugestões.

O compartilhamento de uma visão comum entre liderança e liderados sobre a empresa é um dos indicadores de que a aprendizagem organizacional pode acontecer de forma positiva. Quanto há este critério, todos apresentam argumentação que evidencia que ele ocorre. Um gerente admite que não há visão comum em todas as tarefas. Se for considerada a fala dos gerentes, apesar de todos citarem a existência do compartilhamento

da visão da empresa, somente em um foi identificada que de fato o compartilhamento acontece por meio de uma ferramenta formal para alinhar desde o presidente da empresa até o mais baixo nível hierárquico numa visão comum.

A falta ou o compartilhamento da visão da empresa apenas em parte pode estar ocorrendo por falta de mecanismos que possibilitem a troca de informações entre os membros da equipe. Confrontando-se os resultados das falas nesta questão e naquela sobre o compartilhamento da visão da empresa entre liderança e liderados, pode-se observar que, exatamente nas empresas em que não ocorre o compartilhamento de visão da empresa de forma satisfatória há falta de instrumentos de troca de informações. Se olhado pelo objetivo desta pesquisa, pode-se dizer que o uso dessas ferramentas vem fomentar as práticas de leitura, e o compartilhamento de informações ocorre a partir delas.

Outra categoria discutida para alcançar o primeiro objetivo visa a levantar os tipos de aprendizagem que podem ser de laço duplo, laço simples ou aprendizagem deuterio (Argyris, Schon, 1978). Quanto à aprendizagem de laço simples, observa-se que ela foi observada na quase totalidade dos entrevistados, visto que, nas equipes dos gerentes estudados, há diálogo sobre maneiras de se prevenir erros e aprender com eles, com o compartilhamento de experiências e opiniões, análise das situações do cotidiano, criação de documentos, ferramentas para estabelecer causas e responsáveis, monitoramento da solução dos problemas, *feedbacks*.

Em relação aos problemas corrigidos com mudança incremental todos os entrevistados apresentaram uma situação em que foi realizada uma mudança incremental, o que é perfeitamente compreendido, pois, conforme Argyris e Schon, as mudanças de laço simples são mais comuns de acontecer, visto que são menos complexas.

Por outro lado, a aprendizagem de laço duplo, conforme os mesmos autores, é rara, pois exige uma mudança radical, sendo ela mais temida. Isso fica evidente na fala de um dos

gerentes quando afirma a necessidade de se mudar a ação comercial, e que temiam que a comercialização do produto na empresa cairia; porém, conversar com os clientes sobre o porquê das mudanças até ajudou a melhorar as vendas em longo prazo.

A aprendizagem deuterio seria a mais importante para o escopo dessa pesquisa, por ser ela que promove a criação de instrumentos de registros das informações resultantes dos processos que levam a resolução de problemas. Foi identificada este tipo de aprendizagem apenas pela fala de três dos oito gerentes, por meio de sistemas de informação e bases de dados. Apesar de ainda faltar esse tipo de instrumentos nas empresas de cinco dos entrevistados, nota-se que existem nelas formatos mais simples de registros informacionais, sem a sofisticação das modernas tecnologias de informação, visto que esse tipo de recurso eletrônico exige um investimento que muitas vezes as empresas de micro ou pequeno porte não podem pagar, ou, mesmo tendo opções mais baratas, esta não é uma prioridade dessas empresas.

Seja em formatos mais sofisticados ou naqueles sem a sofisticação das TIC, sempre que for necessário utilizar registros de informações escritos ou eletrônicos, é necessário fazer uso das práticas de leitura, unidade de análise a ser discutida a seguir, visando a apresentar três dos objetivos específicos pretendidos com esta pesquisa.

3.2 Tipos de Assunto, Fontes, Recursos e Suportes de Informação Utilizados nas Práticas de Leitura dos Gerentes Estudados

Nesta seção, serão discutidos os pontos que levam ao alcance do segundo objetivo, visando classificar os tipos de assunto, fontes, recursos e suportes de informação utilizadas nas práticas de leitura por gerentes entrevistados, além dos gêneros textuais de uso corrente na empresa.

Nesta unidade de análise, alguns itens informacionais se repetem nas categorias, devido à multifacetação que caracteriza esses itens. Um item pode fazer parte da categoria de recursos informacionais e ser uma fonte de informação ou um gênero textual.

Os suportes informacionais referem-se ao formato em que eles se apresentam, impresso ou eletrônico. Os itens de recursos informacionais recebem a categorização de livros, relatórios, periódicos etc. As fontes de informação recebem uma classificação de acordo com ineditismo das informações nelas registradas (Pinheiro, 2006).

3.2.1 Registros de informação.

As discussões da categoria registros de informação começam pela unidade de significado que salienta o material que foi usado durante os cursos que os gerentes realizaram e que foram apresentados durante a análise da categoria apropriação de novos conhecimentos.

Assim, as unidades de significado discutidas nesta categoria são: (1) quais os registros de informação costumavam usar nos cursos que realizaram, conforme citado por eles na categoria de apropriação de novos conhecimentos; (2) suportes de informação; (3) recursos informacionais, (4) fontes de informação primária, secundária e terciária; (5) gêneros textuais. Como os conceitos destes registros de informação podiam não ser conhecidos dos entrevistados, durante a aplicação do instrumento de pesquisa eles foram sendo informados sobre categorização de cada um, antes de responder às perguntas relativas a esta categoria.

Discussão unidade de significado: Material de leitura usado durante os cursos para apropriação de novos conhecimentos
--

Esta unidade de significado foi agrupada com as unidades de significado das práticas de leitura, mas complementa o que foi investigado na categoria de apropriação de novos conhecimentos.

O Gerente 1 informa que foram usados materiais diversos nos cursos, oral, visual e a leitura, mas não cita que tipos de materiais foram usados.

O Gerente 2 responde afirmativamente à questão, mas também não especifica que tipos de materiais são usados.

O Gerente 3 acusa a utilização de apostilhas impressas, vídeos, ferramentas de avaliação e performance e ferramenta pessoal de autoanálise, que são impressas.

O Gerente 4 cita que o material utilizado foi impresso, e que teve um material audiovisual que foi comprado pelos alunos do curso.

O Gerente 5 cita materiais internos que foram criados pela própria empresa e mais materiais que são de autores externos, como artigos. Ele especifica que em geral são documentos para orientar quanto a procedimentos, ou seja, manuais técnicos.

O Gerente 6 dá o exemplo do SEBRAE, manifestando que “parece que eles têm uma ideia que somos muito ocupados”, e que por isso não passaram muito material didático para ser lido fora do curso.

O Gerente 7 afirma não ter gostado muito do material repassado no curso, e que seu melhor aproveitamento no evento formativo foi por meio dos conhecimentos dos professores e dos colegas. Cita o *network* possibilitada pela instituição de ensino promotora do MBA como uma das coisas que o ajudou a aprender, que chegou a adquirir livros dos professores das disciplinas, mas que essa foi uma iniciativa dele, que procurou ter acesso à essas publicações, afirma ainda que o material impresso do curso foi subutilizado durante as aulas.

O Gerente 8 Menciona que a empresa na qual atua possui uma universidade corporativa para formação em vendas e que, na plataforma que dão base para os cursos, estão disponíveis materiais *online*.

Para sistematizar as respostas dos gerentes, foi criado o Quadro 11, conforme a classificação de Karling (2016) para recursos didáticos. Na referida classificação se apresentam recursos visuais, recursos auditivos, recursos audiovisuais, recursos múltiplos. Não foi possível acomodar nenhum dos itens aludidos pelos gerentes na categoria de recursos auditivos. A música e o audiolivros que são recursos desse tipo, por exemplo, não foram aludidos. Os audiolivros são recursos usados para a inclusão de pessoas com necessidades especiais, neste caso, os cegos, e talvez por isso este não tenha sido utilizado nos cursos dos quais fizeram parte.

Quadro 11 – Classificação de Recursos de Didáticos

Classificação dos recursos	Recursos	Gerentes
Recursos visuais	Leitura Apostilas impressas Documentos internos Artigos Livro	G1/G2 G3/G4/G6/G7 G5 G5 G5/G7
Recursos auditivos	Nenhum gerente citou recursos apenas auditivos	
Recursos audiovisuais	Slides Vídeos	G3/G7 G3/G7
Recursos múltiplos	Ferramentas de avaliação e performance Internet Troca com colegas e professores Network da instituição de ensino Dinâmicas de grupo Plataforma	G1 G6 G7 G7 G7 G8

Fonte: Elaboração própria (2020).

Discussão unidade de significado: Suportes informacionais – impressos ou eletrônicos

Para entender como é feito o uso dos suportes informacionais, foi perguntado aos gerentes investigados quais são os suportes informacionais que eles costumavam usar, tendo como indicadores os suportes impressos e eletrônicos.

O Gerente 1 afirma que usa os dois, mas que ainda tem “apego” pelo impresso. Este sujeito está com 55 anos, ou seja, sua geração ainda tem no uso do impresso sua maior experiência. A considerar o conceito de *habitus* de Bourdieu (1982), nessa geração foi inculcado o uso de materiais impressos como aquele que tem mais confiabilidade, mais facilidade de manuseio, dentre outras características que favorecem, para essa geração, o seu uso, e embora reconheçam as facilidades de uso do eletrônico, ainda se apoiam preferencialmente no uso de materiais impressos.

O Gerente 2, da mesma idade, diz que usa muito os recursos da internet, mas quando precisa fazer a leitura de algo disponível em formato eletrônico, ele prefere imprimir. Este gerente, em outras questões, relata que faz muitas pesquisas e cursos *online*, mas neste ponto, quando a leitura precisa ser feita com mais detalhes, ele prefere fazer por meio do impresso.

O Gerente 3 afirma que usa os dois formatos e, como não deu muitos detalhes, ficou impossível compreender qual sua preferência.

O Gerente 4, de 50 anos, diz que usa os dois tipos de suporte, mas que o eletrônico é o preferido, e até com relação aos livros está usando *e-books*.

O Gerente 5, de 50 anos, se diz “ecclético”: seu relato rico em detalhes revela o uso dos dois formatos concomitantemente. Gosta de estar atualizado e busca informações nos variados suportes. Costuma ler muita biografia que foram autorizadas pelos biografados, porque são histórias verídicas que indicam o comportamento do personagem e sua vivência. Para ele, a leitura da história de vida dessas pessoas o ajuda no empreendedorismo e liderança. Essa é uma prática aconselhada por Antonik (2016, p.12), quando afirma que “para ser grande é preciso pensar grande. E se você dúvida comece a ler biografias de homens de negócios e de sucesso”.

O Gerente 6, de 35 anos, manifesta-se pelo uso dos suportes eletrônicos.

O Gerente 7, de 30 anos, diz não gostar muito de papel, que quase tudo que faz na empresa é por meio de suportes eletrônicos. Os avisos e recomendações para seus colaboradores são feitos por ele mediante o aplicativo de mensagens WhatsApp, que considera como uma ferramenta de trabalho. Segundo ele, os celulares são corporativos, e por isso o grupo é considerado como um meio de comunicação oficial da empresa. Cita ainda que, no caso de documentos, se a comunicação houver sido feita eletronicamente, isso serve como prova e dispensa a assinatura das pessoas. O posicionamento do Gerente 7 é bem característico de profissionais da sua idade, sendo ele o mais jovem dos entrevistados.

O Gerente 8, de 58 anos, relata que, internamente, usa o formato eletrônico, mas para os clientes usa o impresso. Fala da resistência dos clientes em usar o eletrônico. “Tem muita gente que ainda quer informação impressa”. E preconiza que ainda vai demorar para mudar.

Discussão unidade de significado: recursos de informação

A classificação de recursos informacionais usados envolve: livros, revistas, relatórios, manuais, memorandos, reuniões etc. Durante a aplicação das entrevistas, foram mencionados os tipos de recursos, mas foi dado ao gerente a possibilidade de citar outro tipo que não tivesse na listagem apresentada durante a entrevista.

O Gerente 1 afirmou usar todos os recursos aludidos na entrevista. Não citou nenhum outro que não estivesse na listagem.

A empresa na qual o Gerente 2 atua comercializa mudas de plantas, e faz as transações comerciais no site Mercado Livre, onde existem os *fori*, recurso que o possibilita acompanhar as conversas dos concorrentes e obter informações, assim evitando erros e transformando seus processos de trabalho.

O Gerente 3 aponta como mais usados os relatórios e livros. Fala do memorando como usado em menor frequência.

Os artigos de revisão são os recursos informacionais usados pelo Gerente 4, mas o livro também é mencionado por ele.

Os e-mails são usados pelo Gerente 5 para repassar informações internas, e para confirmar algo que foi tratado verbalmente. Os relatos são usados nas reuniões e lembretes ficam afixados nos murais. Ele participa também de feiras e exposições.

Os artigos e reuniões são os recursos mencionados pelo Gerente 6.

Os manuais são recursos referidos pelo Gerente 7, que diz tanto gostar de ler manuais como de escrevê-los.

O Gerente 8 alega que todos os recursos mencionados são usados em sua empresa.

Nota-se, pelas falas dos gerentes, que há uma pequena variedade de recursos informacionais que estão sendo usados nas empresas. Apenas dois dos entrevistados apontaram o uso de todos os recursos informacionais citados. Este pode ser um sinal de que estão ocorrendo pequenos sinais de comunicação entre os membros da equipe. Os memorandos, ofícios e ordem de serviços, dentre outros documentos comuns de serem gerados nas empresas, não foram apontados pela maioria dos gestores. Poderia ser porque esses meios de redação oficial, presentes nas organizações, estejam todos sendo categorizados como troca de e-mails, não fosse o fato de apenas um gestor citar que usa os e-mails.

Discussão unidade de significado: Fontes de informação primária

O Gerente 1 aponta o uso de legislação e memória de reuniões que seria um documento similar a atas. Como essa ferramenta apresenta a similaridade com as atas, é possível deduzir que nela ficam registrados os assuntos discutidos nas reuniões.

O Gerente 2 registra o uso da EMBRAPA como uma fonte de informação primária, e de fato as organizações, assim como os indivíduos, podem ser considerados como fontes

primárias (Pinheiro, 2006). Além disso, ele cita as patentes relativas aos produtos desta empresa de pesquisa nacional.

Normas técnicas, patentes e periódicos são citados como usados pelo Gerente 3. Ele também cita comunicados que recebem dentro da empresa.

O Gerente 4 cita os anais de congresso como a fonte de informação primária usada por ele.

O Gerente 5 cita legislação e normas técnicas, patentes e periódicos.

O Gerente 6 aponta para uso de periódicos, seminários, congressos. Acrescenta que vai a feiras sempre que é possível.

O Gerente 7 arrola a legislação e portarias da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária; e do CRO – Conselho Regional de Odontologia.

O Gerente 8 cita apenas legislação. A empresa em que ele trabalha produz abrasivos e certamente usa as normas técnicas, mas como ele é gerente do setor de vendas, menciona apenas legislação.

Foi esclarecido aos gerentes que as fontes secundárias são aquelas que organizam e dão nova apresentação às informações das fontes primárias, para que informados sobre as características dessa modalidade de fonte pudessem sugerir outras além das listadas. No rol de fontes secundárias foram apresentados para os entrevistados: bancos e base de dados, feiras e exposições, livros, manuais e artigos de revisão.

Discussão unidade de significado: Fonte de informação secundária

O Gerente 1 mencionou livros, artigos de revisão e periódicos como fontes de informação secundária usada em seu cotidiano.

O Gerente 2 citou a participação dele em uma feira agropecuária, em uma cidade fora da área metropolitana de Belém, que está a 70 km da capital do Pará, na qual vai buscar informações de fornecedores e da EMBRAPA, que participa da feira.

Para o Gerente 3, as fontes mais usadas são bancos e bases de dados, feiras e exposições, livros, manuais e artigos de revisão. Assim, ele usa todas as fontes citadas durante a entrevista.

O Gerente 4 arrola livros e artigos como fontes primárias que usa.

O Gerente 5 cita apenas feiras e exposições, e os serviços de indexação e resumo da EMBRAPA. Porém, os serviços de indexação e resumo serão aproveitados como fonte de informação terciária.

O Gerente 6 cita livros e artigos de revisão.

O Gerente 7 olha o rol de fontes de informação da entrevista e informa que só as usa no âmbito pessoal.

O Gerente 8 informa que tudo está ligado ao que é feito na empresa, e que portanto, ele usa tudo.

As fontes terciárias organizam as fontes primárias e secundárias. Sua classificação envolve bibliografia, serviços de indexação e resumos, bibliotecas e centros de informação.

Discussão unidade de significado: fontes de informação terciária

O Gerente 1 diz não usar nenhuma das fontes citadas.

O Gerente 2 usa as fontes de informação terciárias da EMBRAPA e do MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária, porque nestes sites encontra “muita coisa para pesquisar e imprimir”.

O Gerente 3 usa bibliografias e resumos, bibliotecas e serviços de indexação e resumos.

O Gerente 4 não usa nada das fontes citadas e não cita outras que não estejam listadas.

O Gerente 5 usa os serviços de indexação e resumos da EMBRAPA. Havia feito a citação quando foram levantadas as fontes de informação secundárias e voltou a repetir neste item.

O Gerente 6 aponta os serviços do SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é justificável, considerando-se que é gerente em uma micro empresa.

O Gerente 7 usa pouco as fontes de informação citadas e chegou a usar mais quando estava na universidade. É muito comum, depois que as pessoas se formam, sem a exigência do percurso acadêmico, esquecer que podem fazer uso desses instrumentos para a vida profissional também.

O Gerente 8 diz novamente que usa tudo: todas as fontes terciárias.

Na literatura cinzenta alguns dos itens já citados se repetem, porque dentro da literatura cinzenta podem aparecer os mesmos itens mencionados nas outras categorias de fontes de informação, porém, nela se caracteriza a confidencialidade muitas vezes própria das informações que circulam nas organizações. Foram elencados como literatura cinzenta: relatórios técnicos e estatísticos e de pesquisa de mercado.

Em outras fontes foram referidos clientes, concorrentes e colegas de trabalho. Durante a entrevista, os gestores foram incentivados a responder se existia mais alguma fonte de informação que não tinha sido citada ainda.

Discussão unidade de significado: literatura cinzenta e outras fontes
--

O Gerente 1 aponta para os relatórios técnicos e estatísticos, como a literatura cinzenta que utiliza, e não cita outra fonte de informação.

O Gerente 2 não usa literatura cinzenta, mas costuma, por meio do fórum virtual do site Mercado Livre, e do site de seus concorrentes, consultar informações a respeito de precificação e características dos produtos.

O Gerente 3 aponta, dentro da literatura cinzenta, para os relatórios estatísticos. E, como outras fontes de informação, colegas de trabalho, clientes, parceiros e concorrentes. Segundo ele tanto os parceiros quanto os concorrentes podem oferecer alguma leitura diferenciada da dele sobre o mercado, o que pode ajudar na adoção de alguma medida necessária a resolução de problemas.

O Gerente 4 aponta que a literatura cinzenta não faz parte de seu cotidiano, mas até pesquisa se for algo para uma demanda específica.

O Gerente 5 não mencionou este tipo de material.

O Gerente 6 relata que gosta de fazer pesquisas em relatórios estatísticos “para ter uma ideia do que está acontecendo”. Aponta um dado interessante, porque as estatísticas que consulta podem não ter relação com seu segmento de mercado, mas ajudam a “dar uma base”. Em relação a outras fontes costuma trocar experiências com outros empresários do mesmo ramo, para aprender com os concorrentes.

O Gerente 7 usa bastante a literatura cinzenta, tanto no âmbito pessoal como no profissional. Quanto às outras fontes de informação cita colegas de trabalho, parceiros. Diz que gosta de conversar com os gerentes e pessoal de marketing de outras empresas “porque são pessoas que trazem muitas ideias”.

O Gerente 8 informa que usa todas as fontes de literatura cinzenta citadas. E quanto às outras fontes, ele apresenta uma peculiaridade, pois não usa como fonte o concorrente. E, ademais, a empresa em que ele atua filtra o que publica, para evitar que o concorrente utilize as informações deles também, contrariando Davenport e Prusak (1998), que apontam como

um dos fatores de estratégia de grande competição o “alto nível de atenção às informações dos concorrentes” (p. 226).

Discussão unidade de significado: Gêneros textuais

Os gêneros textuais são ações sociais manifestadas por meio de textos e formas inteligíveis de linguagem, para dar significado ao que é comunicado e compartilhado entre membros de uma organização por meio da padronização de formatos e modelos (Bazerman, citado por Brusamolín, 2011 p. 128; Yates & Orlikowski, 1992)

Durante a entrevista, foram aludidos os gêneros textuais para os gestores estudados, para que elencassem aquilo que usam em seu cotidiano. Os gêneros citados no roteiro da entrevista foram: diálogos, telefonema, relatos, e-mail, cartas, bilhete, lembretes, ordens, ofícios, declarações, listas de materiais, exposições científicas, sermão, receita, horóscopos, textos literários, resenha editais, notícia jornalística. Mesmo que alguns desses gêneros possam parecer inapropriados para os tempos atuais, bem como para o contexto de empresas, foram listados porque constava na literatura.

O Gerente 1 aponta o uso de e-mails e lembretes que coloca no quadro de avisos. O e-mail é um gênero textual epistolar.

O Gerente 2 arrola diálogos, telefonema, relatos, e-mail, ofícios, listas de materiais, declarações, editais, notícias jornalísticas e cartas. Ele cita o uso da carta como algo inacreditável, porque uma pessoa fechou um negócio com a empresa onde ele atua usando troca de cartas. Relata que um “senhor” enviou uma carta. O termo “senhor”, aludido pelo gerente, revela que o cliente não deve estar acostumada a gêneros textuais mais modernos, e ainda confia no método tradicional da carta, o que denota o tradicional convivendo com o contemporâneo.

Diálogos, telefonemas, editais e notícias jornalísticas, são os gêneros textuais citados pelo Gerente 3.

O Gerente 4 aponta as exposições e notícias jornalísticas como gêneros textuais que o deixam informado.

O Gerente 5 arrola diálogos, telefonema, e-mail, bilhetes e lembretes que são colocados nos quadros de avisos, ofícios, lista de materiais, exposições e notícias jornalísticas.

As receitas são o gênero mais usado pelo Gerente 6, uma vez que sua empresa é do ramo da alimentação e ele cursa engenharia de alimentos – mas ele também usa outros, como diálogos, relatos, lembretes, ordens de serviço e listas de materiais. O Gerente 6 também cita diálogos verbais.

O Gerente 7 cita diálogos, telefonema, relatos, e-mail, bilhetes, lembretes, ordens, ofícios, declarações, lista de materiais e editais.

O Gerente 8 arrola diálogos, telefonema, relatos, e-mail, ofícios, declarações, listas de materiais, textos literários, editais, notícias jornalísticas.

