

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMBRAPA INFORMÁTICA AGROPECUÁRIA

Tércia Zavaglia Torres *
tercia.torres@embrapa.br

Nadir Rodrigues Pereira *
nadir.rodrigues@embrapa.br

Marcos Cesar Visoli *
marcos.visoli@embrapa.br

Isaque Vacari *
isaque.vacari@embrapa.br

***Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP, Brasil**

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar e compreender como elementos circunscritos à estrutura e cultura organizacional, apontados por pesquisadores da Embrapa Informática Agropecuária, uma das 47 unidades de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, servem como fatores pessoais e institucionais favorecedores da aprendizagem organizacional e da construção de conhecimento na empresa. Para alcance deste objetivo adotou-se como procedimento metodológico a análise de conteúdo realizada com dados coletados em uma investigação de doutorado de abordagem qualitativa, concluída em 2008. Os resultados mostram que os fatores indicados pelos sujeitos da pesquisa propulsionam as condições favoráveis para se promover a aprendizagem organizacional e a construção de conhecimentos podendo servir de base para que a Embrapa Informática Agropecuária revise e reajuste suas políticas e práticas de gestão internas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, cultura organizacional, gestão de PD&I, estrutura organizacional.

Introdução

Desde a década de 60 do século XX vimos passando por transformações estruturais na sociedade que vêm embaladas pelo surgimento de um novo padrão tecnológico baseado nas tecnologias da informação e comunicação (TIC). Estas tecnologias são responsáveis por alterar a forma como percebemos o mundo e as relações econômicas, sociais e culturais. Para Lévy (1999) e Castells (2006), estas

tecnologias possibilitam transformações de caráter sociotécnico e criam a base para o surgimento da denominada cibercultura.

Embora o termo seja recheado de sentidos, pode-se definir cibercultura como uma nova relação social que se estabelece entre os homens a partir da emergência das tecnologias digitais (LEMOS, 2003). Riccio (2010) aponta que a principal característica da cibercultura é a possibilidade que ela oferece de uma comunicação em rede viabilizada pela existência da internet. Lévy (1999, p. 17) chama a atenção para o fato de que o termo não representa apenas a ideia de uma infraestrutura material de comunicação digital, mas “[...] também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo”.

No cenário empresarial, tanto o advento da cibercultura quanto os avanços científicos e tecnológicos e a adoção das TIC promoveram impactos de diversas naturezas que vão desde alterações no processo produtivo à promoção de ganhos na produtividade e redução de custos, passando pela oferta de facilidades, ampliação da eficiência comunicacional, velocidade nas transações econômicas e forma de gestão dos seus negócios. As empresas hoje passam a ser percebidas como atores centrais de um novo cenário industrial marcado pelo deslocamento do eixo de atenção da dimensão material para a imaterial/intangível.

Deste deslocamento emerge a chamada Sociedade do Conhecimento que é um termo que surgiu da crescente utilização das tecnologias da informação e comunicação no setor produtivo empresarial em meados do século passado. Nela informação e conhecimento, além de tornarem-se a base do processo produtivo, impulsionam as empresas a empreender esforços na execução de ações que vão desde o tratamento, organização, disseminação e gestão das informações e conhecimentos produzidos e acumulados por elas no decorrer de sua história até aquelas relacionadas à ampliação da capacidade das pessoas de criar novos conhecimentos (RODRIGUEZ e HELENA, 2008).

A busca por inovação tecnológica transforma-se em uma prática sistemática corriqueira levando ao reconhecimento de que as empresas são também centros de produção de informações, saberes e conhecimentos (PARENTE, 2003). Para Castro (2011), mais do que centro de informação as empresas atualmente são vistas como instâncias de aprendizagem porque alteram seus comportamentos para se adaptar às exigências do meio externo ao qual pertencem. Para tanto se alimentam de

informações (sobre os avanços científicos e tecnológicos, os mercados, os concorrentes, as regulamentações, os clientes, os produtos etc.) e de conhecimentos (competências e *know-how* que já possuem e daqueles que são capazes de produzir) para obterem êxito no ambiente no qual estão inseridas.