Discussão geral sobre a categoria Registros de informação

Para identificar quais os registros de informação são mais usados pelos gerentes foram elencadas oito questões pelas quais foram levantados os recursos, suportes, fontes e gêneros textuais que fazem parte do cotidiano dos entrevistados.

Em relação ao suporte, foi identificado equilíbrio entre o uso de suportes eletrônicos e impressos, embora se tenha notado, que entre os gerentes com idade superior a 40 anos, o uso do impresso seja preferido. Percebe-se, entre esse grupo, que há entusiasmo quanto ao formato eletrônico, porém a preferência é pelo o impresso. Um dos gerentes cita que busca pelo formato eletrônico, mas que para ler, prefere imprimir, enquanto outro

gerente desse grupo, com idade superior a 40 anos, revela que prefere realmente o eletrônico. No grupo de gerentes com menos de 40 anos, há uma quase total aderência ao formato eletrônico; o mais jovem deles cita inclusive que não gosta do formato em papel.

Um dos gerentes informa que usa os dois, justificando que os documentos de uso interno na empresa são em formato eletrônico, mas os clientes ainda gostam mesmo é do impresso, e os produtos e serviços oferecidos precisam se adequar aos clientes.

Quanto ao uso de recursos informacionais, todos os que foram mencionados durante a entrevista são usados pelos gerentes, porém o livro foi o mais citado por eles.

Houve uma diversidade de fontes primárias citadas pelos entrevistados, sendo a legislação e a patente as mais citadas. Também usam as normas técnicas, anais de congresso, atas, periódicos, feiras e exposições. Neste grupo ainda foi citada a EMBRAPA, como uma fonte de informação primária. E de fato, as instituições e pessoas também são consideradas fontes de informação (Pinheiro, 2006).

As fontes secundárias foram citadas em maior número que as primárias. Três dos oito gerentes afirmam usar todas as fontes secundárias citadas.

As fontes terciárias foram as que os gerentes citaram em menor escala, inclusive dois dos oito gerentes afirmaram não usar nenhuma delas. Citaram as instituições EMBRAPA, SEBRAE E MATA como fontes de informação terciárias. Também citaram as bibliografias e bases de dados. Somente um dos gerentes disse usar todas as fontes citadas.

A literatura cinzenta também é bastante usada pelos gerentes. Eles citam os relatórios técnicos e estatísticos, os manuais, as normas, o que se justifica visto que este tipo de fonte é produzida no âmbito das organizações.

Como referência a outras fontes, os gerentes citam colegas de trabalho e concorrentes como os mais usados. Os clientes e parceiros também foram mencionados, porém com menos frequência.

No caso de gêneros textuais, há uma grande variedade apontada pela literatura e os gerentes usam praticamente os mesmos gêneros. Alguns dos itens aludidos podem ser considerados obsoletos frente às novas e modernas tecnologias de informação, porém, surpreendentemente, foi mencionado o recebimento de uma carta, enviada no modo tradicional. Outro dado curioso é que foi citada a receita como um dos gêneros textuais utilizados por um dos gerentes, o que ocorreu por causa da empresa onde ele trabalha ser do ramo de alimentação. Este dado leva à conclusão de que os muitos gêneros que não foram referidos, podem não ter sido usados pelos gerentes, devido ao tipo de segmentação que seguiu a amostra da pesquisa.

2.3 Gosto/Hábitos de Leitura dos Gerentes Estudados

Identificar os fatores que motivam o gosto/hábitos de leitura dos gerentes e as ações da empresa que favoreçam suas práticas de leitura se apresenta como o terceiro objetivo específico desta pesquisa. As categorias e unidades de significado que levaram à compreensão destes tópicos serão apresentadas nas próximas subseções.

3.3.1 Funções de Leitura.

A categoria funções de leitura tem apenas uma unidade de significado. Nesta se toma por base as funções elencadas por Greaney e Newman (citados por Oliveira, 1996), a saber: aprendizagem, fuga, lazer, estímulo, preencher tempo, alvos sociais definidos, moralidade, autorrespeito, flexibilidade e utilidade.

Discussão unidade de significado: Funções da leitura identificadas no cotidiano dos gerentes

No momento da entrevista com os gerentes, a fim de levantar dados para esta pesquisa, foram mencionadas as dez funções de leitura apresentadas por Greaney e Newman (citados por Oliveira, 1996), no entanto, apenas cinco delas foram aludidas pelos gerentes

como pertencentes ao seu cotidiano: alvos sociais definidos, estímulo, aprendizagem, utilidade e lazer.

Na pesquisa feita por Nascimento, Garcia, Albuquerque (2019) eles usaram também como base as 10 funções mencionadas por Greaney e Newman, mas estes autores aproveitaram apenas quatro das dez funções, por entendê-las como relacionadas diretamente ao desenvolvimento de competências profissionais do contador, a saber: aprendizagem, estímulo, moralidade e utilidade.

Comparando as funções mencionadas pelos gerentes entrevistados nesta pesquisa com a escolha feita por Nascimento, Garcia, Albuquerque, apenas a função moralidade não foi revelada pela entrevista com os gerentes, e as funções alvos sociais definidos e lazer não foram elencadas na pesquisa de Nascimento, Garcia, Albuquerque (2019). Assim, as funções aprendizagem, estímulo e utilidade foram as escolhidas na pesquisa com os contadores, coincidindo com a resposta dos entrevistados desta pesquisa. A função moralidade foi citada na pesquisa de contadores, mas não apareceu na pesquisa com os gerentes.

A função relacionada ao lazer que, pelo senso comum, poderia ser considerada pouco importante para a atuação profissional, foi citada por cinco dos gerentes.

A fala do Gerente 5 acusa a leitura por lazer por ter sido incentivado pela filha. O mesmo ocorre com o Gerente 8 que cita a função lazer e pela resposta em outras questões vem recebendo incentivo dos filhos também. Este dado mostra que há uma inversão da ordem natural das coisas, pois pela vivência com os pais, os filhos formam *habitus* (Bourdieu, 1982), e neste caso são os filhos que estão incentivando os pais a ler.

Olhando sobre a perspectiva de Ferraza (citado por Oliveira, 1996) as funções de leitura citadas pelos gerentes vêm sendo úteis para o enriquecimento e formação intelectual, bem como, apropriação de conhecimento, fator de desenvolvimento da criatividade e da

capacidade analítico-sintética, ainda, como elemento de integração do sujeito ao meio e um instrumento de atualização cultural; e finalmente, como elemento de lazer e entretenimento.

3.3.2 Motivações, Barreiras e Limitações para Práticas de Leitura.

Nesta categoria foram repassados para os entrevistados algumas das situações que poderiam motivá-los a ler: (1) buscar informações sobre o contexto da empresa; (2) fazer estudo sobre texto sem ligação com seu cotidiano; e (3) gosto pela leitura literária.

Para levantar quais as limitações e barreiras relacionadas as práticas de leitura, foram elencados com base na literatura os aspectos: físicos, institucionais, cognitivos, domínio da língua materna, domínio de outras línguas.

Durante o processo de coleta dos dados foi acrescentado o aspecto relacionado a “dispor de tempo” sugerido pelo primeiro gestor entrevistado e que passou a ser sugerida para os demais entrevistados.

Discussão unidade de significado: Motivação para a leitura

Quanto as motivações para leitura foram citadas unanimemente a busca por informações da empresa, enquanto a motivação sem ligação com o cotidiano ou pela leitura literária receberam menos adesão, o que, confrontado com o resultado da unidade de significado anterior, revela que as funções e motivações de leitura para os gerentes entrevistados são mais voltadas para o mundo trabalho.

O Gerente 1 afirma lê quando tem oportunidade. Ele completa que já leu muito, mas que está falhando neste aspecto, e apesar de se motivar por conta do cotidiano, explica que o tempo está reduzido pelas ocupações profissionais e acadêmicas no curso de direito, que ele estava fazendo no momento do levantamento dos dados para a elaboração desta tese.

O Gerente 2 afirma não gostar de ler, mas diz que lê muito desde que tenha um propósito definido “vou ler totalmente focado em sanar alguma dúvida”. Como esta pesquisa se propõe a entender como as práticas de leitura contribuem para a resolução de problemas.

O exemplo deste gerente é bem característico do que se pretende entender, pois ele usa a leitura focado em um propósito, o que revela que busca a leitura quando precisa aprender algo para sanar uma dúvida, ou seja, resolver um problema de seu cotidiano.

O Gerente 3 relata que se motiva pela leitura literária que não tenha ligação com o trabalho, mas também encontra motivação para as leituras que são necessárias fazer para desenvolver seu trabalho na empresa. Fora isso, lê coisa que “entra para o aleatório”, quando seu interesse é despertado por um assunto pontual.

A busca de crescimento pessoal, intelectual é uma das formas de motivar o Gerente 4 para a leitura.

A busca por atualização é a motivação de leitura do Gerente 5. Sua fala revela que o foco é o fazer cotidiano, questões relacionadas a política, economia e assuntos técnicos da área de segmentação da empresa que atua. Com a leitura também procura identificar possíveis parceiros para os interesses de negócios da sua empresa.

O Gerente 6 atribui a seu fazer cotidiano a motivação para leitura. Procura por meio da leitura as novidades da segmentação de mercado da empresa que atua, por exemplo, sobre formas de embalagens, produtos, enfim, fatores ligados a sua atuação como gerente.

A fala do Gerente 7 revela paixão pela leitura de obras literárias até chegar na universidade, quando foi necessário trocar as leituras de lazer por leituras técnicas da graduação. Afirma que depois de concluir o curso tenta equilibrar as leituras por lazer, de obras literárias e os livros técnicos indispensáveis à atualização de um profissional, tenta ler pelo menos trinta minutos por noite.

O Gerente 8 relata que tudo que lia era relacionado com o trabalho, pois para manter um perfil profissional diferenciado precisava se manter informado, porém foi desafiado pelos filhos a ler 20 livros por ano, excluindo livros relacionados ao trabalho. Comenta que tem mudado seus hábitos em relação a leitura e que agora lê mais de um livro por vez, que

todo dia tem que ler um “pouquinho”. Ele conta que existe em sua casa um “cantinho da leitura”, pois todos na família possuem o hábito de leitura. Conclui-se, pela fala do gerente, que para se sentir parte do mundo dos seus filhos ele ultrapassou a motivação de leitura voltadas para o trabalho, para também leitura de lazer.

Discussão unidade de significado: Barreiras e limitações para práticas de leitura

Para situar os gerentes quanto aos tipos de barreiras que poderiam existir, foram citadas durante a entrevistas cinco barreiras e/ou limitações: físicas, institucionais, cognitivas, domínio da língua materna, domínio de outras línguas. Além das categorias citadas, foi aberta a eles a possibilidade de citarem outras que julgassem necessárias, mesmo não estando entre as apresentadas.

Cinco dos gerentes apontaram não existirem barreiras e os outros três apontaram para a existência de barreiras físicas e cognitivas.

Para o Gerente 1, não existe barreiras, é só uma questão de dispor de tempo.

O Gerente 2 não identifica barreiras, mas chama a atenção que não lê sem propósito, revelando leitura por aprendizagem ou utilidade.

A única barreira citada pelo Gerente 3 é o gerenciamento do tempo. Ele afirma priorizar as leituras de trabalho em detrimento das leituras de lazer. Considerando a fala do gestor, infere-se ser necessário distribuir o tempo entre as leituras de seu interesse pessoal e as voltadas para a atuação como gerente.

O Gerente 4 afirma ter, rotineiramente, horários de leitura na parte da noite, mas aproveitando também qualquer oportunidade, como, quando está parado em algum lugar precisando esperar ou viajando. Então, a barreira pode ser apontada como a falta de tempo, e sempre que surge um tempo extra, a leitura ocupa esse tempo.

O Gerente 5 aponta uma barreira que também não foi listada entre aquelas que foi apresentada durante a entrevista. Para esse gerente, a barreira é a falta de motivação. Ele

também não gosta de fazer leituras longas, não lê um livro do início ao fim, faz uma leitura dinâmica, o que revela que a questão do tempo também é um limitador.

O cansaço é uma barreira apontada pelo Gerente 6. Pode ser caracterizada como uma barreira física e cognitiva, porque o cansaço físico prejudica o processamento cognitivo daquilo que está lendo. Por isso, relata gostar de leituras mais curtas, que demandem menos tempo. Cita a internet como algo que desvia sua atenção para as leituras. Como barreira física, também cita a necessidade de usar óculos.

O Gerente 7 cita cansaço, sono e não dispor de tempo. Em relação ao cansaço e ao sono, essas seriam barreiras físicas.

Para o Gerente 8, a perda de foco é uma barreira. São muitas informações disponíveis, e se não for estabelecido um foco, fica difícil acompanhar tudo. A internet e a facilidade de disseminação que ela proporciona podem mais atrapalhar do que ajudar, caso não se tenha filtros para aquilo que se quer conhecer, ler e usar para a aprendizagem. Tendo sido revelada, assim, uma barreira ou limitação cognitiva.

Discussão geral sobre a categoria motivações, limitações e barreiras para práticas de leitura

A decisão em reunir em um mesmo indicador as motivações, barreiras e limitações, deu-se pelo entendimento de que as motivações podem ser impedidas por barreiras e limitações. Para cada motivação pode aparecer uma barreira ou limitação. Mesmo que alguém se sinta motivado a ler, fazê-lo vai depender da existência ou não de barreiras e limitações.

Os gerentes unanimemente veem, na necessidade de buscar informações sobre o contexto da empresa, a motivação de leitura. Cinco gerentes não chegam a apontar a motivação de leitura que não esteja ligado o seu cotidiano. E três deles apontam o gosto pela leitura literária como uma motivação.

O tempo nem estava incluído como uma opção de barreira e/ou limitação, que tenha sido apresentada para gerentes durante a entrevista, porque não foi encontrado na literatura como tal, mas foi citado durante a aplicação da primeira entrevista; assim, foi incluído como barreira/limitação para os gerentes que foram sendo entrevistados em seguida, tendo sido a barreira/limitação mais citada entre os gerentes.

O uso da internet também foi citado como barreira, tendo sido elencada por dois gerentes – uma barreira que não tinha sido planejada de fazer parte das modalidades apresentadas aos gerentes, também surgiu a partir das entrevistas.

Segundo os gerentes, durante o tempo que poderiam estar dedicando à leitura, estão usando aplicativos da internet. No entanto, esta pode ser considerada uma prática de leitura, e não necessariamente uma barreira ou limitação em si.

Logicamente, se não há um equilíbrio entre a leitura de outras fontes e a internet, isto pode causar um problema quanto à leitura, principalmente se o sujeito está em formação; no entanto, os gerentes já estão formados como leitores e, certamente – e até por causa de sua função como gerente –, saberão dosar e equilibrar o uso da internet.

Esta prática também os ajudará em sua função de gerente. Inclusive, um dos gerentes cita o uso da internet, mas volta sua argumentação para a perda de foco, o que revela que usa esse instrumento para pesquisas; portanto, achado o foco, esta barreira deixa de existir.

Mesmo que seja o uso apenas para jogos e redes sociais, esta não foi considerada uma barreira ou limitação. Será aqui considerado, para efeitos dessa pesquisa, como um momento de ócio produtivo.

3.3.3 Hábitos de Leitura.

Para esta categoria, foram usadas quatro unidades de significado: (1) quantidade de livros lidos pelos gestores no período de mês ou ano; (2) Qual local e horário em que o

gerente gosta mais de realizar suas leituras; (3) desde quando tem lembranças de seus hábitos e leitura; (4) existência de biblioteca ou sala de leitura na empresa em que atua.

O conhecimento de quantos livros são lidos pelos gerentes é um importante indicador de seus hábitos de leitura. Mas, por ser evidente que os livros não são os únicos suportes de leitura, durante a entrevista foi informado ao gerente que poderia citar outros recursos além dos livros.

Discussão unidade de significado: Quantidade de livros lidos por mês/ano

Pode-se dizer que a média de leitura entre os gerentes está boa, se for levado em conta que, pela Pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, pode ser considerado “leitor” quem lê pelo menos 1 (um) livro a cada três meses. Dois gerentes apontaram para a leitura de dois livros por mês; outros três revelaram ler pelo menos 1 livro mensalmente; e outro apontou para a leitura de um livro a cada dois meses, o que totalizaria 6 livros por ano, portanto acima do padrão de 4 livros por ano. Um deles afirma ler apenas um livro por ano, no entanto, em resposta a outras questões da entrevista ele revela está fazendo mestrado, situação que exige por certo a leitura de muitos materiais, entre livros, artigos de periódicos, manuais, *releases*. Outro cita dois livros por ano, porém em outras questões que respondeu, aponta para leitura de outros suportes e recursos, além de revelar que prima por se manter atualizado.

O Gerente 1 aponta a quantidade de dois livros por mês, e desabafa dizendo que lê pouco. Mesmo considerando que ele tem graduação em filosofia e teologia, que são áreas que exigem muita leitura, ainda assim ler dois livros por mês não pode ser considerado pouco.

O Gerente 2 aponta que livro impresso lê pelo menos 1 por mês, fora outros suporte e recursos informacionais que não são considerados livros. Acrescenta que faz leitura diariamente.

O Gerente 3 faz a leitura de um livro por mês, porque intercala com outros tipos de suportes e recursos de informação.

O Gerente 4 tem a meta de ler um livro por mês. Pondera que há anos em que não lê doze livros, e em outros anos lê mais de doze.

O Gerente 5 leu um livro por ano, mas como estava cursando mestrado, leu material técnico para escrever a dissertação. Além disso, usou leituras dinâmicas.

O Gerente 6 lê em média dois livros por ano, mas essa quantidade é de livros inteiros, porque ele acrescenta que precisa ler capítulos de livros e pequenos artigos para a graduação que está cursando. Ele relata que era um leitor assíduo e lia um livro por semana.

O Gerente 7 lê meio livro por mês.

O Gerente 8 tem a meta de ler vinte e cinco livros por ano. Em uma pergunta anterior, ele revelou que foi desafiado pelos filhos a ler vinte livros ao ano, dentre os quais não poderia haver livros de caráter mais profissional.

Discussão unidade de significado: Horário e local que gosta de fazer leitura

O horário e local onde uma pessoa gosta de ler também pode ser usado como indicador para mensurar seus hábitos de leitura.

O Gerente 1 relata que não tem horário ou local preferido para ler. Leva um livro consigo, ou pode usar um PDF no celular, e se tem um tempo livre, aproveita para ler. Este dado revela um hábito em relação a aproveitar um possível horário ocioso para ler alguma coisa.

Os dois filhos do Gerente 2 influenciam no horário de leitura, pois costuma ler no horário que a casa já está mais “quietinha”. Então, é mais fácil fazer a leitura quando está sozinho no escritório. Ele diz: “preciso de ambiente, de atmosfera para ler”. Ele alega também que seria um incômodo tentar ler com crianças correndo pela casa.

O Gerente 3 não tem dia local nem horário. Ele lê quando o tempo sobra, aproveitando o tempo ocioso.

O Gerente 4 não tem preferências, seus hábitos vão sendo delimitados de acordo com as oportunidades que surgem. Então, ele também aproveita o tempo ocioso.

O Gerente 5 aponta que lê no trabalho e em casa.

O Gerente 6 gosta de ler quando está sozinho, então depois que fecha a empresa, ele lê “um pouco”. Como não citou o horário, fica registrado apenas o local de preferência da leitura. O horário possivelmente é depois do horário comercial.

O Gerente 7 lê antes de dormir, como uma forma de se desconectar da TV e do celular.

Discussão unidade de significado: Início do hábito de leitura

Averiguar como se deu a iniciação leitora dos gerentes é um parâmetro importante para mensurar seus hábitos de leitura.

Nesse aspecto, apenas três gerentes apontaram começar a ler na infância. A maioria revela começar sua trajetória leitora apenas na idade adulta, quando a leitura passou a ser exigida para alguma atividade profissional ou para as tarefas acadêmicas. Além disso, apenas dois deles apontaram haver sido influenciados pela família ou por amigos.

Assim, a maioria dos gerentes começou a ler na idade adulta, no período da faculdade. Em um dos casos, a necessidade de leitura veio quando começou a empreender e foi abrir o negócio no qual trabalha, mostrando que, no caso deste gestor, a prática da leitura foi criada exatamente no momento em que, para ele, era crucial a resolução de problemas.

Discussão unidade de significado: existência de local para realização de leitura na empresa onde atua

Esta questão foi abordada para identificar se a empresa onde os gerentes atuam oferece algum tipo de incentivo à formação leitora dos gerentes e/ou seus colaboradores,

principalmente em relação aos assuntos pertinentes à segmentação de mercado da organização, visando à criação de novas práticas, paradigmas, enfim, algo que possa evidenciar a aprendizagem organizacional.

Nesse quesito, apenas um dos gerentes entrevistados cita a ocorrência de biblioteca na empresa, e mesmo assim, não fica na sucursal Belém, e sim na matriz em São Paulo.

Discussão geral sobre a categoria hábitos de leitura

A categoria hábitos de leitura foi estudada por meio de quatro unidades de significado. Na primeira, buscou-se mensurar o número de livros lidos, tomando como base uma periodicidade mensal ou anual. A maioria, especificamente cinco dos gerentes, usou como base a periodicidade mensal informando a frequência de um a dois livros por mês. Na periodicidade anual, um gerente apontou para um livro, e o outro, dois livros por ano.

Um dos gerentes fala de sua pretensão de ler vinte e cinco livros por ano, por causa do desafio lançado pelos filhos de que ele lesse vinte livros por ano fora do escopo profissional, assim, compreende-se que os outros cinco restante seriam de cunho profissional.

Os dois gerentes que citaram uma menor frequência de leitura em relação ao aporte livro leem outros tipos de suportes. Assim, mesmo neles foi identificada uma boa frequência de leitura.

Para mensurar os hábitos de leitura também foi perguntado sobre horário e local preferido para se fazer leitura. A maioria dos gerentes revela que não há local ou horário preferido para realizar leituras, e que o fazem de acordo com a oportunidade, usando o tempo ocioso. Dois gerentes dizem que gostam de ler quando estão sozinhos em casa ou no trabalho.

A iniciação leitora da maioria dos gerentes se deu na idade adulta e apenas três citam a infância como o marco de início, o que revela que a família não tem sido a maior

influenciadora da formação de hábitos de leitura. A pesquisa “Retratos da Leitura no Brasil”, na sua 4ª edição, aponta que as mães são indicadas como as maiores influenciadoras – ou elas, ou responsáveis do sexo feminino. No caso de dois dos gerentes entrevistados, ocorreu o caminho inverso, pois foram os filhos que acabaram por incentivar a construção do hábito de leitura nos pais.

Em relação ao fomento de hábito de leitura dentro das empresas, ficou evidenciado que as empresas nas quais os gerentes atuam não têm preocupação em oferecer condições para a prática de hábitos de leitura.

3.4 Relação entre as Práticas de Leitura e a Resolução de Problemas, como Atributo da Aprendizagem Organizacional.

No quarto objetivo específico foi proposto estabelecer o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas como atributo da aprendizagem organizacional.

Para apresentar as informações decorrentes do levantamento de dados primários que levaram ao alcance desse objetivo, foram criadas três categorias.

3.4.1 Práticas de Leituras e Atuação Profissional.

Nesta categoria, foi analisada a relação entre a atuação como gerente e as práticas de leitura, conforme duas unidades de significado: (1) quanto das leituras feitas pelo gestor estão ligadas à função de líder; e (2) relato de experiência quanto ao aumento da frequência de uso da leitura no cotidiano profissional depois da função de gerente.

Discussão unidade de significado: leituras ligadas à função de líder

Neste quesito se observa, em três gerentes, que a leitura está vinculada à função de líder, mas em cinco deles, a maioria, portanto, a finalidade desse hábito se apresenta como equilibrada: eles leem tanto para as questões profissionais como para aquelas de ordem mais pessoais e de lazer.

O Gerente 1 afirma que tudo que lê tem influência e está ligado à sua função de líder.

O Gerente 2 aponta que tudo que lê está ligado à sua função de liderança. Até porque este gestor enfatizou várias vezes que não gosta de ler, e se lê, é com um propósito.

O Gerente 3 diz que quase tudo que lê está ligado à sua função. Busca mais livros técnicos. Ele diz: “Dificilmente faço leitura que não seja com esse cunho.”

O Gerente 4 manifesta que, depois de ter sido influenciado por uma amiga, passou a ter gosto para a leitura, e que suas leituras são frequentes e com variedades de assuntos.

O Gerente 5 aponta que, apesar de não ser adepto de leitura de literatura de ficção, por exemplo, gosta de se manter atualizado e, assim, ler coisas diversas.

O Gerente 6 informa que 85% do que lê está relacionado ao que é feito profissionalmente por ele, mas em outras questões manifesta gosto pela leitura para além das questões gerenciais.

O Gerente 7 considera que metade de suas leituras estão voltadas para a função de gestor.

O Gerente 8 também manifestou em outras questões que passou a gostar de ler e vem fazendo isso em casa, com publicações que fogem do escopo de seu fazer profissional.

Discussão unidade de significado: A função de gerente e a frequência de leitura

As discussões desta unidade de significado ficaram um pouco prejudicadas, e sem possibilidade de discorrer mais profundamente sobre o caso, pois os gerentes foram enfáticos: todos apontaram que há relação, mas sem detalhar sobre o tema.

Discussão geral sobre a categoria práticas de leitura e atuação profissional

Com base nas respostas dadas pelos gerentes, é possível identificar que as práticas de leitura têm influência na função que desempenham; isso porque todos apontam que, para realizar as atividades do cotidiano, usam a leitura como umas das formas de atribuir significado para aquilo que realizam. Alguns revelam que aquilo que leem se volta totalmente para a execução de suas tarefas como gestor. Na verdade, a maioria deles aponta para a leitura como uma prática que interessa tanto no aspecto profissional como pessoal.

3.4.2 Práticas de Leitura e Resolução de Problemas.

Como unidades de significado para permitir a compreensão desta categoria, foram elencadas duas questões: (1) a relação que o gerente faz entre a leitura e a resolução de problemas; e (2) uso de práticas de leitura quando se vê diante de uma situação adversa, que exige a resolução de problema.

Discussão unidade de significado: relação entre resolução de problemas e práticas de leitura

Neste quesito, os gerentes foram unânimes em responder que existe relação entre práticas de leitura e resolução de problemas. Alguns foram mais elucidativos, como os gerentes 2, 3, 5, 6, 7 e 8.

O Gerente 2 aponta para recursos e suportes de informação que podem oferecer ajuda na resolução de um problema. Segundo ele, “eu vou buscar na leitura, não necessariamente em um livro, mas como eu disse antes, em *fori* de discussões, em apostilas e em qualquer outra forma de literatura para sanar um problema”. Alega que a leitura “traz clareza” ao problema que precisa ser resolvido.

O Gerente 3 diz que a leitura “abre para a criatividade” que ajudará a encontrar a solução de problemas.

O Gerente 5 revela que a leitura completa a experiência. Neste caso, ele parecia evidenciar mais a experiência do que as práticas de leitura.

O Gerente 6 aponta a leitura e a troca de experiências como fatores que contribuem para resolução do problema. Por meio delas, é possível contar com ferramentas que ajudam na hora que se precisa contar com os conhecimentos para resolver uma dada situação. Inclusive a Bíblia foi citada como fonte de informações que pode agregar conhecimentos a outras leituras, outras vivências.

O Gerente 7 aponta como uma das suas dificuldades o lidar com pessoas de outras gerações. Mas ele também relata: “de repente eu encontro uma comunicação científica que fala em como lidar com conflitos de gerações no ambiente de trabalho”. Relata que, quando ocorre com ela um problema seja pessoal ou profissional, busca aconselhamento nas leituras. Para Mintzberg, este de fato é um dos papéis dos gerentes, que diz respeito aos aspectos interpessoais, sendo necessário aprender a lidar com as pessoas.

O Gerente 8 defende que a leitura ajuda na interpretação de problemas. A leitura leva ao entendimento das causas do problema, facilitando a resposta que se busca, e ajuda na relação com o cliente. Segundo ele, “entre a leitura e a resolução de problema está tudo atrelado”.

Assim, a leitura e a resolução, segundo a fala dos gerentes, parecem estar ligadas, sendo que a experiência também é citada como facilitadora da resolução de problemas.

Discussão unidade de significado: Embasamento na leitura para situações adversas

As situações adversas levam ao aparecimento de problemas, e a leitura pode prevenir o problema na medida em que contribua para que os impactos que venham a ser causados possam ser menores. Os gerentes entrevistados apontam para a leitura como uma ferramenta propícia diante de uma situação adversa. Alguns detalharam melhor seu

pensamento, como é o caso dos gerentes 1, 2, 3, 6, sendo possível particularizar suas manifestações, como segue:

O Gerente 1 acredita que a ignorância é solucionada por meio do conhecimento, tanto o que já se possui, como aquilo que se busca por meio da leitura. Trata-se de uma associação entre o conhecimento tácito, com o explícito registrado nos suportes, fontes e recursos informacionais, como livros, revistas, artigos.

O Gerente 2 responde que se embasa na leitura para enfrentar problemas. Inclusive com base em outras respostas dadas, a motivação da leitura dele vem da necessidade de buscar informações com alvo definido.

O Gerente 3, a exemplo do Gerente 1, faz também uma relação entre o conhecimento tácito e o explícito, juntando aquilo que conhece com aquilo que está registrado em fontes, recursos e suportes de informação, e que é possível usar no momento que é necessário.

Também no Gerente 6 se vê uma relação não só com a leitura, como também com o conhecimento tácito.

Discussão geral sobre a categoria práticas de leitura e resolução de problemas

Nesta categoria, as opiniões, valores e crenças reveladas pelos gerentes foram ancoradas na unidade de análise que estabelece a relação que o gestor faz entre as leituras que realiza e a resolução de problemas. Por meio da relação entre estes dois aspectos, será possível compreender que as leituras ocasionaram a aprendizagem que o gestor precisava para resolução de problemas.

Nas falas dos gerentes, foram mencionados recursos, suportes e fontes de informação que possibilitam a produção de conhecimento para se chegar a uma resolução de problemas, bem como aquilo que faz parte do repertório do conhecimento tácito e

explícito, que se configura como conhecimento organizacional, construído por meio dos tipos e níveis de aprendizagem organizacional.

3.4.3 Práticas de Leitura e Aprendizagem Organizacional.

Foram escolhidas duas unidades de significado para compreender as informações para esta categoria: (1) o compartilhamento das informações sobre a resolução de problemas com a equipe; e (2) registro do processo que levou à resolução de problema para ser usado futuramente caso a mesma situação venha a acontecer.

Discussão unidade de significado: Compartilhamento da resolução de problemas com a equipe
--

Compartilhar a resolução de problemas com a equipe é uma forma de contribuir para a aprendizagem grupal e organizacional, pois aquilo que foi construído no âmbito da aprendizagem individual, quando é compartilhado, se expande, considerando que pela soma das experiências trocadas o conhecimento se multiplica. (Easterby-Smith e Lyles, 2011)

O Gerente 1 diz que não há compartilhamento com a equipe quando um problema foi resolvido. Este é um ponto negativo, porque as pessoas que estão na equipe acabam por não ter condições de prevenir um erro caso haja indícios de que ele pode voltar a acontecer. Este mesmo Gerente, durante a análise da unidade de significado que visa a identificar maneiras de evitar erros e aprender com eles, revelou que este tipo de reflexão ainda não tinha sido feita com sua equipe.

O Gerente 2 justifica que não há compartilhamento da resolução de problemas porque seus colaboradores não dispõem da qualificação necessária para a compreensão dos problemas tratados na empresa. Em outras questões, afirma ter uma equipe de pessoas de serviços operacionais, e toda a tomada de decisão cabe a ele como gerente.

O Gerente 3 diz que, mesmo que não seja de uma maneira formal, durante as reuniões da empresa o tema de resolução de problema é compartilhado. O ideal é que fosse

de uma forma sistemática e com registro mais confiáveis que a memória, mas fazer este compartilhamento pelo menos nas reuniões ajuda. Se na empresa forem feitas atas ou outros instrumentos de memória das reuniões, a resolução do problema ficará registrada.

O Gerente 4 responde que sim, mas também diz ser de uma maneira informal, a exemplo do que acontece com o Gerente 3.

O Gerente 5 aponta uma maneira formal e sistemática, mencionando a existência de um periódico mensal ao qual as pessoas da empresa têm acesso.

O Gerente 6 também aponta que o compartilhamento é feito de maneira informal, porém, assim como o Gerente 4, não aponta precisamente como é realizado.

O Gerente 7 aponta o uso do WhatsApp como ferramenta onde as informações de diversas naturezas são compartilhadas.

O Gerente 8 cita um *feedback* via um sistema utilizado na empresa onde ele atua. Também é usado o grupo de WhatsApp ou telefone. Neste caso, se o *feedback* for feito via sistema, há maior nível de segurança de que no futuro esta informação estará disponível.

<p>Discussão unidade de significado: Registro do processo que levou à resolução do problema</p>
--

Neste quesito, apenas os dois gerentes que atuam nas empresas multinacionais apontaram para o registro sistemático da resolução de problemas. O Gerente 5 informa o uso de registro em uma base de dados criada na empresa para sistematizar diversas informações. Em respostas a outras questões, foi possível identificar que, na empresa na qual ele atua, há cultura organizacional voltada para o investimento em informações e recursos informacionais visando a garantir competitividade no setor de negócio do qual faz parte a organização. O Gerente 8 registrou em resposta a outra questão o uso do CRM. Esta ferramenta foi apontada por Rossetti e Morales (2007, p. 126) como uma das ferramentas de

gestão do conhecimento. Um dos gerentes apontou que o registro ocorre, porém, não de modo formal. Ele aponta o registro por meio de reuniões.

Discussão geral sobre a categoria práticas de leitura e aprendizagem organizacional

Os gerentes apontam que a leitura tem sido feita no momento da resolução de um problema, e que portanto, ela contribui para a aprendizagem necessária para compreender e solucionar o problema, e como a maioria deles explica que não há registros de solução de problemas enfrentados pela empresa, compreende-se que a leitura que fazem é apenas daquilo que foi registrado por outras empresas e por experiências compartilhadas por outras pessoas.

A experiência é apontada como importante para a resolução de um problema, mas se entendermos a aprendizagem organizacional como as experiências grupais e/ou individuais que ficam registradas para compartilhamentos entre os integrantes de uma equipe ou empresa, seria de suma importância criar mecanismos que facilitassem a troca de experiências, levando-se em conta aplicativos integrativos ou interativos. É fato que existem teóricos que defendem, como no caso das comunidades de práticas, que a aprendizagem se dá pela troca de experiências e vivências em situações reais de trabalho. E que é necessário *sense reading*, para compreender o que é compartilhado (Schultze e Boland citados por Hayes, 2011, p.98)

3.5 Novas Categorias Relacionadas a Resolução de Problemas, Aprendizagem

Organizacional e Leitura

Como quinto objetivo específico foi estabelecida a identificação de novas categorias relacionadas à resolução de problemas, aprendizagem organizacional e leitura. Nesse caso, foi estabelecida uma categoria que se desdobra em duas unidades de significado.

3.5.1 Identificação de Novas Categorias para Estudos Futuros.

Nesta categoria aparecem as unidades de significado: (1) a necessidade sentida pelo gerente em acrescentar algum assunto que achasse necessário ter sido discutido, e que o roteiro da entrevista não previu; (2) informação sobre técnica/metodologia de resolução de problema adotada na empresa.

Discussão unidade de significado: Acréscimo de assunto que não foi discutido no roteiro da entrevista

Nesta questão apenas 4 dos gerentes se manifestaram, a saber:

O Gerente 3 comenta sobre livros de teóricos que discutissem sobre *feedback* e resolução de conflitos, que apontassem caminhos de como lidar com as pessoas e facilitar a comunicação entre a equipe e a gerência.

O Gerente 4 sugeriu que fosse perguntado quanto do conhecimento recebido é compartilhado.

O Gerente 6 aponta a Bíblia como um livro que pode ser lido para questões até de administração mesmo, porque apresenta situações de ordem prática e atuais, que podem ser aplicadas e tendem a dar certo.

O Gerente 8 fala da experiência que está vivendo desde a chegada de um novo gerente de nacionalidade francesa, quando uma biblioteca foi instalada na empresa. Ele conta que, na hora do almoço, há até fila para consultar livros e outros materiais na biblioteca. Então, sugere que seria importante ter bibliotecas nas empresas, onde as pessoas pudessem buscar informações não só técnicas, mas também de interesse pessoal. Complementa dizendo que, para os colaboradores homens poderia haver recursos informacionais sobre futebol, e para as mulheres, sobre moda. Assim, ressalta a importância do incentivo à leitura dentro das organizações.

Discussão unidade de significado: técnica/metodologia de resolução de problema adotada na empresa

Nesta questão, não foram muitos os gerentes que se manifestaram. Aqueles que o fizeram serão apresentados a seguir.

O Gerente 1 explica que a empresa na qual atua precisa atender a prazos muito bem definidos, porque, como se trata de comercialização de seguros, é muito importante que a data de contratação do seguro seja respeitada, e que isso é feito via sistema. Assim, se pode inferir que a resolução de problemas, quando ocorre nesse nível de erro de data, é corrigido via sistema.

O Gerente 6 diz que a técnica é o diálogo, e que usam anotações sobre os pontos abordados nas reuniões, para procurar as soluções e possíveis formas de correção de erros.

O Gerente 7 diz que não existe técnica ou metodologia, e que no início de sua atuação na empresa, até tentava contribuir para os outros setores para implementar algum tipo de metodologia, mas passou a observar que isso parecia intromissão para as equipes dos outros setores, e então decidiu ficar apenas cuidando do seu setor, sem incrementar muito as coisas.

O Gerente 8 fala de técnicas que existem para cada setor dentro da empresa, de acordo com as necessidades de cada segmento. Ele cita a troca de experiências. E complementa que as empresas ainda são muito fechadas.

Discussão geral sobre a categoria identificação de novas categorias para estudos futuros

Nas questões que visavam a levantar categorias que poderiam ser usadas em pesquisas futuras ou na continuidade desta pesquisa, alguns dos entrevistados não se manifestaram e outros argumentaram que não havia o que acrescentar.

Em relação à unidade de significado – Acréscimo de assunto que não foi discutido no roteiro da entrevista – apenas 4 gerentes se manifestaram, e na unidade de significado –

técnica/metodologia de resolução de problema adotada na empresa –, apenas um gerente de fato colocou o uso de metodologia referente a resolução de problemas, mas não especifica quais. Assim, nenhum deles mostrou algumas das técnicas que foram apresentadas no referencial teórico desta tese, e que foram capturadas da literatura instrumentos/ferramentas de resolução de problemas.

CONCLUSÃO

A observação de que os profissionais que estão em função de gerente adotam rotineiramente práticas de leitura para a realização de parte de suas tarefas, devido ao complexo de documentos que precisam ler, aprovar, escrever etc. levou à curiosidade para buscar entender como as práticas de leitura interferem na aprendizagem organizacional de gerentes diante da necessidade de resolver um problema.

O estudo foi feito levando em consideração que o gerente vai precisar usar práticas de leitura, envolvendo recursos, suportes, fontes de informação e gêneros textuais para aprendizagem contínua que, junto com a prática e a troca de experiências, formará o seu *know-how*. A leitura será necessária para agregar valor ao *know-how* que o gerente possui.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio da identificação das ações para apropriação de novos conhecimentos e geração de novos conhecimentos, níveis e tipos de aprendizagem organizacional.

Quanto ao aspecto da apropriação de novos conhecimentos, é possível dizer que:

- a) Houve, por parte dos gerentes, a participação em eventos formativos, com frequência que chega a até cursos quinzenais para os gerentes, e com frequência que chega a até cursos trimestrais para a equipe que ele lidera;
- b) As áreas de conhecimento nas quais são realizados os cursos estão alinhadas com a segmentação de mercado das empresas nas quais os gerentes atuam;
- c) Os cursos têm contribuído para atuação dos gerentes, e na maioria dos casos, envolvem mais conhecimentos de cunho atitudinal do que técnico;

No aspecto da geração de novos conhecimentos, foi identificado que:

- a) Houve a publicação de um livro, monografias para graduação e especialização, dissertação de mestrado, apostilas e manual;
- b) Ocorreu a ministração de cursos e oficinas.

Parte da formação dos gerentes é feita por esforço pessoal, por meio de cursos de pós-graduação, em nível de especialização, MBA e Mestrado.

A categoria níveis de aprendizagem envolve a aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Os resultados para aprendizagem individual foram assim compreendidos:

a) As coisas mais significantes que os gerentes têm aprendido no trabalho dizem respeito mais à questão de cunho atitudinal do que técnico, tendo ocorrido um destaque para temas das relações pessoais e interpessoais;

b) A experiência é apontada pelos entrevistados como promotora de aprendizagem nos aspectos relativos à relação com o mercado, à competitividade e com os colegas de trabalho, considerando a diversidade de cultura e comportamento organizacional;

c) Os gerentes aprendem melhor com a literatura (teoria x prática), com as pessoas, com a própria experiência e com a experiência das outras pessoas, com os problemas e adversidades que enfrentam;

d) Nas iniciativas pessoais de educação continuada, os entrevistados apontam de forma equilibrada para modelos formais e informais, como curso de graduação e pós-graduação e recursos eletrônicos.

Quanto à aprendizagem grupal, os aspectos revelados foram:

a) Os membros da equipe não demonstram muito envolvimento com a melhoria dos processos de trabalho, por medo de mudança, por falta de qualificação e porque não se mostram interessados em fazer eventos formativos;

b) A argumentação da equipe quanto aos assuntos em pauta é fraca – mesmo quando os membros da equipe têm a oportunidade, demonstram insegurança e se intimidam frente a pessoas de fora do grupo;

c) a relação de confiança entre os gerentes e sua equipe parece, em alguns casos, ser frágil e minada de insegurança;

Na aprendizagem organizacional, foi observado que:

a) a compreensão da missão da empresa não é percebida por todos da equipe: nem todos estão engajados em um dos casos, principalmente no âmbito regional (sucursal Belém/PA);

b) a troca de feedback, que poderia ajudar na compreensão dos problemas e oportunidades potenciais da empresa, são na maioria das vezes feitas de modo informal – com reuniões, diálogos –, mas existem os casos que usam formas mais tradicionais, como em quadro de avisos e boletins corporativos. Em um dos casos foi identificada uma ferramenta eletrônica (CRM);

c) uma visão harmônica sobre a missão da empresa compartilhada por liderança e liderados pode até não ocorrer em todos os casos e em relação a todas as tarefas, mas na maioria das vezes ela ocorre;

d) o compartilhamento das informações sobre a missão da empresa ocorre por meio de e-mail, quadro de avisos, reuniões, ferramentas escritas e eletrônicas.

Os tipos de aprendizagem foram identificados por meio de três subcategorias: aprendizagem de laço simples, aprendizagem de laço duplo e aprendizagem de laço triplo.

Para a aprendizagem de laço simples, o resultado ao qual se chegou revela:

a) que as maneiras de prevenir os erros e aprender com eles se dão pelo compartilhamento de opiniões e experiências, análise das situações do cotidiano, criação de

documentos, uso de ferramenta para este fim, estabelecimento de causas e responsáveis, monitoramento da solução do problema;

b) como problemas corrigidos por mudança incremental, foram apontados a mudança de transporte e embalagem, atendimento ao cliente, fluxo e registro de controle de qualidade. Houve a ocorrência da aprendizagem de laço único em todas as empresas – o que é compreensível, considerando-se que as mudanças incrementais que caracterizam a aprendizagem de laço único são imprescindíveis para o funcionamento de qualquer empresa.

O que caracteriza a aprendizagem de laço duplo é a correção de um problema por meio de mudança radical, tendo sido apontada apenas uma situação que um dos gerentes apontam como mudança radical.

A aprendizagem de laço duplo interessava particularmente a esta pesquisa por ser aquela que usa metodologia para registrar a resolução de problemas, a fim de se usar estas informações e conhecimento em situações futuras, as quais passam a formar registros de informação para serem examinadas por meio das práticas de leitura. Foram identificadas metodologias como cartilhas, relatórios de sistemas de cadastro de clientes e base de dados eletrônicas.

O segundo objetivo foi atingido por meio da identificação dos registros de informação: suportes e recursos de informação, fontes primárias, secundárias e terciárias de informação, literatura cinzenta e outras fontes e, finalmente, gêneros textuais. Além disso, elencou-se o material de leitura que foi utilizado durante os cursos realizados no processo de apropriação de novos conhecimentos. Os materiais informados pelos gerentes foram agrupados conforme uma classificação criada para facilitar a apresentação dos resultados: audiovisuais, como slides, vídeos; e impressos, como apostilas, ferramentas de avaliação e performance, ferramenta pessoal de autoanálise, manuais, livros, artigos de periódicos, material on-line. Assim, esboçados:

a) os materiais utilizados para a apropriação de novos conhecimentos foram do tipo oral e audiovisual, além de leitura de apostilas, artigos e publicações em geral, conteúdos disponíveis na internet, troca com professores e colegas de formação;

b) quanto aos suportes de informação, o impresso ainda é o preferido; porém, entre os gerentes mais jovens, como era de se esperar, a preferência é pelo eletrônico;

c) usa-se recursos de informação diversificados, do livro até o quadro de aviso;

d) as fontes de informação primária mais utilizadas são os periódicos, a legislação e as patentes;

e) as fontes de informação mais citadas pelos gerentes foram os artigos de revisão, os livros, as feiras e as exposições;

f) as fontes de informação terciárias contemplam em maior número os sites de organizações governamentais, serviços de indexação e resumo, bibliografias e bibliotecas;

g) a literatura cinzenta e outras fontes de informação têm maior ocorrência no uso das estatísticas e concorrentes;

h) os gêneros textuais e-mail, telefone, diálogos, relatos, ofícios, listas de materiais, declarações, editais, notícias jornalísticas, lembretes e bilhetes foram os mais apontados pelos gerentes.