Na Embrapa Informática Agropecuária, uma das unidades de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, cuja missão é prover soluções tecnológicas para o agronegócio brasileiro, torna-se estratégico que ações voltadas para a gestão do conhecimento sejam estruturadas para maximizar os esforços na busca de resultados de caráter integrado e de valor agregado para a sociedade. Tendo em vista este contexto concluiu-se em 2008 uma pesquisa de doutorado do tipo estudo de caso cujo objetivo foi verificar como ocorria a aprendizagem individual, coletiva e organizacional no seu interior. Na oportunidade foram identificados alguns fatores institucionais (políticas e práticas profissionais e de gestão relacionadas à aprendizagem das pessoas e da própria empresa) que se mostravam como fundamentais para o favorecimento e a criação de conhecimento e a melhoria do processo de inovação e de aprendizagem organizacional na unidade de pesquisa estudada.

Considerando que estes dados não foram objeto de atenção da pesquisa de doutorado e que se ligam à uma dimensão da aprendizagem organizacional, sendo este conceito estratégico para a propulsão de ações de gestão de conhecimento, o presente artigo procura analisá-los para compreender como elementos circunscritos à estrutura e cultura organizacional da Embrapa Informática Agropecuária podem promover a sua própria aprendizagem. Esta análise e compreensão é relevante na medida em que oferece a possibilidade de serem definidas estratégias de ações para potencializar e favorecer a aprendizagem organizacional e a construção de conhecimento e, conseqüentemente, o ajustamento da Embrapa Informática Agropecuária ao meio no qual está inserida.

Além da introdução e da conclusão, o artigo está estruturado em mais três seções conforme segue: na primeira, apresenta-se o referencial teórico sobre aprendizagem organizacional pontuando sua relação com gestão do conhecimento nas instituições de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) considerando-se o contexto da atual Sociedade do Conhecimento. Na segunda apresenta-se a metodologia adotada para a realização do estudo. Na terceira são apresentados os resultados obtidos com o estudo.

Referencial Teórico

Define-se aprendizagem organizacional como uma mudança de comportamento empresarial em função de uma alteração ocorrida no seu ambiente interno ou externo. Envolve a compreensão das causas de um acontecimento, a articulação de alguns saberes e o estabelecimento de associações cognitivas (HEDBERG, 1981). Por detrás do conceito de mudança encontra-se a ideia de que as empresas sejam capazes de alterar seu comportamento para fazer frente às novas exigências do meio e, no de aprendizagem, encontra-se a lógica de que adquiram a capacidade de produzir novos conhecimentos, saberes e competências, o que denota a existência de um processo cognitivo (FIOL e LYLES, 1985).

De acordo com Kolb (1984, p. 63) a “aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência”, indicando ser este um processo determinado pela experiência concreta, pela capacidade de reflexão e concepção abstrata ou pela experimentação ativa. Segundo esta abordagem, a aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo cíclico pelo qual planos, normas, diretrizes, regulamentos e conceitos organizacionais são modificados muito mais por conta da análise e da reflexão feitas pelos integrantes da empresa do que em função dos resultados obtidos. Neste sentido vale dizer que a aprendizagem é um processo permanente, já que a experiência nunca deixa de ocorrer. Portanto, aprendizagem organizacional diz respeito a ganhar experiência, construir competência organizacional e evitar a repetição de erros e problemas que geram desperdício de recursos, tangíveis ou não.