No **terceiro** objetivo foram elencados funções e hábitos de leitura, motivações, barreiras e limitações para sua prática, e ainda o questionamento em torno de se existir ou não, na empresa onde o gerente atua, uma biblioteca. Os dados levantados podem ser assim apresentados:

a) As funções de leitura identificadas foram alvos sociais definidos, estímulo, aprendizagem, utilidade e lazer;

b) As motivações para práticas de leitura são a busca de informações na empresa, leitura sem ligação com o cotidiano e a leitura literária de ficção;

c) A maioria dos entrevistados não encontra barreiras ou limitações. Dois gerentes apontaram para barreiras físicas e dois apontam barreiras cognitivas;

d) Quanto aos hábitos de leitura, observa-se uma boa quantidade de livros lidos pelos entrevistados, que em geral aproveitam qualquer tempo livre para ler, em casa, no trabalho, antes de dormir, e que em sua maioria começaram ler depois da idade adulta – ou quando começaram a faculdade, ou quando começaram a trabalhar. Apenas três entrevistados apontam o início do gosto pela leitura na infância.

e) Para alguns, foram oferecidas circunstâncias propícias à formação do gosto pela leitura desde a infância, e para outros, a maioria, o acesso a livros e à leitura foram inexistentes quando criança, o gosto pela leitura surgindo na idade adulta. É digno de nota que dois deles foram estimulados pelos filhos, fazendo uma espécie de caminho contrário à expectativa e ao estereótipo.

f) Apenas um gerente informou a existência de biblioteca na empresa onde atua.

Para alcançar o **quarto objetivo**, foram estabelecidas as relações entre as práticas de leitura e atuação do gerente, as práticas de leitura e a resolução de problemas e as práticas de leitura e a aprendizagem organizacional.

A relação entre as práticas de leitura e a atuação como gerente revelaram que há um equilíbrio entre o que os gerentes leem para fomentar questões de trabalho e as situações pessoais, e que há uma relação direta quando considerado que o gerente passou a ler com mais frequência por causa da função de gestor.

As práticas de leitura foram apontadas como parte das ferramentas usadas para a resolução de problemas e diante de uma situação adversa, pois segundo os gerentes entrevistados, a leitura completa a experiência, promove a interação entre as pessoas, elucida a causa do problema, traz clareza, abre a criatividade e ajuda na relação com o cliente.

Na relação das práticas de leitura com a aprendizagem organizacional, foi identificado que há o compartilhamento do resultado da resolução de problemas durante as reuniões, informalmente por meio de redes sociais como WhatsApp, e via sistema. Mas o registro do processo que levou à resolução de problemas, para ser usado em outra ocasião futura similar, não é feito na maioria dos casos: apenas em um caso foi informado o uso de uma base de dados para esse fim.

O **quinto objetivo** foi criado para tentar identificar algo que os gerentes podiam sugerir para ser estudado em pesquisas dessa natureza, bem como uma técnica/metodologia de resolução de problema. Em relação às sugestões de assunto a serem discutidos em pesquisa futuras, eles disseram unanimemente não ter nada acrescentar. A formação de equipes e o diálogo foram as técnicas/metodologia apontadas como usadas nas empresas para a resolução de problemas.

Recomendações

A partir da elaboração de um trabalho desta natureza, recomenda-se contribuir para a cumulatividade própria da ciência, indicando aquilo que não foi alcançado pela pesquisa que deu conta dos objetivos pensados para a realização desta tese. Assim, serão apresentadas recomendações em três níveis.

Aplicações conceituais:

A aprendizagem organizacional ocorrerá mesmo que não esteja sendo incentivada, porém, se acontecer com a sistematização e controle da organização, não acontecerá de forma desordenada, podendo colaborar para a melhor atuação da empresa frente aos desafios da era moderna em que as corporações precisam se reinventar cotidianamente.

A resolução de problemas exige conhecimento adquirido por meio de aprendizagem organizacional do tipo individual, grupal e organizacional que são adquiridas por meio da troca de experiências e em comunidades de prática, sendo a leitura mais uma forma de desenvolver competência para ser aplicada quando da necessidade de captação teórica de conceitos que irão facilitar a compreensão do problema, suas possíveis causas e soluções.

As informações necessárias para a construção do conhecimento organizacional podem ser encontradas em fontes internas e externas à organização, por meio de parceiros, clientes e concorrentes, bem como por meio de recursos de informação, como: fontes de informação primárias, secundárias e terciárias; literatura cinzenta.

Os gêneros textuais se aplicam e são importantes para a padronização de condutas em relação à documentação gerada cotidianamente na organização, que dão sentido ao *modus operandi* da corporação.

Aplicações Práticas:

As condições e exigências para a seleção de uma pessoa para trabalhar em uma empresa contemplam o estudo daquilo que ela acumulou em outras experiências e que poderá ser aproveitado quando a situação assim exigir. Neste ponto, a expertise do sujeito contribuirá para a resolução de problema de modo mais eficaz e eficiente. Um olhar sobre o que esta pessoa tem lido ao longo da sua carreira também poderia ser um ponto a ser considerado, mas não foi identificado, na pesquisa bibliográfica, que esse tipo de exigência seja levado em consideração na hora da contratação do capital intelectual de uma empresa no momento de seu recrutamento e seleção.

A existência de bibliotecas nas empresas poderia trazer um série de benefícios para seus colaboradores, pois a leitura não atua somente em questões técnicas de formação das expertises, como também influencia em questões de ordem emocional e psicológica que podem contribuir para a inteligência emocional necessária para o bom andamento do trabalho em equipe, o que influencia na aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Aplicações em Novas Pesquisas

Visando à identificação de novas categorias para pesquisa futuras, foram feitos dois questionamentos. Um dizia respeito a assuntos que não foram discutidos na entrevista e que poderiam ser acrescentados em outra oportunidade de pesquisa. Quanto a este aspecto, um dos gerentes sugere que seja aprofundada a questão da replicação do conhecimento do gerente para seus colaboradores.

Outro gerente sugere estudo sobre a aplicação da leitura da Bíblia para a aprendizagem organizacional, argumentando que muitas situações podem ser resolvidas por meio da leitura da Bíblia, inclusive nos ambientes de negócios.

Outro gerente sugere uma pesquisa para identificar quantas empresas têm biblioteca, pois entende que isso poderia ser um incentivo para que os colaboradores tivessem acesso a um espaço onde pudessem desfrutar da leitura enquanto têm algum momento de recesso no trabalho, como a hora do almoço, por exemplo. Ele continua defendendo que as leituras poderiam ser também de assuntos de interesse pessoal, como moda para as mulheres e futebol para os homens.

Há pontos que não foram alcançados nesta pesquisa, e em investigações futuras poderiam ser levantadas:

- a relação entre a leitura e o sucesso profissional das pessoas;

- situações vividas por indivíduos de uma corporação em que um livro de literatura de ficção pode ser aplicado ao campo técnico e teve potencial de ajudar na resolução de um problema por meio da compreensão da situação que envolvia o problema

Dificuldades

Para a realização da pesquisa, foi encontrada uma dificuldade em relação ao *locus* da pesquisa. A leitura de vários clássicos da administração, nos quais se apresentam pesquisas em grandes corporações internacionais, de vários cantos do mundo, levou à expectativa de que as empresas abriam suas portas para pesquisas, e então seriam receptivas à aplicação do instrumento para levar a cabo esta pesquisa. No entanto, grande parte do tempo para concluir a tese foi empregado na procura de uma empresa que pudesse ser o *locus* da pesquisa.

Várias organizações paraenses de grande porte foram procuradas, visando levantamento dos dados. Inicialmente, a pesquisa seria aplicada para gerentes da média gerência, e para isso, havia a necessidade de se procurar uma grande empresa, visto que, no desenho inicial da pesquisa, se pensava em fazer o levantamento dos dados por meio também da técnica de grupo focal, para esta técnica seria necessário um quantidade de gerentes maior.

Essas razões expostas também levaram à escolha do segmento de mineração, visto ser o estado do Pará um grande produtor de minérios. No entanto, as várias investidas foram frustradas. Diante deste quadro veio a constatação de que as grandes empresas do Pará em vários segmentos de mercado usam a matéria-prima do Estado, por isso alojam suas empresas na região, no entanto as sedes instaladas no Brasil funcionam em outros estados. No Estado do Pará pouco se tem de *staff* de executivos, ficando apenas a mão de obra operacional.

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012). *Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Alcântara, F., & Silva, H. F. N. (2018). Fatores Facilitadores da Aprendizagem Organizacional para a Criação de Significado em Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba e Região Metropolitana. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(2), 4-21.
- Almeida, G. P. (2010). *Práticas de Leitura para Neoleitores*. 2.ed. Rio de Janeiro: WAK. 162p.
- Amorim, W., & Fischer, A. L. (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. (2006). Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 199-211.
- Antonello, C.S. (2007). O Processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. *RBGN*, São Paulo, 9 (25), Set./Dez, 39-58.
- 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. (2010). A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão multiparadigmática. *RAE*, Curitiba, 14 (2), mar./abr.,310-332. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acessado em 23.11.2017.
- Antonello, C. S. & Godoy, A. (2011) (Orgs.). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman. 604p.
- Antonik, L. R. (2016). *Empreendedorismo: gestão financeira para micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (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.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- Barreto, Aldo de Albuquerque (1999). A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. *Ci. Inf.*, 28 (2), mai./ago, Brasília. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651999000200009>. Acesso em 30.02.2014.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Bettis, R. A.; Wong, S. S.; Blettner, D. (2011). Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. In: Easterby-smith, m. & Lyles, M. (Org.) *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2. ed. West Sussex: Wiley. p. 369-381.

- Boas, L. F. V., & Cassandre, M. P. (2018). Aprendizagem Organizacional: Um Enfoque acerca da Abordagem Social da Aprendizagem e o Elemento 'Emoção'. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(2), 99-116.
- Bourdieu, Pierre (1982). Estrutura, habitus e prática. In: _____. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva. p.337-361.
- Brandi, U., & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: Easterby-smith, M.; Lyles, M. A. *Handbook of organizational learning and knowledge. Management*. Editora: Wiley, 2011.
- Brusamolín, V. (2011). *A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional*. Tese de doutorado, orientador Emir Suaiden. Brasília.
- Cagliari, L. C. (1987). *Alfabetização e lingüística: Pensamento e ação no magistério*. 10 ed. São Paulo : Scipione.
- Campello, B., Cendó, B. V., & Kremer, J. M. (2000). *Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte : EDUFMG. 319 p.
- Campello, B. S., & Caldeira, P. T. (Org.). (2008). *Introdução às fontes de informação*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica.
- Campello, B. S. (2003). O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. *Ci. Inf.*, Brasília, 32 (3) 28-37, set./dez.
- Campos, I. M. S., Medeiros, J. W. M., & Melo, M. S. M. (2018). Comunidade de Prática (CoP) e Aprendizagem Organizacional no Contexto da Gestão de Pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 17-26.
- Campoy Aranda, T. J. (2018). *Metodología de la investigación científica: Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Asunción, Marben.
- Caprioli, K. C., & Araujo, B. F. V. B. (2016). A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. *Revista Administração em Diálogo*, 18(3), 76-103.
- Carmona, L. J. M., Cerutti, L., Gomes, G., & Melo, P. L. R. (2017). Orientação Empreendedora, Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejeiro . *Revista de Negócios*, 22(3), 64-80.
- César, F. I. G. (2013). *Ferramentas Gerenciais de Qualidade*. São Paulo : Biblioteca 24h. 142p.
- 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.
- Child, J., & Rodrigues, S. (2011). Social Identity and organizational learning. In: Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.302-326.
- Choo, C. W. (2006). *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 349p.

- Conto, S. M., Antunes, J. A.V., & Vaccaro, G. L. R. (2017). *A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos*. Disponível em ww.scielo.br/pdf/gp/v23n2/0104-530X-gp-0104-530X1677-14.pdf. Acessado em 05/07/2017.
- Corley, K. G.; Gioia, D.A., & Nag, R. (2011). Subtle learning and organizational identify as enablers or strategic change. In: . In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.345-365.
- Corrêa, E. C(1996). Construção de um modelo multicritérios de apoio ao processo decisório. Florianópolis, 1996. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.
- Correia-lima, B. C., Loiola, E., & Leopoldino, C. B. (2017). Revisão Bibliográfica de Escalas de Aprendizagem Organizacional com Foco em seus Processos e Resultados, em seus Enablers ou em Aprendizagem e Desempenho. *Organizações & Sociedade*, 24(82), 509-536.
- Cunha, M. B. da (2010). *Manual de fontes de informação*. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2010. 182p.
- Davenport, T. H., & Prusak, L (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações organizam seu capital intelectual*. Ed Campus. Rio de Janeiro, 1998.
- Davenport, T. H (2000). *Ecologia da informação*. São Paulo: Editora Futura. 316p.
- Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação. <http://www.ccje.ufes.br/dci/deltci/index.htm#main-content>. Acessado em 12.12.2015.
- Dixon, N. (2001). Aprendendo através das fronteiras organizacionais. In: Easterby-Smith, Mark, Burgoyne, John & Araujo, Luiz. *Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 148-195.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira. 186p.
- Drucker, P. (2002). Do capitalismo a sociedade baseada no conhecimento. In: _____. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo : Nobel. P. 15-32.
- 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. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003) *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- 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.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Elkjaer, B. (2001). Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. G., & Araújo, L.M.; (org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas. p. 100-118.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.

- 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.
- Fernandes, E.C., Teixeira, F. G., & Pacheco, J. L (2018). Uma revisão sobre a adoção da TRIZ nas metodologias de desenvolvimento de novos produtos. In: *Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*, 13, Univille, Joinville (SC) 05 a 08 de novembro de 2018. Disponível em
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196185/001094278.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 05.05.2019.
- Fernandes, P. V. N. D. (2017) *Políticas públicas e promoção da leitura no Brasil e em Portugal*. Tese de Doutorado em Ciências da Educação. Orientadora Profa. Dra. Maria Emilia Pinto Vilarinho Rodrigues de Barros Zão. Universidade do Minho.
- Ferreira, R. S. (2013) *Bibliotecas e leitura no Brasil e no Pará: notas avulsas para se pensar o Dia Nacional do Livro*. Rio de Janeiro, 2013, 9.f. Texto elaborado para matéria da ASCOM/UFPA sobre o Dia Nacional do Livro. Disponível em
<http://www.portal.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=8309>. Acessado em 23.08.2014.
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2010). A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. *Revista Gestão*. V. 8 (2)193-208, mai./ ago.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2010). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 237p. Disponível em
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21626/18318>. Acessado em 16.08.2013.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M. (org.). (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas. 349p.
- Fornari, Celso Carlino Maria (2010). Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. In: *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, Setembro de 2010, 02 (09).
- Freitas, S. M.F., & Godoi, C. K. (2008, junho, 18 a 20). A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. Anais do *ENEO*, MG. Belo Horizonte, 5.
- Freitas, R. F., Waechter, H. N., Coutinho, S. G., Gubert, F. A., & Beck, F. A. (2016). Contribuição do Grupo Focal à pesquisa e ao processo de design da informação: percepção dos usuários sobre artefatos impressos de DST/Aids. *Estudos em Design – Revista (online)*. Rio de Janeiro, 24 (1) 88 – 103.
- 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.
- Garvin, D. A. (2013). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, mai. Disponível em <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acessado em 02/02/2015.
- Gaspar, M. M. (2009). *Práticas de leitura de jovens e adultos em empresas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina. Orientador Elsa Pessoa Pullin.
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *RAC*, 2 (1), 27-45, Jan./Abr. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a03.pdf>. Acessado em 17.04.2017.
- Gherardi, S. (2011). Organizational Learning: the sociology of practice. In: . In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.55-76.

- Godoi, C. .K., Freitas, S. M. F., & Carvalho, T. B. (2011). Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetivas, cognitiva e social. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 12 (2), 30-54, São Paulo, SP, mar/abr. <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n2/a03v12n2.pdf>. Acessado em 28/01/2015.
- Godoy, A. S., & D'Amélio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *O&S - Salvador*, v.19, n.63, p. 621-639 – out./dez. <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638335004.pdf>. Capturado em 20.12.2016.
- Gore, E.(2012) El próximo management : acción, práctica y aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 262p.
- Guns, Bobs (1996). Aprendizage organizacional. México: Prentice Hall. 129 p.
- Hayes, N. (2011). Information technology and the possibilities for knowlegde sharing. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.92-112.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. 5ª.ed. México: McGrawHill. 613p.
- Huber, G (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organizational Science*, 2 (1) p.88-115,.
- Huysman, M. (2001). Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. 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. 81-99.
- Instituto Brasileiro de Coaching (2018). *Cinco características de um bom profissional valorizado no mercado*. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/5-caracteristicas-de-um-bom-profissional-valorizado-no-mercado/>. Acessado em 02/02/2019.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2015). Relatório de Pesquisa Caracterização e Quadros de Análise Comparativa da Governança Metropolitana no Brasil: arranjos institucionais de gestão metropolitana (Componente 1) : Região Metropolitana de Belém. Rio de Janeiro. 82p.
- JCU – James Cook University. Primary, secondary & terciary sources (2006). Disponível em : <http://library.jcu.edu.au/LibraryGuides/primsrscs.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>.
- Karling, A. A. (2016). *A didática necessária*. São Paulo : Pegasus. 332p.
- Kirsch, L. M., Silva, O., & Silva, S. M. O. (1978). Estudo da leitura intensiva e extensiva. *Letras de hoje*, (32), 7-17, jun. 1978.
- Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestión*, 1 (no 160), p. 293-306. DOI 10.3166/rfg.160.293-328. Disponível em <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-293.htm>. Acessado em 15.03.2018.
- Krug, F. S. (2015). A importância da leitura na formação do leitor. *REI- Revista de Educação do Ideau*, 10 (22) jul-dez.
- Leal, N. M. F., & Cezar, K. P. L. (2016). O valor da leitura na apropriação do conhecimento. *Cadernos PDE*, Vol. 1. Disponível em http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_port UFPR_neusamacielferreiraleal.pdf. Acessado em 14/02/2019.

- Lins, B. F. E (1993). Ferramentas básicas da qualidade. *Ci. Inf.* (IBICT), 22 (2).
- Maiczuk J. & Andrade Júnior (2013). *Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: estudo de caso*.
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1599/924>. Acessado em 23.12.2017.
- 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.
- Mattos, L. K. (2002). *As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação*. Dissertação de mestrado: FGV.
- Melo, C. A. S., Melo, F. J. C., Jerônimo, T. B., & Tomaz de Aquino, J. (2016). Uso gerencial das ferramentas da qualidade pelo decisor: um estudo de caso sobre o problema de aquisição de materiais pelas Atas de Registro de Preços em uma empresa pública militar. *Exacta*, vol. 14, núm. 2, pp. 235-249. Disponível em
<https://www.redalyc.org/pdf/810/81046356007.pdf>. Acessado em 16.06.2016.
- Melo, S.P. A. (2009). Leitura: Instrumento de formação e emancipação humana. *Revista da Fapese*, v. 5, n. , p. 27-36, jan./jun.
- Mendes, E. (2008). Tipos e Gêneros Textuais: Modos de Leitura e de Escrita. *SIGNUM: Estud. Ling.*, Londrina, n. 11/1, p. 167-180, jul.
- Mir, A.; Bazgir, M. (2018). The Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 18, n. 3, p. 7-22, 2018.
- Miranda, A.C.D & Shintaku (2016). Um estudo webometrico do repositório institucional da universidade do rio grande. *Ci. Inf. Rev.*, Maceió, 3 (3) 3-8, set./dez.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman. 304 p.
- Moré, C. L. O. (2015). A entrevista em profundidade ou semi-estruturada, no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*. In: *Congresso Ibero Americano em investigação Qualitativa*, 4. 5-7, ago. 2015, vol. 3, p. 126-131. Disponível em
<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/download/158/154/>. Acessado em 01.03.2019.
- Moreira, F. G., Violin, F. L., & Silva, L. C. (2014). *Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico*. Disponível em
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/21839/16084>. Acessado em 22/12/2016.
- Morita, H., Shimizu, T., & Laurindo, F. J. B (2017). *Modelos para estruturar e avaliar alternativas de decisão em tecnologia da informação*. Disponível em
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0287.PDF. Acessado em 15.08.2017.
- 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>. Acessado em 02.03.19.

- Nascimento, D. M. S., Garcia, E. A. R., & Albuquerque, A. R. (2019). Contribuição do hábito de leitura dos discentes do curso de ciências contábeis para o desenvolvimento de competências profissionais. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, SC, 18, 1-17, 2019. Disponível em <http://revista.crcsc.org.br>. DOI: 10.16930/2237-766220192825. Acessado em 13.08.2019.
- Nicolini, D.; Mezner, 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.
- Oliveira, M. M. (2011). Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: Fleury, M. T. L., Oliveira, M. M. (org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas. p. 131-156.
- Oliveira, M. H. M. A. (1996). Funções da leitura para estudantes de graduação. *Psicol. Esc. Educ.* (Impr.) vol.1 no.1 Campinas. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-85571996000100009>. Acessado em 23.08.2014.
- 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.
- Plaskoff, J. (2011). Intersubjectivity and Community-Building: learning to learn organizationally. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.204-227.
- 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.
- Retratos da Leitura no Brasil (2008). São Paulo: Imprensa Oficial, Instituto Pro-Livro. Disponível em <http://prolivro.org.br/images/antigo/1815.pdf>. Acessado em 15.06.2014.
- Retratos da Leitura no Brasil (2012). São Paulo: Imprensa Oficial , Instituto Pro-Livro. Disponível em http://prolivro.org.br/home/images/relatorios_boletins/3_ed_pesquisa_retratos_leitura_IP_L.pdf. Acessado em 15.06.2014.