As organizações aprendem de forma similar às pessoas, desenvolvendo formas distintas de reflexão, à medida que fazem opções por um ou outro estilo de relacionamento com o meio (KOLB, 1997). Devido à necessidade de se relacionar com os diferentes aspectos do ambiente, a organização acaba desenvolvendo formas distintas de pensamento e de trabalho conjunto e diferentes estilos de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Para Dodgson (1993), aprendizagem organizacional está associada às formas pelas quais as empresas adquirem e organizam conhecimento e as rotinas em torno das suas atividades e dentro das suas culturas. Nesta perspectiva a aprendizagem organizacional depende da cultura organizacional porque esta última é um produto do aprendizado em grupo. Huber (1996) também admite que a organização aprende

à medida que promove a gestão do conhecimento como um processo de aquisição, distribuição, compartilhamento e interpretação da informação e amplia as chances de promover ações de aprimoramento do seu desempenho. Nesta perspectiva a aprendizagem organizacional começa com a conscientização das pessoas indo até a análise e reflexão sobre quais ações são fundamentais para permitir que a empresa esteja sempre em sintonia com o ambiente no qual está inserida.

Assim, quem aprende são os indivíduos que integram as organizações, na condição, entre outras, de existir uma estrutura organizacional interna de gestão propícia à transmissão/ensino, partilha e aprendizagem de saberes. Portanto, existe uma relação estreita entre aprendizagem organizacional, gestão de conhecimento e competitividade organizacional já que a aprendizagem é considerada uma forma de as organizações obterem vantagem competitiva.

Argyris e Schön (1978) chamam a atenção para a existência de um conjunto de padrões de papéis implícitos na estrutura organizacional, nos canais de informação e circulação, nos sistemas de informação, no ambiente físico, nos procedimentos e rotinas, nos sistemas de incentivos que denominam de 'estruturas organizacionais', que influenciam o padrão de comunicação e, conseqüentemente, a possibilidade de as pessoas aprenderem. Admitem também que a aprendizagem organizacional está vinculada à capacidade dos líderes, gestores e dirigentes motivarem as pessoas a buscar outras formas de pensar, agir e construir novas racionalidades para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos. DiBella e Nevis (1999) vão nesta mesma linha de raciocínio, argumentando que a aprendizagem nas organizações ocorre tanto no nível das repetições e rotinas que são codificadas e transformam-se em procedimentos operacionais padronizados ou em programas de sucesso ou ainda em práticas gerenciais; quanto ocorre no nível mais abstrato, como os relacionados à cultura organizacional e aos processos que pautam o funcionamento cotidiano da empresa, os quais podem apoiar, incentivar ou limitar a aprendizagem.

É na dimensão cultural que, segundo DiBella e Nevis (1999), a aprendizagem organizacional ocorre porque é nela que estão circunscritos um conjunto de políticas, diretrizes, normas, procedimentos praticados pelos líderes, gestores e dirigentes em seus discursos oficiais ou inseridos nos valores, crenças e condutas morais e éticas que favorecem em maior ou menor grau a aprendizagem. Este conjunto de fatores é denominado de institucionais e facilitadores da aprendizagem.

Nesta concepção não há um modo melhor de aprender que possa servir a todas as empresas porque a aprendizagem é vista como parte integrante da cultura e da estrutura organizacional. A cultura organizacional é vista por DiBella e Nevis (1999) como o conjunto de sistemas interpretativos e como espaço de aprendizagem que serve, simultaneamente, para guiar o comportamento profissional das pessoas nas empresas e para produzir um 'estilo ou modo' de aprender. Assim pode-se dizer que: a) as empresas aprendem à medida que garantem a sua atividade produtiva, sendo a experiência cotidiana (passada e presente), ela própria, a via de aprendizagem; b) os processos de aprendizagem organizacional se encontram, de alguma forma, inseridos na própria empresa, ao terem como parâmetros de enquadramento a cultura organizacional; c) a aprendizagem é um fenômeno coletivo que ultrapassa a dimensão individual já que o conteúdo do seu resultado se mantém na organização independentemente da rotatividade das pessoas; e d) a aprendizagem é favorecida pela ação dos líderes, gestores e dirigentes da empresa na medida em que há políticas, estruturas e processos que facilitam e promovem a aprendizagem.