- Retratos da Leitura no Brasil (2016). Rio de Janeiro : Sextante.
- Robbins, S. P (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo : Saraiva.
- Rodrigues, C., & Blattmann, U. (2014). *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19 (3) 4-29, jul. dez.
- Roloff, K., Wooley, A.W., & Edmondson, A. C (2011). The contribution of teams to organizational learning. In: Easterby-smith, M.; Lyles, M. A. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Management. Editora: Wiley. p. 250-271.
- Rossetti, A., Morales, A. B. *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Disponível em <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1191/1362>. Capturado em 05.06.2018.
- Ruas, R., & Antonello, C. S. (2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional : uma alternativa para análise multidimensional. *RAC*, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 203-212. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a11.pdf>. Capturado em 15/05/2015.
- Senge, P. M. (2012). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 28.ed. Rio de Janeiro: Best seller, 2012. 530p.
- Silva, A. P. N., & Miranda, A.C. D. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 23, n. 52, p. 73- 83, mai./ago., 2018. Doi: 10.5007/1518-2924.2018v23n52p73.
- Silva, A. B. (2009). *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva. 255p.
- Silva, E.T. (2000). *O ato de ler: fundamentos psicológicos para uma nova pedagogia da leitura*. 8. ed. São Paulo: Cortez.
- Silva, E. T. (2014). *Unidades de leitura*. Campinas, SP: Autores Associados. Coleção Trilogia Pedagógica da Leitura.
- Silva, E. T. (2006). *Leitura em curso*. Campinas, SP: Autores Associados. Coleção Trilogia Pedagógica da Leitura.
- Silva, L. C. B.da (2008). *Práticas de leitura na infância: imagens e representações*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Silva, S. L. (2004). Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, 33 (2) p. 143-151, maio/ago.
- Shipton, H., & DeFillippi, R. (2011). Psychological perspectives in organizational learning: a four-quadrant approach. In . In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p. 76 -91.
- Sims, D. (2001). Aprendizagem como desenvolvimento de histórias 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.
- Sobrinho, T. S. S (2000). *Agregados de Informação : O Caso do Informam*. Dissertação de Mestrado, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência & Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Spender, J. (2001). Gerenciando sistemas de conhecimento. In: Fleury, M. T. L., Oliveira, M. M. (org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Stammers, R., & Patrick, J. (1978). *Psicologia do treinamento* (E. Almeida, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar. p. 27-49.
- Starck, K. R., Rados, G. J. V., & Silva, E. L. (2013). Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. *Biblios*, n. 52. Disponível em <http://biblios.pitt.edu/>. DOI 10.5195/biblios.2013. 125p.
- Tsoukas, H. (2011). How should we understand tacit knowledge? A Phenomenological view. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.444-466.

- 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.
- UNICAMP. Programa Black Belt (2018). *Modelo de Melhoria e Ferramentas da Qualidade*. Disponível em www.ime.unicamp.br/~hildete/ferram1.pdf. Acessado em 01/06/2018.
- Valença, A. C., Koenigs, R., & Hare, P. (2004). *Método Symlog: Aprendizagem Organizacional*. São Paulo: Qualitymark.
- Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A framework integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In: . In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.160-184.
- Viana, F. L., Cadime, I., Santos, S., Brandão, S., & Ribeiro, I. (2017). O ensino explícito da compreensão da leitura. Análise do impacto de um programa de intervenção. *Revista Brasileira de Educação*, 22 (71)
- Vieira, M. M. F., & Nascimento, R. P. (2011). A aprendizagem organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: Antonello, C. S., Godoy, A. (orgs.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. São Paulo: Bookman. p.78-88.
- Vince, R. & Gabriel, Y. (2011). Organizational, learning, and emotion. In: . In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.327-344.
- Von Krogh, G. (2011). Knowledge sharing in organizations: the role of communities. In: Easterby-Smith, M; Lyles, M. (org.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p. 394-423.
- Vygotsky, L.S (1991). *Formação social da mente* (4ª.ed.) São Paulo: Martins Fontes.
- Vygotsky, L. S. (1989). *Pensamento e linguagem* (2a ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Wersig, G., Windel, G.(1995). Information science needs a theory of 'information actions'. *Social Science Informati.on Studies*, 5, 11-23.
- 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.
- Zapata, Laura (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: Mc Graw Hill, 2008. 170p.

APÊNDICE 1 - QUADRO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE UNIDADES DE ANÁLISE

UNIDADES DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	TÓPICOS	INDICADORES (aspectos,fatores,características)
Aprendizagem organizacional	É um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos, nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação em situação-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (Antonello, C.S.,2005)	<p>Apropriação de novos conhecimentos</p> <p>geração de novos conhecimentos</p> <p>Níveis de aprendizagem Nível individual, Nível grupal, Nível organizacional</p> <p>Formas de aprendizagem</p> <p>Tipos de aprendizagem</p> <p>Contexto organizacional</p>	<p>Cursos, eventos e outras modalidades de formação realizados</p> <p>Produção de material Nível bibliográfico Nível técnico Nível operacional</p> <p>Nível individual, Nível grupal, Nível organizacional Nível individual – mudança de comportamento, Senge (2012); Antonello (2011); Cangelosi & Dill (1965)</p> <p>Formal e Informal e incidental (Antonello, 2011, 227); (Flach & Antonello, 2010)</p> <p>Aprendizagem de laço único -Detecção e correção de erro -mudança incremental Aprendizagem de laço duplo -Transformações radicais Aprendizagem Deutero (Argyris e Schon, 1978)</p> <p>Como se dá a comunicação e o sentimento de pertencimento e como ela pode ser promotora da AO (Orlikowski,</p>

		<p>Dinâmica de reflexão e ação</p> <p>Situação-problema</p>	<p>2002 (citado por Hayes, Child, Rodrigues, 2011)</p> <p>Método de investigação (Brandi & Elkjaer, 2011). Práticas reflexivas (Shipton & DeFillippi, 2011), Savelsbergh, van der Heijden & Poell (citados por Roloff, Wooley & Edmonson, 2011), (Polanyi e Prosch citado por Von Krogh, 2011).</p> <p>Dewey (citado por Brandi e Elkjaer, 2011)</p> <p>(Mintzberg, 2010)</p>
Práticas de leitura	Conjunto de suportes, recursos, fontes de informação e gêneros textuais que possibilitam variados tipos e funções de leitura, de acordo com o gosto e o hábito de cada indivíduo, considerando suas motivações, possibilidades e limitações de uso da leitura.	<p>Suportes de informação</p> <p>Recursos de informação</p> <p>Fontes de informação</p> <p>Gêneros textuais</p>	<p>Impressos e eletrônicos (Pacheco & Valentim, 2010)</p> <p>Livros, revistas, relatórios etc. Chartier, 2001, 2017; Petit, 2013; Santos, 2010)</p> <p>Primária, secundária, terciária, literatura cinzenta (Pacheco & Valentim, 2010; Pinheiro, 2006)</p> <p>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</p>

		<p>Tipos de leitura</p> <p>Funções da leitura</p>	<p>expositiva, receita, horóscopo, resenha, lista de supermercado, edital de concurso, piada, notícia jornalística etc. Marcuschi (2008)</p> <p>Leitura-busca-de-informações Leitura-estudo-do-texto Leitura do texto-pretexto Leitura fruição-do-texto (Geraldí, citado por Melo, 2009) Ou, Leitura de informação Leitura de fuga Leitura literária Leitura cognitiva (Ojehrl citado por Bamberg, 1975).</p> <p>Escala de funções de leitura proposto por Newman e Greaney citados por Oliveira, 1996) 10 funções de leitura a)aprendizagem, b)lazer, c)fuga, d)estímulo, e)preencher o tempo, f)alvos sociais definidos, g)moralidade h)auto-respeito, i)flexibilidade, j)utilidade</p> <p>5 funções de leitura (Ferraza citado por Oliveira,1996) (1)como elemento de enriquecimento, formação intelectual e conhecimento; (2)como fator de desenvolvimento da criatividade e da capacidade analítico-sintética; (3)como</p>
--	--	---	---

		<p>hábito de leitura</p> <p>Motivações/Possibilidades</p> <p>Limitações/Barreiras</p>	<p>fator de desenvolvimento da fala, do vocabulário, da expressão escrita e do domínio da gramática; (4) como elemento de integração do sujeito ao meio e um instrumento de atualização cultural; e (5) como elemento de lazer e entretenimento.</p> <p>Frequência de leitura, onde, como, quando, preferências de horário Chartier (2001, 2002, 2004, 2017), Petit (2010), Freire (1989), Silva, E.(2000, 2006, 2014)</p> <p>Pessoais/ profissionais Gray (citado por Oliveira, 1996); Atualização cultural e conhecimentos gerais; prazer, gosto ou necessidade espontânea; exigência escolar ou acadêmica; motivos religiosos; atualização profissional e exigência do trabalho (Retratos da Leitura no Brasil, 2008, 2012, 2016)</p> <p>Físicas/institucionais/cognitivas/domínio da língua materna/domínio de outras línguas Retratos da Leitura no Brasil (2008, 2012, 2016)</p>
--	--	---	--

APÊNDICE 2 - QUADRO DE OBJETIVOS X FORMATAÇÃO DA ENTREVISTA

UNIDADE DE ANÁLISE: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL				
Objetivos específicos	Tópicos	Indicadores	Questões	
1) Identificar que ações da empresa favorecem a aprendizagem organizacional de seus colaboradores.	Apropriação de novos conhecimentos	Cursos/eventos/outras modalidades de formação	Questões 1 a 5	
	Geração de novos conhecimentos	Produção de material bibliográfico, técnico ou operacional Ministração de cursos, palestra etc.	Questão 6	
	Níveis de aprendizagem	Aprendizagem individual		Questão 7 a 10
		Aprendizagem Grupal		Questão 11 a 13
		Aprendizagem Organizacional		Questão 14 a 17
	Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de laço único		Questão 18 e 19
		Aprendizagem de laço duplo		Questão 20
Aprendizagem deuterio			Questão 21	
UNIDADE DE ANÁLISE: PRÁTICAS DE LEITURA				
Objetivos específicos	Tópicos	Indicadores	Questões	
2) Classificar os tipos de assunto, fontes, recursos e suportes de informação utilizadas nas práticas de leitura por gerentes de empresas da Área Metropolitana do Município de Belém, Estado do Pará, Brasil.	Registros da informação	Uso de material (Q1)	Questão 22	
		Suportes de informação	Questão 23	
		Recursos de informação	Questão 24	
		Fonte primária	Questão 25	
		Fonte secundária	Questão 26	
		Fonte terciária	Questão 27	
		Literatura cinzenta e outras fontes	Questão 28	
		Gêneros textuais	Questão 29	
3) Identificar os fatores que motivam o gosto/hábitos de leitura dos gerentes e as ações da empresa que favoreçam suas práticas de leitura.	Funções de leitura	Função das leituras do cotidiano	Questão 30	
	Motivações, limitações e barreiras	Motivação de leitura	Questão 31	
		Limitações e Barreiras	Questão 32	
	Hábitos de leitura	Livros por ano	Questão 33	
		Local e horário	Questão 34	
	Leitura na empresa	Lembranças do hábito	Questão 35	
4) Estabelecer o nível de relação entre as práticas de leitura e a resolução de problemas, como atributo da aprendizagem organizacional.	Leitura e atuação profissional	Existência de biblioteca na empresa	Questão 36	
		Leitura x Função de gerente	Questão 37	
	Leitura e resolução de problemas	Gerência x frequência de leitura	Questão 38	
		Leitura x resolução de problemas	Questão 39	
	Leitura e aprendizagem Organizacional	Situação adversa x embasamento em leitura	Questão 40	
		Compartilhamento de informações	Questão 41	
5) Identificar novas categorias relacionadas a resolução de problemas, aprendizagem organizacional e leitura.	Identificação de novas categorias	Registro de informações	Questão 42	
		Acréscimos em relação ao tema abordado	Questão 43	
		Adoção de técnica de resolução de problemas	Questão 44	

APÊNDICE 3



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN (UAA)
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Pesquisadora Responsável: TELMA SOCORRO SILVA SOBRINHO

Endereço: Av. Romulo Maiorana, 1832 - apt. 703 CEP: 66093-005 – Belém – PA

Fone: (91) 98865016(tim)/(91) 98865-0196 (oi – WattsApp) e-mail telm@ufpa.br

Orientador: Prof. Dr. Orlando Perez

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa, por meio da participação em entrevista, a fim de levantar dados para construção de tese de doutorado cujo temática é “AS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE LEITURA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DA MÉDIA GERÊNCIA, VISANDO A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM EMPRESAS DO ESTADO DO PARÁ - BRASIL”

Para participar do estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, assim como a empresa da qual faz parte não será identificada. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Será necessário a gravação da conversa durante a aplicação dos instrumentos, para posterior transcrição, que também será mantida em sigilo. O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pela pesquisadora responsável, e a outra será fornecida a você.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, a pesquisadora assumirá a responsabilidade por eles.

Eu, _____, portador do Documento de Identidade _____, fui informado(a) dos objetivos do estudo “AS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE LEITURA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DA MÉDIA GERÊNCIA, VISANDO A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM EMPRESAS DO ESTADO DO PARÁ - BRASIL”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse

estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Belém, ____/____/____

APÊNDICE 4



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN (UAA)
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor (a),

Faço parte do Curso de Doutorado em Administração da Universidad Autónoma de Asunción e estou desenvolvendo meu projeto de pesquisa que tem como temática “AS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE LEITURA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DA MÉDIA GERÊNCIA, VISANDO A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM EMPRESAS DO ESTADO DO PARÁ - BRASIL”

Para materializar a pesquisa definimos como sujeitos envolvidos os gerentes de empresas. Utilizaremos como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, a técnica de entrevista.

Acreditamos que tais dados subsidiarão nossa análise teórica e contribuirá profundamente para a conclusão de nossa tese de doutoramento a ser defendida em janeiro de 2022.

Solicitamos, portanto, sua colaboração no que tange a participação na entrevista, ao mesmo tempo em que, afirmamos a preservação de sua identidade pessoal.

Aproveitamos para agradecer sua valiosa contribuição e disponibilidade em participar de nossa pesquisa.

Telma Socorro Silva Sobrinho
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UAA

APÊNDICE 5

Pesquisadora Responsável: TELMA SOCORRO SILVA SOBRINHO

Endereço: Av. Romulo Maiorana, 1832 - apt. 703 CEP: 66093-005 – Belém – PA

Fone: (91) 991250504(vivo)/(91) 98865-0196 (oi – WattsApp) e-mail telm@ufpa.br

Orientador: Prof. Dr. Orlando Perez

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

APROPRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

- 1) Você ou membros de sua equipe participaram recentemente de algum curso, treinamento ou outra modalidade de formação?
- 2) Qual a data do último curso?
- 3) Quantos cursos foram realizados nos últimos dois anos?
- 4) Em que áreas do conhecimento foram realizados os cursos?
- 5) Qual a contribuição dos cursos para sua atuação como gerente?

GERAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

- 6) Nos últimos anos você produziu algum tipo de publicação impressa ou eletrônica, palestras ou outros eventos formativos? Quais?

NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Aprendizagem Individual

- 7) Quais as coisas mais significantes que tem aprendido com seu trabalho?
- 8) Como suas experiências de trabalho tem ajudado em seu aprendizado?
- 9) O que te ajuda a aprender a ser um gestor melhor?
- 10) Você tem buscado outros recursos, além das oportunidades oferecidas pela empresa, para a sua formação continuada? Quais?

Aprendizagem Grupal

- 11) Sua equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho?
- 12) Em sua equipe, as pessoas frequentemente argumentam sobre assuntos em pauta?

- 13) Há relação de confiança entre os membros da equipe que lidera que possibilite a exercer a criatividade na resolução de problemas?

Aprendizagem Organizacional

- 14) Você compreende a missão da organização e acha que contribui para que sua equipe também a compreenda?
- 15) Como e com quais instrumentos são repassados feedbacks úteis que ajudam a identificar problemas e oportunidades potenciais em sua empresa?
- 16) Liderança e liderados da organização da qual você faz parte compartilham uma visão comum sobre o que devem realizar no trabalho?
- 17) Como se dá o compartilhamento das informações sobre a visão da empresa?

TIPOS DE APRENDIZAGEM

Aprendizagem de laço único

- 18) Em sua equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles?
- 19) Você lembra de algum problema que foi corrigido, por meio de uma mudança incremental? Qual?

Aprendizagem de laço duplo

- 20) Houve nos últimos anos algum novo modelo administrativo, que mudou a forma de pensar e agir na instituição, levando a uma transformação radical?

Aprendizagem deuterio

- 21) Há em sua empresa algum instrumento ou metodologia onde são registrados erros e acertos passados para servir de base na hora da resolução de um dado problema?

2 PRÁTICAS DE LEITURA

REGISTROS DE INFORMAÇÃO

- 22) Durante a realização de eventos de formação dos quais participou, além das informações disseminadas pelo facilitador do curso, houve a leitura de material impresso ou eletrônico? (artigos, livros, relatórios, manuais ou outro tipo de material técnico, bibliográfico ou operacional)

- 23) Quais os suportes informacionais (impressos ou eletrônicos) você costuma usar em seu cotidiano?
- 24) Quais os recursos informacionais (livros, revistas, relatórios, manuais, memorandos, reuniões etc) você costuma usar em seu cotidiano? Outros:
- 25) Quais as fontes de informações primária mais utilizadas em seu cotidiano? (anais de congresso, legislação, normas técnicas, patentes, periódicos etc.)
- 26) Quais as fontes de informações secundárias mais utilizadas em seu cotidiano? (banco e bases de dados, feiras e exposições, livros, manuais, artigos de revisão)
- 27) Quais as fontes de informações terciárias mais utilizadas em seu cotidiano? (bibliografia, serviços de indexação e resumo, bibliotecas e centros de informação)
- 28) Quais itens da literatura cinzenta você usa com mais frequência? (relatórios técnicos, estatísticos e de pesquisa de mercado, normas, manuais etc.)
Se necessário, cite outras (colegas de trabalho, clientes, parceiros, concorrentes)
- 29) Quais gêneros textuais são mais utilizados em seu cotidiano?
(Diálogos, telefonema, relatos, e-mail, cartas, bilhete, lembretes, ordens, ofícios, declarações, lista de materiais, Exposições científicas, sermão, receita, horóscopos, textos literários, resenha, editais, notícia jornalística)

FUNÇÕES DA LEITURA

- 30) Que funções da leitura você identifica em seu cotidiano (dentro e fora do contexto da empresa)? (aprendizagem, lazer, fuga, estímulo, preencher o tempo, alvos sociais definidos, moralidade, auto-respeito, flexibilidade, utilidade)

MOTIVAÇÕES, BARREIRAS E LIMITAÇÕES PARA PRÁTICAS DE LEITURA

- 31) Qual sua motivação de leitura? (Buscar informações sobre o contexto da empresa, fazer estudo do texto sem ligação com seu fazer cotidiano, leitura literária)
- 32) Quais as limitações ou barreiras são encontradas para realizar leitura como uma atividade mais frequente em seu cotidiano? (Físicas, institucionais, cognitivas, domínio da língua materna, domínio de outras línguas)

HÁBITOS DE LEITURA

- 33) Quantos livros você costuma ler por mês/ano?
- 34) Qual o local e horário preferido para realizar a leitura?
- 35) Desde quando você tem lembranças sobre seu gosto pela leitura?

- 36) Existe na empresa algum local como biblioteca, sala de leitura, para pesquisa e estudo?

PRÁTICAS DE LEITURA E ATUAÇÃO COMO GERENTE

- 37) Quantos dos livros que você lê costumam estar ligados à sua função de líder?
- 38) A posição de gerente te leva a usar a leitura com mais frequência? Relate sua experiência.

PRÁTICAS DE LEITURA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- 39) Como gerente, qual a relação você faz entre leitura e a resolução de problema?
- 40) Sempre que você tem uma situação adversa para resolver, costuma buscar na leitura embasamento para lhe ajudar na resolução de problemas?

PRÁTICAS DE LEITURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- 41) Após chegar aos resultados da resolução de um determinado problema, esses fatores são compartilhados com a equipe?
- 42) Sempre que um problema foi resolvido na empresa, o processo que levou a resolução do problema é registrado de algum modo para usar futuramente caso um problema similar volte a acontecer?

IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS CATEGORIAS PARA ESTUDO FUTUROS

- 43) Você quer acrescentar algum assunto que não tenha sido abordado no roteiro da entrevista?
- 44) A empresa em que você atua adota alguma técnica de resolução de problema?