Assim DiBella e Nevis (1999) pontuam que quanto mais forte for a presença dos fatores institucionais na organização maior a probabilidade de haver aprendizagem. Portanto, a identificação deste fatores no âmbito da Embrapa Informática Agropecuária torna-se uma ação estratégica à medida que permite a criação de condições mais favorecedoras para a aprendizagem e construção de novos conhecimentos e a potencialização da capacidade desta unidade de pesquisa de gerar resultados.

Metodologia

Adotou-se como procedimento metodológico a análise de conteúdo a partir de dados coletados em uma investigação de doutorado, concluída em 2008. Esta investigação de doutorado deu-se na Embrapa Informática Agropecuária, uma das unidades de pesquisa da Embrapa, localizada na cidade de Campinas, SP. Sua escolha justificou-se por ser uma unidade que atua na área de conhecimento que intermedeia a gestão da informação e a informática, o que a caracteriza como uma unidade peculiar no contexto da empresa.

Compuseram a amostra da pesquisa 14 pesquisadores do quadro efetivo da empresa, tendo sido selecionados pelos seus dirigentes considerando como critério

a atuação à época em projetos de pesquisa de grande relevância para o agronegócio brasileiro. A coleta de dados foi feita por meio da realização de entrevistas individuais que tiveram duração média de duas horas e meia. Estas seguiram um roteiro semiestruturado elaborado a partir da identificação de conceitos sensibilizadores levantados na literatura sobre aprendizagem organizacional e na análise de documentos da própria Embrapa.

Foram dois os conceitos sensibilizadores que serviram de guias para a compreensão dos achados descritivos referentes aos dados levantados junto aos sujeitos: interação entre os conceitos aprendizagem organizacional e construção de conhecimento; e fatores pessoais e institucionais promotores da aprendizagem organizacional.

Considerando que o objeto de estudo deste artigo se limitou a identificar elementos que, circunscritos à estrutura e cultura organizacional da Embrapa Informática Agropecuária, podem promover a sua própria aprendizagem, analisou-se apenas os achados descritivos referentes ao conceito sensibilizador fatores pessoais e institucionais promotores da aprendizagem organizacional. Seguindo-se a técnica de análise de conteúdo, buscou-se identificar os sentidos dados pelos sujeitos quando falaram acerca deles. O método permitiu a realização de inferências a partir da ligação entre as falas dos sujeitos; os pressupostos teóricos acerca de aprendizagem organizacional e as situações concretas vivenciadas por eles na unidade de pesquisa estudada.

Desta análise resultaram seis categorias de análises que passam a representar os fatores pessoais e institucionais considerados importantes para se criar as condições favoráveis à aprendizagem e à construção de conhecimentos na Embrapa Informática Agropecuária (Figura 1).



Figura 1- Conceitos Sensibilizadores e Categorias de análise

Resultados do Estudo de Caso

Antes de discutir os resultados acerca dos fatores pessoais e institucionais identificados nas falas dos sujeitos, cabe destacar a forma como eles pensaram a relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e construção de conhecimento. Para eles estes conceitos são indissolúveis, ou seja, percebidos de forma integrada à missão da Embrapa. Os sujeitos argumentaram que a Embrapa Informática Agropecuária aprende porque há uma dinâmica interacional que ela própria promove entre o meio externo e seus pesquisadores. Admitem que esta dinâmica é dependente dos seis fatores pessoais e institucionais da aprendizagem organizacional (Figura 2). Esta racionalidade apresentada pelos sujeitos da pesquisa traz consigo a possibilidade de se obter uma visão integrada dos conceitos e permite explicar de forma mais coerente e adequada como articulam ambos os conceitos para refletir sobre a aprendizagem no interior da unidade de pesquisa estudada.

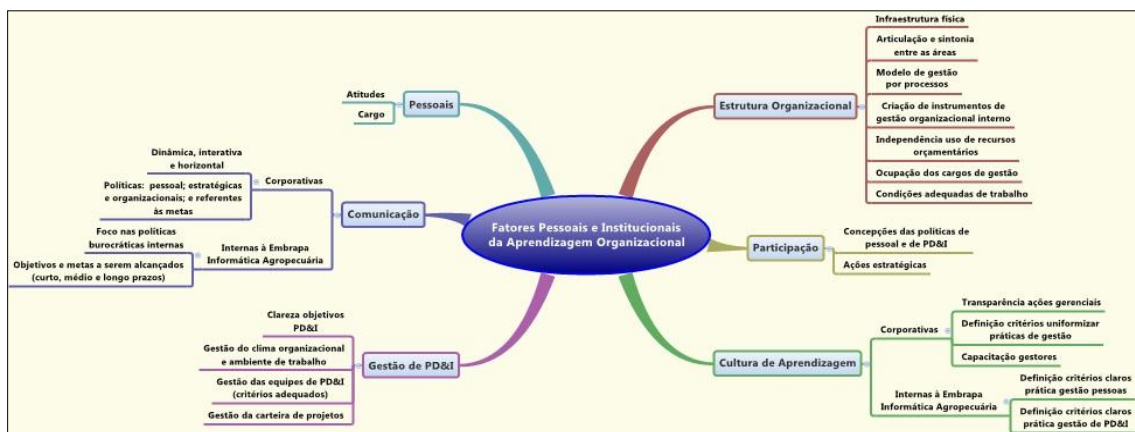


Figura 2: Fatores da aprendizagem organizacional.

Os fatores pessoais e institucionais que surgiram dos discursos dos sujeitos perfilam na sua essência a concepção, com a qual DiBella e Nevis (1999) compactuam, de que a aprendizagem é parte integrante da cultura e da estrutura organizacional. Os discursos dos sujeitos deixaram evidente que: partilham de um posicionamento similar no que se refere aos instrumentos institucionais que consideram facilitadores das aprendizagens; admitem a existência, no âmbito da Embrapa, de políticas, estruturas e processos que funcionam em maior ou menor grau para promover as aprendizagens; asseguram que, no exercício do cargo de pesquisadores, realizam interações sociais de naturezas diversas, embaladas tanto pelas atitudes pessoais quanto pelas políticas institucionais, cultura e estrutura

organizacional; e argumentam que, sendo a aprendizagem mediada por instrumentos, estes também contribuem para promover a aprendizagem da própria Embrapa. A partir das ponderações acima, pode-se admitir que o 'modo' peculiar dos sujeitos pensarem a aprendizagem organizacional incorpora um conjunto de atributos, valores, crenças, modos de pensar e agir que lhes oferece um sistema interpretativo similar cujo referencial é a cultura e a estrutura organizacional da Embrapa.

Os fatores institucionais de caráter pessoal são aqueles que têm relação direta com os próprios sujeitos da pesquisa. A evidência de fatores de natureza pessoal reforça a ideia de que os próprios sujeitos se enxergam como os principais atores da aprendizagem organizacional, na medida em que argumentam sobre a necessidade de buscarem formas diferentes para perceber a realidade, adquirindo novos conhecimentos, competências e/ou habilidades que antes não eram necessárias. Esta necessidade eles atribuem à relação estreita que existe entre aprendizagem organizacional e construção de conhecimento, sobretudo em uma instituição como a Embrapa em que a própria missão é produto de uma interação permanente com o meio externo.

No que se refere aos fatores de caráter pessoal estão as atitudes adotadas pelos próprios sujeitos da pesquisa e o exercício do cargo de pesquisador. Dentre estes os sujeitos registraram os seguintes: abertura e disposição para trocar informações e experiências com os pares; entrosamento, envolvimento e disposição para ouvir os pares; as próprias atividades de pesquisa; a capacidade técnica que possuem na área de atuação e a de interpretar o ambiente interno e externo; a possibilidade de crescer na carreira; e a percepção acerca da confiança que os dirigentes e gestores de PD&I depositam no trabalho deles. Todos estes aspectos, embora estejam diretamente relacionados às atitudes que os próprios sujeitos precisam ter para promover a sua aprendizagem, foram considerados também essenciais para favorecer a aprendizagem organizacional.