APÊNDICE 6 - MATRIZ COMPARATIVA DA REDE CONCEITUAL COM AS RESPOSTAS DOS GERENTES

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Apropriação de novos conhecimentos	Você ou membros de sua equipe participaram recentemente de algum curso, treinamento ou outra modalidade de formação?	Houve participação	Houve participação	treinamento com periodicidade anual	Participação do gerente e da equipe
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Programa de treinamento anual. 2 treinamentos internos Treinamentos técnicos de fluxo contínuo por demanda. Cursos para criação de novos produtos e serviços e/ou novos procedimentos de trabalho.	Houve participação	Não participação para a equipe. Houve participação da Gerente	Participação do gerente e da equipe
		Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
	Qual a data do último curso?	Recente Dois por ano	2 por ano (gerente) 1 por ano (equipe)	recente	Para equipe novembro de 2018
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Durante todo ano	No ano anterior (2018)	O gerente cursa MBA desde 2016	Cita o dia anterior (2019)

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Apropriação de novos conhecimentos	Quantos cursos foram realizados nos últimos dois anos?	4 Cursos para equipe e gerente	1 curso para o gerente	O gerente fez 4 e a equipe 2	4 cursos para equipe e para gerente
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		2 treinamentos por ano e cursos por todo o ano de fluxo contínuo de acordo com a demanda.	12 treinamentos e algumas palestras	1 curso desde 2016	46 cursos por ano,
	Em que áreas do conhecimento foram realizados os cursos?	Gerente e equipe: Área de seguro	Gerente: Empreendedorismo, paisagismo	Gerente: Gestão de pessoas Gestão de resultados Gerenciamento de conflitos Para equipe: Gestão de pessoas com enfoque no cliente	Gerente: Área de pessoas Área organizacional Autoconhecimento
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
	Gerente: Liderança Trabalho em equipe Em outras áreas conforme demanda Para equipe treinamentos técnicos e por demanda	Gerente: Práticas e administração Novas práticas e produtos na alimentação	Gerente: Gestão de negócios Comércio Vendas	Gerente: Compliance Segurança Logística Informatização Equipe Compra Venda	

Apropriação de novos conhecimentos	Qual a contribuição dos cursos para sua atuação como gerente?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Para se manter atualizado Para melhorar sua liderança Para orientar seus colaboradores	sim	Contribui com novas ferramentas Traz visão panorâmica do mercado Ajuda na autoavaliação	Aprender a trabalhar com as pessoas
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Aprender metodologia Desenvolvimento de carreira	Conhecer novos conceitos, novas ideias	Aprender com a experiência dos outros	Ajudam no atendimento ao cliente Ajudam a ver o inter-relacionamento entre todos cursos que são feitos
<p>Apropriação de novos conhecimentos ocorre por meio da experiência acumulada e de modo formal por meio de cursos e outros eventos formativos ((Antonello, 2011, p. 227).</p> <p>Kogut & Zander (citado por Oliveira, 2011) capacidade de confrontar “conhecimentos do mundo das ideias para o mundo das ações”.</p> <p>Plaskoff (2011, p. 215) aponta que no cerne das relações de trabalho produtivo e a ampla partilha de conhecimento está a confiança.</p> <p>Kolb (citado por Antonello, 2011, p. 142) mostra a aprendizagem como “o processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência”.</p> <p>(Child, Rodrigues, 2011, p.303) mostra que para as trocas que a aprendizagem é necessário o sentimento de pertencimento.</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Geração de novos conhecimentos	Nos últimos anos você produziu algum tipo de publicação impressa ou eletrônica, palestras ou outros eventos formativos? Quais?	Somente algo informal, mas não científica	Não	Publicou livro sobre inteligência emocional	Não
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Palestras em reuniões internas, universidades e eventos Dissertação de mestrado em elaboração	TCC em 2012	Monografia para MBA em elaboração, como recurso eletrônico.	Treinamento para colaboradores e clientes Apostilas
	<p>“o conhecimento é considerado um bem econômico que pode ser codificado, armazenado e trocado entre indivíduos dentro de uma empresa (Bohm, 1994; Shin et. al., 2001; Pan & Scarbrough, 1999; Currie & Kerrin, 2004 citado por Hayes, 2011, p. 94)</p> <p>A empresa é “um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação...” (Oliveira, 2001, p. 131).</p> <p>Papéis dos gerentes: papéis interpessoais, informacionais e decisórios. O Gerente será responsável por promover aquisição, sistematização e disseminação de informações de dentro e fora das organizações. (Mintzberg, 2010)</p> <p>Os materiais de produção estritamente organizacional se caracterizam como literatura cinzenta (Pacheco & Valetim, 2010),</p> <p>Existem os materiais publicados em canais de informação externos a empresa, como revistas, sites e outras formas de divulgação (Pinheiro, 2006).</p>				

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Níveis de aprendizagem	Aprendizagem individual	Quais as coisas mais significantes que tem aprendido com seu trabalho?	Sensibilidade para a comunicação pessoal e interpessoal Relação pessoal e interpessoal Combate de doenças específicas de plantas	Melhoramento de produção Produção de frutífera Lidar com as pessoas	Percepção de talentos e diversidade de talentos Enxergar a qualidade das pessoas e não seus defeitos Inteligência emocional	Domínio próprio Reação diante das adversidades
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Adaptação de uma carreira técnica para outra de gestão	Relação e comunicação interpessoal	Comportamento como gestora Relação interpessoal Segurança como líder Estabelecer nível de confiança entre liderados e liderança Fazer proposições	Aprendizado diário e contínuo Relações interpessoais Culturas diferentes	
		Como suas experiências de trabalho tem ajudado em seu aprendizado?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			Competitividade no mercado Valorizar o que tem nas mãos Melhorar produtos e serviços	Com as adversidades Autoavaliação Consciência de onde quer chegar	Autoavaliação Reinvenção	Com o mercado Com o ambiente interno
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8

			Comportamento organizacional Cultura organizacional	Com os clientes Com as mudanças de produto	Análise das pessoas Criatividade Prioridade de tarefas Experiência em outra empresa	Diversidades de cultura dos colaboradores e clientes
Níveis de aprendizagem	Aprendizagem individual	O que te ajuda a aprender a ser um gestor melhor?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			Lidar com problemas Lidar com adversidades Lidar com as circunstâncias	Com a literatura No convívio com as pessoas Com a cultura de cada pessoa	Leitura de teóricos da área Lidar com a sazonalidade Embate teoria x prática	Moldagem de acordo com cada situação Conhecimento Trabalhar com pessoas
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			Ouvir as experiências e opiniões dos outros	Palestras Ler artigos Buscar informação e conhecimento	Trocar experiências	Diálogo Ouvir o outro
		Você tem buscado outros recursos, além das oportunidades oferecidas pela empresa, para a sua formação continuada? Quais?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			Graduação em Direito Literatura Cursos online	Canais e tutoriais do Youtube MBA em psicologia e desenvolvimento humano	Executivo em Coaching Graduação em Administração	Pós-graduação Palestras e vídeos da internet

Níveis de aprendizagem	Aprendizagem individual		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			Mestrado Profissional MBA em administração Especialização em gestão empresarial	Graduação	MBA	Faz com frequência
<p>Aprendizagem social (Brandi, Elkjaer, 2011, Easterby-Smith e Lyles, 2011, Gherardi, 2011) Aprendizagem na ação (Argyris, Schön, 1978), Teoria da Adaptação-Inovação, apresentada por Kirton (citado por Gimenez, 1998).</p> <p>As situações diárias vivenciadas por um gerente “são veículos para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem”, (Le Boterf citado por Antonello, 2011, p.226).</p> <p>Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo, a aprendizagem não ocorre na mente das pessoas, mas pela interação entre elas.</p> <p>A prática e a teoria se completam (Easterby-Smith e Lyles, 2011, Gherardi, 2011)</p> <p>Vygotsky (1989) a interação entre os indivíduos no meio social é que promove a aprendizagem.</p> <p>As pessoas aprendem quando associam os conhecimentos que possuem com a experiência de outras pessoas (Orr, 1996 citado por Hayes, 2011, p. 99-100).</p>						

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Níveis de aprendizagem	Aprendizagem Grupal	Sua equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho?	Há incentivos para isso	Não há. A equipe faz serviços que não necessitam de qualificação	Há incentivo	Não há
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Em sua equipe, as pessoas frequentemente argumentam sobre assuntos em pauta?	Há incentivos para a equipe buscar solução de problemas em grupo	A equipe se mostra resistente com mudança	A equipe tem resistência em fazer evento formativo para melhorar as práticas de trabalho	Com a realização de workshop É uma das metas da empresa
			Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Depende da situação e de cada pessoa, costumam ficar tímidos quando tem gente de fora do grupo	Os colaboradores têm oportunidade de dar opinião	Não	Colaboradores demonstram segurança em dar opinião	Não
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Há relação de confiança entre os membros da equipe que lidera que possibilite a exercer a criatividade na resolução de problemas?	Depende da situação e de cada pessoa, costumam ficar tímidos quando tem gente de fora do grupo	Resistem inicialmente e depois colaboram	Fazem mais crítica negativa	Argumentam e cobram
			Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Ainda não houve conflito que possibilitasse avaliar este dado	Ainda não houve conflito que possibilitasse avaliar este dado	Ocorre. Dentro da limitação dos colaboradores	Ocorre. E isto influencia no desempenho da equipe	Ocorre. Os colaboradores são chamados a se colocar no lugar do gerente

Níveis de aprendizagem	Aprendizagem Grupal	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Existe, mas tem pessoas que se sentem inseguras em se pronunciar, deixando para os outros oferecer sugestões	Os colaboradores se colocam numa condição de vítima e somente depois de muita conversa eles passam a participar	Há, porque a gerente procura dar oportunidade para eles se pronunciarem.	Há. Bastante

Child, Rodrigues (2011) que defendem o sentido de pertencimento como importante entre a equipe de colaboradores.

A relação de confiança entre os membros da equipe estão no cerne do compartilhamento de conhecimento segundo Bukowitz e Williams, Handy, Lesser e Prusak, citados por Plaskoff, 2011, p. 216).

Ciclo da aprendizagem é conceituado como coletivo e envolve: “Geração difundida de informações; integração da informação dentro do contexto organizacional; interpretação coletiva de informações e; ação responsável, baseada no significado interpretado (Dixon, 2001, p. 175).

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Níveis de aprendizagem	Aprendizagem organizacional	Você compreende a missão da organização e acha que contribui para que sua equipe também a compreenda?	Há	Há	Há	Há
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Como e com quais instrumentos são repassados feedbacks úteis que ajudam a identificar problemas e oportunidades potenciais em sua empresa?	Há. É percebido pela postura das pessoas e pelo local, está claro na cultura organizacional	Não há. A gerente assume que a equipe não é informada sobre a visão e a missão da empresa	Há	Há. Embora nem todos estejam engajados. Percebe no âmbito regional esta falta de engajamento
			Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			Não há. Mas pretende colocar uma caixa de sugestões	Há feedback com os clientes	Uso de e-mails corporativos, comunicados internos ou por telefone	Feedbacks de clientes por meio de avaliação que é preenchido após atendimento
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			São usados instrumentos informais como diálogo, reuniões e formais como um boletim corporativo mensal. Não aborda somente feedbacks mais assuntos em geral sobre a empresa	A comunicação entre a equipe é boa e usam diálogos e anotações deixadas em pontos estratégicos para informar sobre coisas que precisam ser feitas, compradas etc.	Usam uma ferramenta chamada Solides, para avaliação da equipe dos serviços gerais até a diretoria. E o perfil fica registrado no sistema para acompanhamento de todos	Usam de forma pioneira no Brasil a ferramenta CRM, que faz avaliação e dá feedbacks de cursos e outros eventos formativos

Níveis de aprendizagem	Aprendizagem organizacional	Liderança e liderados da organização da qual você faz parte compartilham uma visão comum sobre o que devem realizar no trabalho?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			A equipe é coesa e entende o propósito do trabalho	Por conta da qualificação de cada colaborador eles nem entendem muita coisa, mas na realização do trabalho se nota visão comum	sim	Sim. Mas não em todas as tarefas
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			Tem um plano de meta para alinhar desde o presidente até os colaboradores do mais baixo nível hierárquico	Acha que sim	Aparecem os conflitos e depois de uma conversa as coisas se acertam.	Sim
		Como se dá o compartilhamento das informações sobre a visão da empresa?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
			Na empresa não, mas existe no segmento como um todo.	Não respondeu	Por comunicado, e-mail corporativo, por telefone	Quadro de avisos, reuniões
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			No nível operacional se usa ferramentas escritas, como mural, no restante é tudo digital.	Verbalmente	Reuniões	Plataforma

Ciclo da aprendizagem é conceituado como coletivo e envolve: “Geração difundida de informações; integração da informação dentro do contexto organizacional; interpretação coletiva de informações e; ação responsável, baseada no significado interpretado (Dixon, 2001).

A aprendizagem Organizacional se traduz em aprendizagem social e promove a evolução da base do conhecimento organizacional (Dixon, 2001, p. 174).

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de Laço Simples	Em sua equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles?	Não oportunizamos Somente partindo do próprio gerente	Uso de reuniões para as pessoas compartilharem suas experiências, dar opiniões Eu acredito que muito pouco.	Análise das situações que ocorrem no dia a dia	Quando se foge do padrão de relacionamento cliente x fornecedor. O cliente deve validar com a assinatura aquilo que deseja como serviço
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			Existe uma ferramenta para corrigir o que está fora do padrão. Ocorre em grupo Define quais são as causas, quais são as ações que vamos tomar para que não tenha a ocorrência novamente daquilo Define os responsáveis pelas ações Ocorre o monitoramento da solução do problema. Feito cotidianamente Para qualquer anormalidade ou mudança é criado um documento	Sim	Enfrenta muita resistência, mas é sempre bastante tratado. Quando se identifica alguma fragilidade se busca um modo de prevenção O gerente procura não apresentar uma solução impositiva É perguntado aos colaboradores opiniões e sugestões para chegar em uma solução. O que é discutido é levado para direção para aprovar.	Nem todos estão engajados e com desejo de aprender. Sem conhecimento não se vai muito longe. Quando é feito treinamento se busca feedback.

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de Laço Simples	Você lembra de algum problema que foi corrigido, por meio de uma mudança incremental? Qual?	A gente trabalha com sistema. Erro na data do contrato leva a prejuízo. Não houve nenhuma repreensão Teve um momento que chamamos atenção, porque o contrato deve estar no dia certo, na hora certa.	É frequente acontecer, Por causa de feedback de cliente Com relação ao transporte e embalagem Por sugestão e cliente.	Reclamação no 0800 Em relação ao tratamento do representante com o cliente. Sugerindo melhor tratamento para com o cliente.	Foi criado um documento interno, que é chamado termo de responsabilidade O cliente faz o pedido, autorizado o serviço com esse documento, com as especificações que ele deseja.
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			É feito com frequência Mudança no fluxo do controle de qualidade Para evitar desperdício de material O resultado da análise do controle de qualidade passou a ser registrada em base de dados antes de ser identificado como não aprovado O problema foi comportamental, de ter quebrado o seguimento do procedimento	Ocorriam variações nos produtos mesmo sendo feitos com mesma receita O erro ocorria por causa das variações do trigo A equipe foi informada sobre as variações do trigo para saber quando se deve aumentar ou diminuir a quantidade de água A equipe conversa para trocar experiências sobre as características do	Havia uma fragilidade no caixa, por causa das variadas formas de pagamento Hoje existe um entrave nos caixas. Foi criada a regra para as vendas somente serem realizadas mediante autorização da pessoa responsável pelo departamento financeiro Como a regra algumas vezes não era obedecida foi criada uma ficha de	As pessoas que não participavam dos cursos ou treinamentos passaram a participar por meio da influência de outros que haviam participado.

Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de Laço Simples		Foi feito um retreinamento com o pessoal, para que eles tomassem conhecimento novamente da maneira correta de como atuar nesse momento. Ocasionalmente a revisão no processo de fabricação	trigo e assim observar as variações	controle mencionando o nome de quem autorizou	
<p>Para Zangiski, Lima, Costa (2009) “A aprendizagem do tipo <i>single-loop</i> busca a manutenção do conhecimento, é uma aprendizagem instrumental, que muda estratégias de ação ou suposições acerca desta estratégia, de tal forma a deixar que os valores de uma teoria de ação permaneçam inalterados.”</p> <p>Aprendizagem de laço simples promove mudança incremental (Argyris & Schon, 1978)</p>						

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de Laço Duplo	Houve nos últimos anos algum novo modelo administrativo, que mudou a forma de pensar e agir na instituição, levando a uma transformação radical?	<p>Cursos dentro do segmento</p> <p>Hoje tem no mercado o famoso curso de <i>Coaching</i>, ajuda a alargar os horizontes</p> <p>Possibilidade em avançar em algumas coisas.</p> <p>Aprendendo com os erros e buscando corrigi-los dentro do conhecimento.</p> <p>Mudança nos transportes de mudas dos correios para transportadoras</p> <p>Mudança de embalagem.</p> <p>Padronização</p> <p>melhorar a relação custo x benefício,</p> <p>Estímulo externo por conta de mudanças na outra empresa, exigindo da nossa empresa uma adaptação.</p>	<p>A mudança nos correios levou a crise por causa do preço dos transportes. Foi preciso comprar novas matrizes para a produção de acordo com as novas caixas.</p> <p>Mudança na condição comercial</p> <p>A forma antiga estava deixando a rentabilidade muito baixa e não se pagava, então tivemos que fazer</p> <p>Somente a empresa iria operar</p>	<p>Foi mostrado para o cliente o motivo da mudança</p> <p>A questão da rentabilidade aos poucos foi se recuperando.</p> <p>O novo formato vem sendo copiado por outras empresas.</p>	<p>Mudança do olhar dos gerentes para com os colaboradores</p> <p>Olhar com mais</p> <p>No sentido de agradecer mais, sorrir mais e abraçar mais.</p>

Tipos de aprendizagem	Aprendizagem de Laço Duplo		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			<p>Não houve nada que precisasse de uma transformação total Ocorrem apenas adequações</p>	<p>Mudanças sempre pequenas e graduais.</p>	<p>Não houve mudanças radicais depois que a gerente chegou a empresa Antes da gerente chegar ocorreu uma mudança no fluxo de venda</p>	<p>Houve uma mudança no presidente da empresa Entrou um gerente jovem e francês Ocorreu uma mudança tão drástica. Houve evolução em informação tecnológica. O novo presidente tirou coisas ultrapassadas e substituiu por modernas usadas na França Apesar da idade o gerente está conseguindo acompanhar É um choque muito grande, uma coisa bem diferente.</p>
<p>Aprendizagem de laço duplo promove mudança radical (Argyris & Schon, 1978)</p> <p>A aprendizagem de laço duplo resulta em uma mudança de valores da teoria em uso, bem como da estratégia e suas suposições (Zangiski, Lima, Costa, 2009)</p>						

Categoria		Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Tipos de aprendizagem	Aprendizagem Deutero	Há em sua empresa algum instrumento ou metodologia onde são registrados erros e acertos passados para servir de base na hora da resolução de um dado problema?	<p>Sempre fica anotado para quando há mudança no corpo técnico Os erros devem ser registrados para evitar perda de rendimentos, prejudica a folha contrato Para não errar novamente. Há uma cartilha que abrange da produção até o comércio</p>	<p>Cartilha de toda nossa cadeia produtiva e comercial. Foi criado pelo próprio gerente. Base de dados utilizada é a do SAC É registrado se o problema é no produto ou no atendimento para formar um banco de dados a respeito do que foi pontuado.</p>	<p>Por meio dos relatórios dentro do sistema, ele aponta um retrabalho. Se houve um retrabalho isso é discutido. Se não houve retrabalho a equipe é parabenizada</p>	<p>É dado retorno para a equipe Para os colaboradores saberem que se a empresa ganha todos O uso da metodologia ajudou a diminuir o retrabalho</p>
			Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
			<p>Uso de ferramenta Base de dados eletrônica Permite pesquisa por assunto, por assunto, A ideia é evitar que erros ocorram novamente. Muitas vezes se observa que os erros ocorrem porque os treinamentos não foram bem absorvidos. É revisado a forma de treinamento, a metodologia</p>	<p>Não tem uma base de dados É feito por meio de trocas de experiências Quando ocorre uma situação parecida, as pessoas trocam para depois tomarem decisões.</p>	<p>Não ocorre o registro A gerente achou uma ideia interessante A ideia será levada como sugestão para o administrativo Registrar os erros, porque só fica na memória e aí mudam as pessoas.</p>	<p>Há um sistema Usado no celular Pode ser acompanhado o que está acontecendo em outros estados do país e de fora também, registrado no CRM que é o nosso registro de atuação com o cliente, Fica tudo guardado para qualquer um ir lá é buscar a resposta.</p>
<p>A aprendizagem deutero é de segunda ordem, usada para registrar as condutas e ações para a resolução de problema (Argyris & Schon, 1978). Pode ser descrita como um processo que resulta em aprender a aprender (Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 173).</p>						

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Registros de informação	Durante a realização de eventos de formação dos quais participou, além das informações disseminadas pelo facilitador do curso, houve a leitura de material impresso ou eletrônico? (artigos, livros, relatórios, manuais ou outro tipo de material técnico, bibliográfico ou operacional)	É diversificado. Nos cursos é recomendado o oral, o visual e leituras.	Sim Utiliza apostilas impressas, slides e pequenos vídeos referentes ao assunto	Tem algumas ferramentas de avaliação e performance Tem ferramenta pessoal de autoanálise utilizadas impressas mesmo.	Impresso Materiais audiovisuais, comprados pelos alunos.
		Gerente 5 Documentos gerados pela própria empresa Documentos internos Artigos e publicações de outros autores Documentos de procedimentos para trabalhar processos dentro da empresa e alguns casos são documentos técnicos. Manuais.	Gerente 6 Texto é condensado Conteúdos da internet. Livro indicado pelos cursos	Gerente 7 Contribuições dos professores, dos colegas Network da Fundação. Slides Vídeos Dinâmicas eram mais interessantes. Apostila distribuídas no MBA Livros publicados pela FGV.	Gerente 8 Plataforma Universidade de vendas Academia de treinamento on-line e presencial-prático.
	Quais os suportes informacionais (impressos ou	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Impresso Eletrônico Prefere impresso	Eletrônico Impresso Prefere impresso	impresso eletrônico.	Impresso e eletrônico Mais o eletrônico e-book.

Registros de informação	eletrônicos) você costuma usar em seu cotidiano?	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Eclético para leitura Impresso Eletrônico Livros	Eletrônicos	Eletrônico Não gosta de papel Prefere eletrônico	eletrônico, Impresso Prefere eletrônico Cliente prefere impresso
	Quais os recursos informacionais (livros, revistas, relatórios, manuais, memorandos, reuniões etc.) você costuma usar em seu cotidiano? Outros:	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Usa todos 100% é pesquisa na internet. buscar o que que as pessoas estão falando	Utiliza o serviço do mercado livre de perguntas e respostas, entre o vendedor e o comprador Entra no site para observar os diálogos da concorrência	Uso de relatório, livros. Memorando muito pouco.	Livros e artigos Artigos de revisão. Pede para amigos mandar artigos.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		e-mail Nas reuniões ocorrem os relatos de experiências Lembretes nos quadros de avisos.	Artigos e reuniões	Manuais Elaboração de manual Reunião e manuais são os mais usados.	Usamos tudo.

Registros de informação	Quais as fontes de informações primária mais utilizadas em seu cotidiano? (anais de congresso, legislação, normas técnicas, patentes, periódicos etc.)	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Legislação Similar a ata que chamamos de memória de reunião.	Uso da EMBRAPA por causa da credibilidade da empresa entre os clientes Procura na EMBRAPA solução sobre pragas e doenças das plantas A EMBRAPA desenvolve solução para as cultivares que são produzidas pela empresa. Usa periódicos e patentes da EMBRAPA.	Normas técnicas, patentes, periódicos, que são os comunicados internos	Anais de congresso
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Legislação e normas técnicas, patentes, periódicos.	Usa mais periódicos, seminários, congressos, todas as vezes que é possível eu vou a feiras.	Norma da vigilância sanitária sobre a regulamentação de vendas de anestésico Portarias da ANVISA Portarias do CRO Regulamentações sobre a odontologia. Código de defesa do consumidor	Legislação

Registros de informação	Quais as fontes de informações secundárias mais utilizadas em seu cotidiano? (banco e bases de dados, feiras e exposições, livros, manuais, artigos de revisão)	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Artigos de revisão e livros, manuais também Participa de feiras Cita a EXPOFAC, que fica em Castanhal.	A feira é agropecuária e inclui os produtos agrícolas A EXPOFAC fornece informações de fornecedores e de da própria EMBRAPA que está lá dentro com estudos realizados por ela.	Banco e bases de dados, feira e exposições livros e manuais	artigos de revisão Livros, artigos.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Feiras Na região há poucas feiras voltada para área de cosméticos Quando vai a feiras é em São Paulo Tem uma feira nacional cosmética Participam de feiras na UFRA e na UFPA	Artigos de revisão e livros Cita leitura do Livro Oceano azul Fala do livro como interessante apesar de não aparentar	Usa essas fontes mais no âmbito pessoal, no profissional nem tanto.	Usamos tudo

Registros de informação	Quais as fontes de informações terciárias mais utilizadas em seu cotidiano? (bibliografia, serviços de indexação e resumo, bibliotecas e centros de informação)	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Não uso essas	Usa da EMBRAPA e do MAPA, Ministério de Agricultura e Pecuária. Nestes sites tem muitas coisas para pesquisar e imprimir.	Bibliografias, resumos. Biblioteca e serviços de indexação e resumo	Não ocorre uso
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Serviços de indexação e resumo da EMBRAPA	Recursos do SEBRAE. Bibliografia Serviços de indexação e resumo Bibliotecas e centros de informação Serviços de indexação e resumo da Embrapa nós usamos.	Usa muito pouco Usava mais quando eu estava na universidade.	Tudo está relacionado ao nosso trabalho
	Quais itens da literatura cinzenta você usa com mais frequência? (relatórios técnicos, estatísticos e de pesquisa de mercado, normas, manuais etc.) Se necessário, cite outras (colegas de trabalho, clientes, parceiros, concorrentes)	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Consulta no mercado livre.	Pesquisa de concorrentes, tanto no mercado livre como no site dele, para ver o que ele está vendendo. A pesquisa em relação aos concorrentes gera novos produtos	Estatísticas Colegas de trabalho, clientes, parceiros.	Concorrente e parceiros, geralmente oferecem alguma leitura de mercado. Literatura cinzenta não faz parte do cotidiano.