A comunicação foi também apontada como um fator institucional da aprendizagem organizacional. Para os sujeitos, a comunicação foi vista como um veículo de transmissão de conhecimentos. De fato é cada vez mais evidente a relação entre aprendizagem, comunicação e gestão do conhecimento. Torres, Pereira e Gâmbaro (2012) destacam o papel fundamental da comunicação como um mecanismo vivo que intensifica as trocas e relações entre as pessoas,

potencializando a criação de novos conhecimentos e aprendizagens, em especial se focar os objetivos organizacionais e tiver um caráter participativo e colaborativo. Foi exatamente isto que os sujeitos da pesquisa apresentaram. Eles disseram que tanto a comunicação corporativa quanto a interna à Embrapa Informática Agropecuária deveria desenvolver um estilo comunicacional claro, preciso e sem ruído, usando as tecnologias digitais e focando a comunicação dos objetivos e metas corporativas e da unidade de pesquisa. Argumentaram ainda que a comunicação deveria concentrar-se na disseminação de todas as políticas burocráticas internas, sobretudo, as referentes às decisões do Comitê Técnico Interno (CTI), órgão de caráter consultivo que assessora a Chefia Geral da Embrapa Informática Agropecuária na análise, acompanhamento e avaliação de projetos de PD&I; e as relacionadas às decisões administrativas e técnicas como: compras, tramitação de viagens nacionais e internacionais, publicações, prazos para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa e regras para participações em eventos científicos nacionais e internacionais.

Outro fator institucional registrado pelos sujeitos da pesquisa como promotor da aprendizagem organizacional refere-se à gestão da pesquisa, em especial, aos aspectos ligados às práticas de gestão. Entendem práticas de gestão como toda e qualquer ação executada pelos líderes de projetos e dirigentes da Embrapa Informática Agropecuária que, estando vinculadas às atividades de pesquisa, sejam significativas e importantes para se criar condições favoráveis para o aprendizado individual e organizacional.

Dentre estes aspectos os sujeitos citaram: a clareza com que os líderes de projetos e os dirigentes procuram criar as condições para alcançar os objetivos e metas do projeto ou da unidade de pesquisa; a maneira como os líderes de projetos e dirigentes da unidade de pesquisa: a) articulam os recursos e/ou traçam as estratégias para facilitar o alcance dos resultados desejados; b) promovem um clima organizacional adequado e um ambiente de trabalho amistoso para fortalecer vínculos de confiança entre os pares; c) estabelecem e gerenciam as equipes dos projetos de pesquisa para potencializar a eficácia dos resultados esperados (argumentaram sobre a necessidade de se criar critérios para formar, desenvolver e avaliar as equipes dos projetos); e, por último, d) gerenciam a carteira de projetos da unidade de pesquisa (pontuaram que é importante priorizar a execução de projetos que tenham relação direta com o alcance dos objetivos e metas de curto, médio e

longo prazos). Os sujeitos ponderaram também que a forma como são executadas as práticas de gestão administrativa e de PD&I servem de guias de aprendizagem porque tanto podem impulsioná-los para produzir novos conhecimentos quanto podem inibi-los a se lançarem em novos desafios. O gerenciamento da pesquisa foi percebido pelos sujeitos como um importante instrumento institucional da aprendizagem porque entendem que é a partir da sua gestão eficaz que a Embrapa ajusta-se ao ambiente e evolui no sentido de atender cada vez mais às necessidades da sociedade.

A cultura da aprendizagem foi percebida pelos sujeitos da pesquisa como um fator institucional favorecedor da aprendizagem organizacional. Os sujeitos deixaram evidente a vinculação entre cultura e os processos de aprendizagem organizacional e de criação de conhecimento. Argumentaram que a existência de uma cultura orientada para a aprendizagem facilita a construção de novos conhecimentos. Admitem que é por intermédio da criação de um ambiente organizacional, no qual valores, crenças e representações simbólicas são amplamente partilhados e focados nas necessidades organizacionais, que se pode favorecer a criação de novas aprendizagens e conhecimentos (TORRES e PIEROZZI JR., 2009).