		Gerente 5 O gerente não mencionou este tipo de material	Gerente 6 Pesquisas Estatísticas Para ter uma ideia do está acontecendo Mesmo que não específicas para o nosso seu segmento Conversa com concorrência Aprende com a concorrência	Gerente 7 Usa todos os itens citados Colegas de trabalho Parceiros Fornecedor	Gerente 8 Usa todos os itens citados Não pode usar concorrentes para nenhum tipo de informação. Pode usar a concorrência no sentido de melhorar o meu serviço ou produto, mas somente o que está público É filtramos muito do que é postado A concorrência também pega aquilo que se posta.
Registros de informação	Quais gêneros textuais são mais utilizados em seu cotidiano? (Diálogos, telefonema, relatos, e-mail, cartas, bilhete, lembretes, ordens, ofícios, declarações, lista de materiais, Exposições científicas, sermão, receita, horóscopos, textos literários, resenha, editais, notícia jornalística)	Gerente 1 E-mail, telefone, internet ajuda muito, facilita a comunicação No quadro aviso tem sempre informações importantes. Diálogos telefones, relatos, e-mail, cartas	Gerente 2 Recentemente fez negócio por meio de uma carta A reportagem no Globo Rural ajudou um cliente a descobrir um produto que estava à venda no meu site. Ofícios, listas de materiais, declarações, A empresa não abre editais, mas eu depende de editais da EMBRAPA	Gerente 3 A EMBRAPA norteia as novas espécies e depois ela abre editais para gente comercializar, em nome dela, Notícias jornalística, para saber como anda o mercado mundial ou mesmo nacional,	Gerente 4 Diálogos, telefonemas, editais e notícias jornalísticas Exposições e notícias jornalísticas, para estar sempre informada.

Registros de informação		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Diálogos, telefonema, e-mail, Bilhetes e lembretes que colocamos no quadro de aviso Ofícios, lista de materiais, Exposições, como as citadas na UFRA e UFPA notícia jornalística.	Diálogos, relatos, lembretes, ordens, declarações verbais, listas de materiais, Receitas Compara receitas para ver formas de modificar Textos literários Notícias jornalísticas.	Diálogos, telefonema, relatos, e-mail, bilhete, lembretes, ordens, ofícios, declarações, lista de materiais e editais.	Diálogos, telefonema, relatos, e-mail, ofícios, declarações, lista de materiais, textos literários, editais, notícia jornalística.
<p>Para Cunha citado por Baggio, Costa & 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 [...]”</p> <p>As fontes terciárias, por sua vez, são uma espécie de “destilação e coleção de fontes primárias e secundárias” (Cunha (2010), 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)</p> <p>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)</p> <p>“pessoas que fornecem informações aos gerentes, incluem colegas da organização, superiores e/ou subordinados” Kaye (citado por Pacheco & Valentin, 2010).</p> <p>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)</p> <p>Os gêneros textuais são elementos que estão relacionados a forma e ao conteúdo disseminado, bem como possui uma função padrão (Yates & Orlikowski, 1992).</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Funções de leitura	Que funções da leitura você identifica em seu cotidiano (dentro e fora do contexto da empresa)? (aprendizagem, lazer, fuga, estímulo, preencher o tempo, alvos sociais definidos, moralidade, auto-respeito, flexibilidade, utilidade)	Leitura voltada para o cotidiano, para o trabalho.	Sempre pela utilidade	Aprendizagem Quando deseja aprender alguma coisa, dedica um tempo a leitura até entender o processo.	Paro o meu crescimento Informações turística, se tiver em viagem para conhecer pontos turísticos.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Voltada para formação Informações para compreender o cenário atual nacional e regional. Desenvolvimento da política Ler sobre a região norte e quais são os programas que são voltados para cá Revistas que falam sobre cenários regionais, e em âmbito regional, Informações para negócios. No âmbito pessoal ler pouco. É incentivado pela filha	Para aprender algo relativo a empresa ou faculdade que estou fazendo.	Aprendizagem, lazer, estímulo, preencher o tempo, utilidade	Aprendizagem e lazer Foi incentivado pelos filhos
<p>Funções da leitura: a) função instrumental; b) função educativa; c) função cultural, d) função artística e; e) função recreativa (Sousa, citado por Kirsch, Silva, Silva, 1978, p. 12).</p> <p>Tipos de leitura: a) leitura intensiva e; b) leitura extensiva. Em alternativa, Chartier (1998, p.99) vai considerar a leitura intensiva ou extensiva, mas como um estilo de leitura (Sousa, citado por Kirsch, Silva, Silva, 1978, p. 12).</p> <p>Tipos de leitura: a) Leitura-busca-de-informações; b)Leitura-estudo-do-texto; c) Leitura do texto-pretexto; Leitura fruição-do-texto (Geraldí citado por Melo, 2009), ou, uma outra classificação por tipos de leitura, como: a) Leitura de informação; b) Leitura de fuga; c) Leitura literária; d) Leitura cognitiva (Ojehrl ,1952, citado por Bamberg, 1975).</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Motivação para leitura, Limitações e Barreiras	Qual sua motivação de leitura? (Buscar informações sobre o contexto da empresa, fazer estudo do texto sem ligação com seu fazer cotidiano, leitura literária)	<p>Quando há oportunidade. Já leu muito e hoje ler pouco</p> <p>Em 7 meses não pegou nem um livro</p> <p>Já teve o hábito, pois estudou filosofia.</p> <p>Motivação pelo Cotidiano</p>	<p>Não é falta de tempo, sempre há tempo para fazer uma leitura.</p> <p>Nunca gostou de ler. Hoje faz muita leitura, bem direcionada</p> <p>Não ler por ler</p> <p>Ler para aprender algo. Ler totalmente focado em sanar alguma dúvida.</p> <p>Leitura com propósito definido.</p>	<p>Ler muito hoje, porque entende a necessidade da leitura, mas tem sempre um propósito bem focado o motivo de estar lendo.</p> <p>Literária,</p> <p>Sem ligação com o trabalho</p> <p>Relacionada a empresa</p> <p>A escolha entra para o aleatório.</p>	<p>Quando há interesse por algum assunto busca pontualmente Temático.</p> <p>Visando um objetivo</p> <p>Buscando crescimento pessoal,</p> <p>Tanto na área de administração como no desenvolvimento mesmo mais intelectual.</p>
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		<p>gosta de ler notícias e aquilo que está mais na política</p> <p>Acompanhar assuntos de economia, política.</p> <p>Em relação a matéria prima, como sementes, frutos.</p>	<p>Relacionado ao meu cotidiano mesmo</p> <p>Lê revistas do setor de alimentos, desde o mural até a apresentação final,</p> <p>Coisas relacionadas a receitas aplicadas</p>	<p>Sempre gostou de leitura literária.</p> <p>Até chegar à universidade somente lia literatura.</p> <p>A universidade levou a leitura mais técnicas</p> <p>Durante a universidade passou a</p>	<p>Antes lia o que estava relacionado ao trabalho</p> <p>Para ser diferenciado tem que conhecer muito daquilo que você atua, para fazer a diferença.</p>

Motivação para leitura, Limitações e Barreiras		<p>Lê um sobre a questão agronômica. Lê no site da EMBRAPA, Vê programas de pesquisa para encontrar assuntos interessante para trabalhar ou fazer uma parceria de pesquisa, fazer algum trabalho junto,</p> <p>Costuma ler websites para ver o que eles estão fazendo, que caminho eles estão indo, para entender se tem alguma relação com o trabalho</p>	<p>Saber as novidades no mundo</p> <p>Tudo que está relacionado ao segmento. E a literatura de lazer vai ficando para depois.</p>	<p>senti falta da leitura literária</p> <p>Atualmente alterna entre o técnico e o literário</p> <p>Precisa retomar o hábito da leitura diária.</p> <p>É uma das metas para o ano</p> <p>Ler pelo menos 30 minutos todos os dias</p>	
	Quais as limitações ou barreiras são encontradas para realizar leitura como uma atividade mais frequente em seu cotidiano? (Físicas, institucionais, cognitivas, domínio da língua materna, domínio de outras línguas)	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		<p>Não há barreiras, é mais uma questão de tempo mesmo.</p> <p>Não tem barreira para a leitura, apenas não ler sem um propósito.</p>	<p>Ler tanto para empresa, como ministerial.</p> <p>Não há barreiras físicas. Não há também institucionais,</p>	<p>A empresa não possibilita livros, mas possibilita os informativos</p> <p>Gerenciamento do tempo. As vezes precisa priorizar a leitura em relação ao trabalho e à instituição, os e-mails.</p>	<p>Tem horários de leitura na parte da noite</p> <p>Quando está viajando, ou em algum consultório e em alguma coisa parada</p>

Motivação para leitura, Limitações e Barreiras		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		<p>Tem parado para ler, mas não do início ao fim. Lê de uma maneira mais dinâmica</p> <p>Precisa estar Motivado.</p> <p>Não está motivado a fazer leituras longas</p> <p>Não é limitação física e nem de língua</p> <p>Foi ver a questão da biografia dos candidatos para ver o que cada um já tinha produzido, então é dessa forma.</p>	<p>Física e cognitiva por causa do cansaço percebe que está lendo e não está processando o que está lendo.</p> <p>A internet que chama atenção</p> <p>Gosta de leituras menores</p> <p>A leitura de livros hoje é muito pesada.</p> <p>Está sem óculos e fica agoniada e é só a questão da falta dos óculos.</p>	<p>Dispor de tempo, cansaço, sono.</p>	<p>A perda de foco, excesso de informação se perde com a internet</p> <p>A internet ajuda na medida que se tenha foco. Porque se achar que vai saber de tudo que tem ali, então esquece.</p>
<p>As barreiras e limitações apontadas pela pesquisa Retratos da Leitura no Brasil (2008, 2012, 2016) são as físicas, as institucionais, as cognitivas, as de domínio da língua materna e de outras línguas.</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Hábitos de leitura	Quantos livros você costuma ler por mês/ano?	Lê pouco Dois livros por mês Pelo menos um livro por mês	Intercala leitura de livro com material da internet Tem uma frequência de leitura diária. Lê um livro por mês. Intercala leitura de livro com material da internet	para pesquisas de alguma outra coisa Para concluir um livro leva um mês Tem objetivo de ler pelo menos um livro por mês. As vezes não alcança doze livros por ano	As vezes lê até mais, depende do livro Leituras ligadas a administração e a psicologia,
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Eu imagino que é um por ano. Nos últimos dois anos leu coisas técnicas, voltadas para a dissertação de mestrado Leituras dinâmicas Leituras voltadas para formação. Não busca livro de autoajuda Não busco livro de ficção Apesar de ser importante sonhar.	Em média 2 livros por ano lê capítulos de livros, relacionados ao meu estudo atual Livros inteiros, não. Lê pequenos artigos	Meio livro por mês	Objetivo de 25 livros neste na Em abril já leio oito livros Tem que correr muito.

Hábitos de leitura	Qual o local e horário preferido para realizar a leitura?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Não tem nenhum hábito, começa e repentinamente para Anda com um livro dentro do carro para quando tiver uma oportunidade Lê PDF no celular enquanto espera em um lugar	Horário que a casa já tiver mais quietinha. Quando está sozinho no escritório. Preciso de ambiente, de atmosfera para ler.	Não consegue ler com tumulto, porque priva de concentração necessária para a leitura, Consegui ler no ônibus, na parada de ônibus e consigo ler em casa, dependendo do horário.	Não tem, é a hora que dá certo, É pela oportunidade que surge, quando estou esperando em algum lugar por exemplo.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Lê mais no trabalho que em casa.	Lê quando está sozinho. Depois que fecha fica sozinho, aí lê um pouco.	Eu leio antes de dormir. Para desconectar um pouco da TV e do celular	Mania de lê antes de dormir por meia hora Não pode ser interrompido quando estar lendo se eu estiver lendo As pessoas têm respeitado. Se não colocar esse objetivo não vai conseguir ler os 25 livros de sua meta anual

Hábitos de leitura	Desde quando você tem lembranças sobre seu gosto pela leitura?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Começou a ter o hábito de ler quando começou a estudar filosofia Fez teologia Morou em um colégio interno e lá trabalhava e estudava.	Depois de terminar a faculdade perdeu novamente o hábito de ler De uns 6 anos para cá voltou a ler, por causa do segmento, O trabalho que está desenvolvendo hoje exige leitura para buscar conhecer na fonte.	Era um bom aluno, mas não estudava em casa, aprendia na sala de aula. Absorvia tudo na sala de aula para não ter que ler Sempre lia o que era obrigado a ler, que era os trabalhos, os projetos que tinha que trabalhar em casa, Nunca gostou de leitura.	Passou a gostar de ler depois de adulta, incentivada por uma amiga que lhe dava muitos livros. Foi pegando gosto pelos livros e hoje lê bastante.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Era incentivado a ler desde cedo Depois que entrou na faculdade passou a ler mais assuntos técnicos.	Já leu muito Lia um livro por semana, mas era muito literatura. Atualmente é direcionado para outras coisas.	Desde muito criança com cinco anos Começou a ler antes de fazer a alfabetização Começou lendo gibi (Tinha assinatura) Quando chegava o Gibi queria ler todos no mesmo dia.	Nunca foi muito de leitura Foi desafiado pelos meus filhos a ler 20 livros em um ano. Os filhos não querem que leia nada de trabalho, fizeram ele ler Harry Porter Lê para motivar os filhos E você começa a ler Lê sobre o mundo deles, sem fugir muito
Há bit os de					daquilo que faz parte do seu dia a dia.

					Lê mais de um livro de uma vez só. Incentiva os amigos a ler, pois se os pais não leem os filhos também não leram. Sua casa tem o cantinho da leitura. A família toda ler, todo dia tem que ter alguma coisa para ler. Pode ser uma página, um capítulo, mas todo dia tem que ler. Depois de desafiado começou a gostar
Existe na empresa algum local como biblioteca, sala de leitura, para pesquisa e estudo?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	
	Não.	Ainda não.	Não. Infelizmente não	Não.	
	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8	
	Não tem	Não	Não	Na sede da empresa tem biblioteca. Sede de São Paulo.	
<p>“conscientização de sua importância no desenvolvimento do papel profissional e social do sujeito atingindo então, uma posição sólida entre as hierarquias de hábitos.” (Oliveira, 1996)</p> <p>Retratos da leitura no Brasil (2008, 2012, 2016)</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Práticas de leitura e atuação como gerente	Quantos dos livros que você lê costumam estar ligados à sua função de líder?	Tudo que lê Tudo que lê tá com proposito de liderança, tanto no profissional como no espiritual Na igreja também tem liderança.	Quase todas as leituras ajudam na função de líder, Busca livros mais técnicos para suas pesquisas, quando precisa recorre ao que já leu	Difícilmente ler fora do interesse do trabalho Lê uma história, um romance quando tem um vínculo com suas pesquisas futuras É prático, lê o que vai precisar mesmo.	Há equilíbrio Lê para o trabalho, mas também por interesse pessoal.
		Gerente 5 Quase tudo que lê é em função do trabalho.	Gerente 6 85% do que leio está relacionado ao que faz.	Gerente 7 Metade das leituras é pela função de líder. Lê mais pelas Newsletter. O Interesse pessoal e profissional.	Gerente 8 Uns três por ano.
	A posição de gerente te leva a usar a leitura com mais frequência? Relate sua experiência.	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Há relação Só lê por causa do trabalho como foi dito anteriormente	ler mais do que antes, por causa do trabalho Sobra pouco tempo para ler coisas de fora do trabalho.	Se tivesse tempo leria mais coisas em geral.	Lê tanto para exercer a gerência que não sobra quase tempo para ler outras coisas.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Atualmente lê mais buscando referencial para construção da minha dissertação de mestrado, mas antes disso tudo que lia era para o trabalho.	Como ainda estudo o tempo de leitura e bem dividido entre os textos para estudo e trabalho.	Sim.	A capacitação constante oferecida pela empresa deixa a frequência de leitura bem alta. Na função de gerente ler mais que antes, e atualmente também por influência dos filhos.

“conscientização de sua importância no desenvolvimento do papel profissional e social do sujeito atingindo então, uma posição sólida entre as hierarquias de hábitos.” (Oliveira, 1996)
Retratos da leitura no Brasil (2008, 2012, 2016)

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Práticas de leitura e resolução de problemas	Como gerente, qual a relação você faz entre leitura e a resolução de problema?	Há sim, sim. Não há dúvidas de que ajuda bastante sim. A leitura vai trazer clareza	Se há um problema, ele foi gerado por falta de informação Há total influência para que a resolução do problema aconteça	Busca a leitura para resolver um problema. A leitura pode ser em outro recurso que não em livro, em fórum de discussões, em apostilas e outros recursos de literatura.	A leitura abre a criatividade e na hora da solução do problema essa criatividade tem um peso. Com certeza
		Gerente 5 Sim. Além da experiência acumulada a leitura traz uma contribuição importante para resolver problemas.	Gerente 6 Para resolução dos problemas se usa vários tipos de leitura, tanto leitura como lê ou ouvir relatos. Dá como se fosse um mar de ferramentas diferentes. Cada situação lembra uma ferramenta. Até a leitura da bíblia, a mostra coisas interessantes para aplicar unindo com	Gerente 7 Estão ligadas. Sempre que aparece um problema, seja como gerente ou na vida pessoal procura e pesquisa a melhor forma de resolver. As vezes diante de um problema se recorda	Gerente 8 Quando você começa a ler bastante facilita a interpretação e a causa do problema. E isso só se adquiri lendo, para entender os assuntos diversos. Quando se apresenta um problema

			<p>outras leituras e vivências, funciona muito bem.</p>	<p>de um livro, pelo título e a sinopse, e se vê a solução do problema. A dificuldade de lidar ou gerenciar pessoas de outras gerações, por exemplo, e de repente se encontra uma comunicação científica que fala em como lidar com conflitos de gerações no ambiente de trabalho.</p>	<p>para uma determinada pessoa, e ela faz o problema maior, porque ela não entendeu, ela não leu, não conseguiu interpretar. Uma coisa simples ela transformou num elefante branco, pelo fato de não conseguir interpretar um texto e é falta de leitura. Então entre a leitura e a resolução de problema está tudo atrelado. Por exemplo tem revendedor que tem mais de 20.000 itens e quando o cliente chega quer informações e o vendedor não sabe para explicar, porque não ler, não busca as fontes de informação certas. Não procura virar um especialista</p>
--	--	--	---	--	--

Práticas de leitura e resolução de problemas	Sempre que você tem uma situação adversa para resolver, costuma buscar na leitura embasamento para lhe ajudar na resolução de problemas?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		Por aquilo que se tem de conhecimento. A ignorância é superada pela busca de conhecimento.	Se resolve problemas com o conhecimento que já se tem. Sim.	Quando não se tem a resposta de imediato se busca em alguma leitura alguém que já tenha escrito sobre aquela situação e que tenha resolvido também, ou pelo menos que indique algum caminho ou alguma técnica.	Sim
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Quase sempre	Geralmente se pode combinar, buscando nas leituras anteriores, com situações já vividas, para tomar a decisão. E de alguma forma quando se faz uma leitura que tem estatísticas, por exemplo, é possível	Sim	Sim

			relacionar com o problema vivenciado. Certas leituras abrem os olhos para uma coisa que é razoavelmente óbvia e não se tinha		
Práticas de leitura e resolução de problemas			notado. Quando se lê algo diferente pensa em fazer uma mudança, provoca uma iniciativa. E comigo acontece muitas vezes, eu leio alguma coisa que eu fico matutando dias e tentando replicar para melhorar na empresa. Porque as vezes somente de lê não dá para aplicar logo, porque as vezes precisa ser digerida a leitura.		

Papéis dos gerentes: papéis interpessoais, informacionais e decisórios. O Gerente será responsável por promover aquisição, sistematização e disseminação de informações de dentro e fora das organizações (Mintzberg, 2010).

“uma sólida relação de dados concisos, permitindo-se inferir, comparar, questionar, relatar e observar a essência do conteúdo” (Krug, 2015).

Moscarola (citado Morita, Shimizu & Laurindo, 1999) considera que o processo de resolução de problemas é fator que depende de informação e conhecimento.

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Práticas de leitura e aprendizagem organizacional	Após chegar aos resultados da resolução de um determinado problema, esses fatores são compartilhados com a equipe?	Não, não	Não	Não de forma pragmática, formal, mas assim, nas reuniões que é feita a cada dois meses, na qual se compartilha a experiência vivida.	Sim. Mas ainda não é uma coisa formal.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Por meio de um periódico mensal, e que todo pessoal tem acesso, porque se deixa em locais que as pessoas possam ler.	Apenas de modo informal	Usamos o WhatsApp para informar sobre a maioria das coisas.	Sim. Nós temos o feedback semanal, normalmente via sistema, e muitas vezes via grupo de WhatsApp, telefone.

	Sempre que um problema foi resolvido na empresa, o processo que levou a resolução do problema é registrado de algum modo para usar futuramente caso um problema similar volte a acontecer?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
		um corpo técnico, como um sócio ou um gestor financeiro, por exemplo, para discutir. Quem resolve, praticamente sou eu e minha esposa, que somos os gestores da empresa, quando a gente pode oportunizar algum momento, a gente pode perguntar a opinião de alguém, o que você faria, alguém da empresa, mas não se tem este costume diretamente não.	Não	Não	Não
Práticas de leitura e aprendizagem		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Sim. Usamos uma base de dados para isso.	Não	Não	Mencionou o CRM em outra respota
<p>Como “as pessoas não recebem um novo conhecimento de forma passiva; elas o interpretam ativamente, adaptando-o as suas próprias situações e perspectivas” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 16)</p> <p>A aprendizagem deuterio pode ser descrita como um processo que resulta em aprender a aprender (Vera, Crossan & Apaydin, 2011, p. 173).</p>					

Categoria	Pergunta	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Identificação de novas categorias	Você quer acrescentar algum assunto que não tenha sido abordado no roteiro da entrevista?	Não respondeu	Não tenho nada a acrescentar	Não	Eu perguntaria de que forma você replica para sua equipe, numa escala de 0 a 10, eu estaria no 5. Porque a gente recebe muito conhecimento e não replica na mesma forma como você recebe.
		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Nada a acrescentar	Investigar sobre a leitura da Bíblia, pois tem situações práticas para serem aplicadas na administração e vai dar certo. Aplicação da Bíblia para negócio. Bíblia e gerência tem muito a ver, porque é um livro tão pesado, que as vezes ele pode ser aplicado num monte de coisas, com	Não respondeu	Sem o incentivo da leitura, sem esse trabalho voltado para a instituição que os colaboradores têm que ler, alguns lugares até tem uma biblioteca vasta, mas é tudo técnico, e fica dentro da sala de treinamento então o acesso não é para todos. Sugerir aos donos de empresa para ter um canto da

			interpretações loucas, absurdas, diferentes, mas no negócio ela tem uma aplicação direta.		leitura na hora do almoço, você vai melhorar a sua equipe. Se o que eles gostam de ler é sobre futebol, põe livro de futebol para eles lerem, se gostam de moda, põem revistas de moda para as meninas. Então, esse foi um aprendizado que um francês trouxe para o ambiente de nossa empresa, porque nós somos uma empresa multinacional e nós não tínhamos, e hoje nós temos o espaço da leitura, então na hora do almoço você vai lá e tem fila, tem uma mesa, tem cadeiras, tem um sofá até, para o caso do colaborador querer descansar, então, essa foi uma mudança de cultura
--	--	--	---	--	--

					que teve, que muitos estados estão fazendo e o Pará está totalmente fora disso.
--	--	--	--	--	---

	A empresa em que você atua adota alguma técnica de resolução de problema?	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Identificação de novas categorias		<p>Geralmente eles penalizam aqueles que falham. A operadora é mais fácil de errar. Quando se trabalha com sistema é preciso passar o contrato para a operadora que é maior. Quando se trata de contrato, tudo tem que estar muito dentro do prazo, por exemplo, então quando esse contrato não entra, exatamente na data, gera todo um conflito, porque o cliente tá contando que ele entre exatamente na data</p>	<p>Não adota nada específico.</p>	<p>Livros escritos sobre feedback e resolução de conflitos, que dá algumas técnicas, e dá algumas diretrizes, tem facilitado muito a comunicação entre a equipe e corpo gerencial, porque aí começa a se perceber, a se enxergar a partir da leitura desses teóricos e dessas teorias escritas sobre feedback, um menor cunho de repreensão e de chamada de atenção para com a equipe e começa-se a perceber mais isso</p>	<p>Não</p>

		que foi feito o contrato.		como uma tentativa de apontamentos de caminhos e auxílios nas correções.	
--	--	---------------------------	--	--	--

		Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8
		Identificação de novas categorias	Discute problema com a equipe e usa algumas metodologias para análise e solução de problemas.	A técnica de resolução é sempre falar claramente o que aconteceu, para resolver com a equipe. Anotam tudo num caderninho, para depois fazer os melhoramentos, a partir dessas anotações.	Não tem nenhuma técnica. Quando identificava problemas e chamava as pessoas para resolver juntos. percebia que as pessoas que estão na mesma posição em cargos de lideranças em outros setores, não estavam muitos satisfeitos com essa intromissão, então parou de se envolver com problemas que fugiam do setor comercial de vendas. Cliente – vendedor – loja.

					representantes, para saber o que foi feito para resolver um determinado problema. Mas empresas ainda são muito fechadas.
<p>Para Lins (1993) sugere a utilização de ferramentas que possibilitem encontrar informações reais sobre o que está ocorrendo, e assim “analisar a questão de forma sistemática e projetar uma solução.”</p> <p>.” Lins (1993) cita o “Diagrama de Pareto”. que permite a todos os membros do grupo fazerem comparações das causas dos problemas, podendo decidir quais medidas devem ser tomadas. O diálogo entre a equipe é valorizado e as soluções dos problemas certamente encontradas.</p> <p>Miguel; Vieira (citados por Fornari, 2010, p.107) citam Sete Ferramentas Tradicionais da Qualidade: diagrama de causa-efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle e folha de verificação. Para o trabalho realizado por Fornari (2010), ele utilizou apenas o diagrama de causa-efeito. Para o estudo de causa-efeito César (2016) indica o Diagrama das Relações (DR) como aquele que facilita o estudo da causa raiz e efeito raiz.</p> <p>Maiczuk & Andrade Júnior (2013, p. 3) citam algumas ferramentas da qualidade, que foram utilizadas em trabalho de pesquisa: Folha de Verificação, Brainstorming, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa), Fluxograma e o 5W2H.</p> <p>TRIZ (Teoria da Resolução de Problemas Inventivos) criada por G. Altshuller para resolver problemas de inovação técnica (Fernandes, T., & Pacheco, 2018)</p> <p>A metodologia SODA – Strategic Options Development e analysis é apontada por Corrêa (1996) como uma ferramenta interessante, que se caracteriza por sua capacidade de lidar com fatores qualitativos, de estruturar situações difíceis e no desenvolvimento de estratégias (Corrêa, 1996).</p>					

APÊNDICE 7 MATRIZ DE UNIDADE DE SIGNIFICADO POR CATEGORIAS

Categoria : apropriação de novos conhecimentos			
Unidade de significado		Pontos chaves	Entrevistado
Política de formação	Participação em eventos formativos	Todos responderam que houve	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8
	Frequência de cursos para o gerente	Quinzenal Mensal trimestral Semestral Anual	G8 G5/G6 G1/G4 G3 G2
	Frequência de cursos para a equipe	Sem frequência definida Fluxo contínuo por demanda Trimestral Semestral	G7 G5 G1/G4 G3
Áreas de conhecimento		Seguro Empreendedorismo Paisagismo Gestão de pessoas Gestão de resultados Gerenciamento de conflitos Gestão de pessoas com enfoque no cliente Área organizacional Autoconhecimento Liderança Trabalho em equipe conforme demanda Práticas administrativas Novas práticas e produtos na alimentação Gestão de negócios Comércio Vendas Compra Segurança Logística Informatização <i>compliance</i>	G1 G2 G2 G3/G4 G3 G3 G3 G4 G4 G5 G5 G5 G6 G6 G7 G7 G7/G8 G3/G8 G8 G8 G8 G1/G8 G5
Contribuição dos cursos		Atualização profissional Exercício de liderança Orientação de colaboradores Conhecimento de novas ferramentas Visão de mercado Autoavaliação	G1 G1 G1 G3 G3 G3 G3/G4 G5

	Trabalho em equipe Aprender metodologia Desenvolvimento na carreira Conhecer novos conceitos Conhecer novas ideias Aprender com a experiência dos outros Teoria x prática Habilidade para trabalhar com pessoas Aprender a lidar com cliente	G5 G6 G6 G7 G8 G7/G8 G4 G8
Categoria: Geração de novos conhecimentos		
Unidade de significado	Pontos chaves	Entrevistado
Produção de publicação	Não Publicação de um livro Elaboração de Dissertação de Mestrado Elaboração de Monografia para MBA Elaboração de Monografia para Graduação Apostila	G1/G2/G4 G3 G5 G5/G7 G6 G8
Palestrante/Facilitador em cursos e Oficinas	Palestra Oficinas	G5 G8
Categoria: Níveis de Aprendizagem		
Subcategoria: Aprendizagem Individual		
Aprendizagem no trabalho	Sensibilidade Comunicação pessoal e interpessoal Relação pessoal e interpessoal Segmentação de mercado Percepção e diversidade de talentos Enxergar a qualidade das pessoas e não seus defeitos Inteligência emocional Domínio próprio Reagir diante das adversidades Adaptação da carreira técnica para a de gestão Comportamento como gestora Segurança como líder Estabelecer nível de confiança entre liderados e liderança	G1 G1/G4/G5/G6 G1/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G2 G3 G3 G3/G4 G4 G4 G5 G7 G7 G7 G7 G8 G8

	Fazer proposições Aprendizado diário e contínuo Com culturas diferentes	
Aprendizagem pela experiência	Competitividade no mercado Valorizar o que tem nas mãos Melhorar produtos e serviços Com as adversidades Autoavaliação Consciência de onde quer chegar Reinvenção Com o ambiente interno Comportamento organizacional Cultura organizacional Com os clientes Com as mudanças de produto Análise das pessoas Criatividade Prioridade de tarefas Experiência em outra empresa Diversidades de cultura dos colaboradores e clientes	G1/G4 G1 G2 G3 G3/G4 G3 G4 G4 G5 G5 G6 G6 G7 G7 G7 G7 G8
Aprendizagem para ser um gestor melhor	Lidar com problemas Lidar com adversidades Lidar com as circunstâncias Com a literatura Trabalhar com as pessoas Com a cultura de cada pessoa Lidar com a sazonalidade Embate teoria x prática Moldagem de acordo com cada situação Buscar conhecimento Ouvir as experiências e opiniões dos outros Palestras Ler artigos Buscar informação Diálogo	G1 G1 G1 G2/G3 G2/G4 G2 G3 G3 G3 G4/G6 G5/G7/G8 G6 G6 G6 G8

Iniciativas pessoais de formação continuada	Graduação em Direito Literatura Cursos online Canais e tutoriais do Youtube MBA em psicologia e desenvolvimento humano Executivo em <i>Coaching</i> Graduação em Administração Pós-graduação Palestras e vídeos da internet	G1 G2 G2 G2 G3 G3 G4 G4 G4
Subcategoria: Aprendizagem Grupal		
Dedicação da equipe para encontrar maneiras de melhorar os processos de trabalho	Existe A equipe não tem qualificação Não Há Há incentivo A equipe tem resistência à mudança A equipe tem resistência a fazer evento formativo Por meio de Wokshop É uma das metas da empresa	G1 G2 G2/G4 G3/G5 G6 G7 G8 G8
Argumentação da equipe sobre assuntos em pauta	Há oportunidade de dá opinião Não tem oportunidade Demonstram segurança em dá opinião Depende de cada pessoa Se intimidam com pessoas de fora Resistem inicialmente e depois colaboram Fazem críticas negativas Argumentam e cobram	G1 G2/G4 G3 G5 G5 G6 G7 G8
Relação de confiança entre os membros da equipe possibilita criatividade na resolução de problema	Não houve conflito que possibilitasse avaliar este dado Ocorre dentro das limitações da equipe Ocorre e isso influencia no desenvolvimento da equipe Ocorre e os colaboradores são chamados a se colocar no lugar do gerente	G1 G2 G3 G4

	<p>Existe, mas as pessoas se sentem inseguras em se pronunciar</p> <p>As pessoas deixam que outras se manifestem</p> <p>Os colaboradores costumam se colocar na condição de vítima</p> <p>Só depois de muita conversar começam a se pronunciar</p> <p>A gerente dá oportunidade para eles se pronunciarem</p> <p>Há. Bastante</p>	<p>G5</p> <p>G5</p> <p>G6</p> <p>G6</p> <p>G7</p> <p>G8</p>
Subcategoria: Aprendizagem Organizacional		
Compreensão da missão da organização	<p>Há</p> <p>É percebido pela postura das pessoas e pelo local</p> <p>Está claro na cultura organizacional</p> <p>O gerente assume que a equipe não é informada sobre a visão e a missão da empresa</p> <p>Nem todos estão engajados</p> <p>No âmbito regional ocorre falta de engajamento</p>	<p>G1/G2/G3/G4/G5/G7/G8</p> <p>G5</p> <p>G5</p> <p>G6</p> <p>G8</p> <p>G8</p>
Feedback para identificar problemas e oportunidades	<p>Pretende colocar uma caixa de sugestões</p> <p>Há Feedback com os clientes</p> <p>Uso de e-mails corporativos</p> <p>comunicados internos</p> <p>Telefone</p> <p>Por meio de avaliação que é preenchido pelo cliente</p> <p>Instrumentos informais (diálogo, reuniões)</p> <p>Instrumentos formais (boletim corporativo mensal)</p> <p>A comunicação entre a equipe é boa</p> <p>usam diálogos e anotações deixadas em pontos estratégicos para informar sobre coisas que precisam ser feitas, compradas</p>	<p>G1</p> <p>G2/G4</p> <p>G3</p> <p>G3</p> <p>G3</p> <p>G4</p> <p>G5</p> <p>G5</p> <p>G6</p> <p>G6</p> <p>G6</p> <p>G7</p>

	Ferramenta chamada Solides para avaliação da equipe dos serviços gerais até a diretoria O perfil fica registrado no sistema para acompanhamento de todos Ferramenta CRM (uso pioneiro) Faz avaliação e dá feedbacks de cursos e outros eventos formativos	G7 G8 G8
Liderança e liderados participam de visão comum	A equipe é coesa e entende o propósito do trabalho Por conta da qualificação de cada colaborador eles nem entendem muita coisa Na realização do trabalho se nota visão comum Sim Não há visão comum em todas tarefas Tem um plano de meta para alinhar desde o presidente até os colaboradores do mais baixo nível hierárquico Os conflitos são resolvidos com diálogo	G1 G2 G2 G3/G4/G6/G8 G4 G5 G7
Compartilhamento de informações sobre a visão da empresa	Na empresa não Existe no segmento comunicado e-mail corporativo telefone quadro de avisos Reuniões Ferramentas escritas Ferramentas digitais	G1/G2 G1 G3 G3 G3 G4 G4/G6/G7 G5 G5/G8
Categoria: Tipos de Aprendizagem		
Subcategoria: Aprendizagem de laço único		
Maneiras de prevenir com os erros e aprender com eles	Não há Somente pelo gerente Compartilhamento de experiências Compartilhamento de opiniões Análise das situações do cotidiano Criação de documentos Uso de ferramenta	G1 G2 G3 G3 G4 G4/G5 G5 G5 G5 G5

	Estabelecer as causas Estabelecer os responsáveis Monitoramento da solução do problema Enfrenta resistência Diálogo Por meio de Feedback	G5 G7 G7 G8 G8
Problema corrigido por mudança incremental	Orientação sobre preenchimento de contrato Transporte Embalagem Atendimento ao cliente Termo de compromisso para cliente Fluxo do controle de qualidade Registro do controle de qualidade Revisão do processo de fabricação Orientação para observação nas variações de trigo Criação de ficha de autorização para o controle de vendas Estimulo para participação em cursos	G1 G2 G2 G3 G4 G5 G5 G5 G6 G7 G8
Categoria: Aprendizagem de laço duplo		
Problema corrigido por mudança radical	Encontrar solução por meio do conhecimento Condição de comércio Comportamental Pequenas e graduais Fluxo de vendas Informação tecnológica	G1 G3 G4 G6 G7 G8
Categoria: Aprendizagem Deutero		
Metodologia ou instrumento para registrar resolução de problemas anteriores	Anotações Cartilha Banco de dados do SAC Relatórios do sistema Base de dados eletrônicas Pela troca de experiências Não existe Registro no CRM	G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8
Categoria: Registros de informação		
Material de leitura usada durante os cursos para	Diversificado Oral Audiovisual	G1 G1 G1/G4

apropriação de novos conhecimentos	Leituras Apostilas Slides pequenos vídeos Ferramentas de avaliação e performance Documentos gerados pela própria empresa, documentos internos Artigos e publicações de outros autores Conteúdo da internet Livros Troca com professores e colegas Network da Fundação. Dinâmicas de grupo Apostila distribuídas no MBA Livros publicados pela FGV Plataforma	G1, G2 G3/G4/G6/G7 G3/G7 G3/G7 G3 G5 G5 G6 G6 G7 G7 G7 G7 G7 G8
Suportes de informação – impressos ou eletrônicos	Impressos Eletrônicos Prefere impresso Prefere eletrônico Cliente Prefere impresso	G1/G2/G3/G4/G5/G8 G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G1/G2/G3 G4/G6/G7/G8 G8
Recursos de informação	Usa todos Quase 100% internet Relatório Livros Memorando Artigos de revisão e-mail Relatores de experiências Lembretes (quadro de aviso) Reuniões Manuais	G1/G8 G2 G3 G3/G4 G3 G4/G6 G5 G5 G5 G6/G7 G7
Fontes de informação Primária	Legislação Ata Periódicos Patentes Normas técnicas Anais de congresso Feiras	G1/G5/G7/G8 G1 G2/G3/G5/G6 G2,/G3/G5 G3/G5 G4/G6 G6
Fontes de informação Secundária	Artigos de revisão Livros Manuais Feiras e exposições	G1/G3/G4/G6 G1/G3/G4/G6 G1/G3 G2/G3/G5

	Banco e bases de dados manuais usa tudo	G3 G3 G7/G8
Fontes de informação Terciária	Não usa Sites do MAPA Site da EMBRAPA Bibliografias Resumos biblioteca serviços de indexação e resumo usa pouco usa tudo	G1/G4 G2 G2/G5/G6 G3/G6 G3/G6 G3/G6 G3/G5/G6 G7 G8
Literatura Cinzenta	Estatística Relatórios técnicos Concorrentes Colegas de trabalho Clientes parceiros Não usa Usa todos	G1/G3/G6 G1 G2/G3/G6 G3 G3 G3 G4/G5 G7/G8
Gêneros textuais	E-mail Telefone quadro aviso Diálogos relatos cartas Ofícios listas de materiais declarações editais Notícias jornalística Bilhetes e lembretes Ordens de serviço Receitas textos literários	G1/G2/G5/G7/G8 G1/G2/G3/G5/G7/G8 G1 G1/G3/G5/G6/G7/G8 G2/G6/G7/G8 G2 G2/G5/G7/G8 G2/G6/G7/G8 G2/G3/G6/G7/G8 G2/G3/G7/G8 G2/G3/G4/G6/G8 G5/G6/G7 G5/G7 G6 G6/G8
Categoria: funções de leitura		
Funções de leitura identificadas no cotidiano	Alvos sociais definidos Estímulo Aprendizagem Utilidade Lazer	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G3/G4/G5/G7/G8
Categoria: Motivações, barreiras e limitações		
Motivações para práticas de leitura	Informações da empresa Sem ligação com cotidiano Leitura Literária	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G3/G4/G5/G7/G8 G3/G4/G7/G8
Barreiras e limitações para práticas de leitura	Não encontra barreiras Barreiras Físicas Barreiras cognitivas	G1/G2/G3/G4/G5 G6/G7 G6/G8

Categoria : Hábitos de leitura		
Quantidade de livros lidos por mês/ano	Um livro por mês Dois livros por mês Um livro ano Dois livros por ano Um livro a cada dois meses	G2/G3/G4 G1/G8 G5 G6 G7
Horário e local	Quando tem oportunidade Em local tranquilo No trabalho Em casa Antes de dormir	G1/G3/G4 G2/G6/G8 G5 G5/G8 G7/G8
Início do hábito de leitura	Quando começou faculdade Quando abriu empresa Depois de adulto Influência de amigos/família Desde a infância	G1 G2 G1/G2/G4/G8 G4/G8 G5/G6/G7
Existência na empresa de local para leitura	Não Na sede da empresa em SP	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7 G8
Categoria: Práticas de leitura e atuação como gerente		
leituras ligadas a função de líder	Tudo que lê Equilibrado	G1/G2/G3 G4/G5/G6/G4/G8
Relação entre função de gerente e frequência de leitura	Há relação	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8
Categoria: Práticas de leitura e resolução de problemas		
Relação entre resolução de problemas e práticas de leitura	Sim Leitura completa experiência Leitura/ interação entre pessoas Elucida a causa do problema Leitura traz clareza Leitura abre a criatividade Leitura oferece ferramentas Ajuda na relação com cliente	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G5 G6 G6/G7/G8 G2/G8 G3 G6 G8
Embasamento na leitura para situações adversas	Sim Quase sempre Leitura completa experiência Leitura/ interação entre pessoas	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8 G5 G1/G3/G6/G8 G3
Categoria: Práticas de leitura e aprendizagem organizacional		

Compartilhamento da resolução de problemas com a equipe	Não Sim Durante reuniões Informalmente WhatsApp Via Sistema	G1/G2 G3/G4 G3 G3/G4/G6 G7/G8 G8
Registro do processo que levou a resolução do problema	Não Sim Responsabilidade do gestor Uso de base de dados	G1/G2/G3/G4/G6/G7 G5 G1 G4/G5/G8
Categoria: Identificação de novas categorias		
Acréscimo de assunto que não foi discutido no roteiro da entrevista	Nada a acrescentar	G1/G2/G3/G4/G5/G6/G7/G8
Técnica/metodologia de resolução de problema adotada na empresa	Não há Sim Formação de equipe Diálogo com a equipe Uso de técnicas	G1/G2/G3/G4 G5/G6/G7/G8 G5 G6/G7 G5/G8

APÊNDICE 8



Universidad Autónoma de Asunción
Dirección de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Prof. Dr. Rubens da Silva Ferreira en mi carácter de experto en el Área de Ciencia de la información, certifico que he leído y recibido los instrumentos para la recolección de los datos de la investigación que realiza el Profa. Telma Socorro Silva Sobrinho, estudiante del doctorado en administración cuyo título es "Práticas de Leitura visando aprendizagem organizacional em Gerentes de empresas da área metropolitana de Belém, estado do Pará — Brasil" y los cuales según mi criterio cumplen con el criterio de validez.

Prof. Dr. Rubens da Silva Ferreira

Fecha: 12/06/2018.

APÊNDICE 9



Universidad Autónoma de Asunción
Dirección de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Profa. Dra. Franciele Marques Redigolo en mi carácter de experto en el Área de Ciencias (Indización, Lectura documentaria, Metacognición, Análisis del contenido, etc), certifico que he leído y recibido los instrumentos para la recolección de los datos de la investigación que realiza el Profa. Telma Socorro Silva Sobrinho estudiante de doctorado en administración cuyo título es Práticas de Leitura visando aprendizagem organizacional em Gerentes de empresas da área metropolitana de Belém, estado do Pará – Brasil y los cuales según mi criterio cumplen con el criterio de validez.

Profa. Dra. Franciele Marques Redigolo

Fecha: Belém, 22 de enero de 2020

APÊNDICE 10



Universidad Autónoma de Asunción
Dirección de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Profa. Dra. Angelica Conceição de Miranda en mi carácter de experto en el Área de Ciencias (Gestão do conhecimento, Produção científica, Editoração Eletrônica e Repositórios), etc), certifico que he leído y recibido los instrumentos para la recolección de los datos de la investigación que realiza el Profa. Telma Socorro Silva Sobrinho, estudiante de doctorado en administración cuyo título es Práticas de leitura de gerentes visando à aprendizagem organizacional para resolução de problemas y los cuales según mi criterio cumplen con el criterio de validez.

Prof. Dra. Angélica C. D. Miranda

EDITORA DA BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação

Coord. Projetos Portal de Periódicos e Repositório Institucional

Líder do Grupo de Pesquisa em Ciência, Informação, Tecnologia e Gestão – CITEG

Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/2480208555392243> Email:

angelicadm@gmail.com Fone: 055 53 98121-7898

APÊNDICE 11



Universidad Autónoma de Asunción
Dirección de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Dra Patrícia Verônica Nascimento Dias Fernandes en mi carácter de experto en el Área de Ciencias da Educação (Política Educativa), certifico que he leído y recibido los instrumentos para la recolección de los datos de la investigación que realiza el Profa. Telma Socorro Silva Sobrinho estudiante de doctorado en administración cuyo título es Práticas de Leitura visando aprendizagem organizacional em Gerentes de empresas da área metropolitana de Belém, estado do Pará – Brasil y los cuales según mi criterio cumplen con el criterio de validez.

Prof. 

Fecha: 21 de janeiro de 2020