Nas falas dos sujeitos surgiram dois conjuntos de fatores que juntos promovem a aprendizagem organizacional. No primeiro, relacionado com a cultura corporativa, aparecem aspectos ligados à transparência nas ações gerenciais de PD&I e de gestão de pessoas; o estabelecimento de critérios para uniformizar as práticas de gestão em toda a empresa; e a capacitação dos líderes e dirigentes da Embrapa de forma a promover uma cultura de gestão orientada para a aprendizagem. O segundo relaciona-se à cultura interna da Embrapa Informática Agropecuária, na qual é destacada pelos sujeitos a criação de critérios claros para as práticas de gestão de pessoas e de PD&I.

Todos os aspectos referentes à cultura da aprendizagem, apontados pelos sujeitos, deixam transparecer que, para a Embrapa aprender é necessário estabelecer critérios e desenvolver valores orientados por preceitos éticos, participativos e colaborativos para nortear suas ações de gestão. Assim os sujeitos mostram que entendem a cultura como um sistema que contribui para tornar as pessoas mais capazes de elaborar, interpretar, categorizar e memorizar as expectativas coletivas, utilizando os valores e a orientação cultural impregnada nas políticas e nas práticas de gestão como guias de ação no seu **dia a dia** (GOMES,

2000). A percepção dos sujeitos revela ainda o entendimento de que quanto mais a cultura da Embrapa for orientada para a aprendizagem de aspectos positivos e para a inovação, mais se constituirá como um fator facilitador da aprendizagem organizacional e da criação de novos conhecimentos. Esta lógica está consoante ao que Bransford et al. (2007) argumentam quando verificaram que a aprendizagem que acontece em cenários cercados por conjuntos específicos de normas e expectativas culturais e sociais é mais capaz de permitir transferência do que se aprendeu para outros contextos.

Um outro conjunto de achados descritivos relacionados à participação dos sujeitos da pesquisa em ações institucionais foi identificado e considerado também como um fator institucional da aprendizagem organizacional. Nesta categoria o que se destaca é o posicionamento dos sujeitos como protagonistas da aprendizagem organizacional. Isto ficou ressaltado quando disseram que a participação e o envolvimento deles na concepção das políticas de pessoal e de PD&I e nas discussões sobre as estratégias organizacionais a serem incorporadas no Plano Diretor da Unidade de pesquisa é um fator institucional favorecedor da aprendizagem porque lhes permite entrar em contato direto com a definição dos rumos organizacionais e compreender o que precisam aprender e como podem encaixar o que aprenderam no quadro de referência das necessidades organizacionais.

A estrutura organizacional foi também considerada um fator institucional da aprendizagem organizacional porque insere elementos que traçam padrões de comportamentos que tanto podem promover quanto dificultar a aprendizagem. Nesta categoria os sujeitos registraram aspectos como a organização dos trabalhos de PD&I, dos processos, das rotinas, do uso dos recursos, da infraestrutura e das práticas de gestão; bem como a articulação e integração das ações executadas pelas diversas áreas e setores. Disseram que todos estes elementos são importantes e precisam ser geridos pela Embrapa para que possam ampliar as chances de haver aprendizagem organizacional na linha do que argumentam Argyris e Schön (1978).

Conclusões

Pode-se concluir, a partir dos achados descritivos apontados pelos sujeitos da pesquisa, que as políticas e práticas de gestão são fatores favorecedores da

aprendizagem organizacional e da construção de conhecimentos na Embrapa Informática Agropecuária na medida em foram vistas como elementos que impõem um ritmo de atuação e um comportamento orientado para os resultados. Paralelamente os sujeitos também observaram que a Embrapa sofre imposições externas no sentido de desenvolver tecnologias com alto valor agregado e baixo custo, o que sinaliza para eles que a empresa deve ter agilidade na condução de seu processo de geração de conhecimento e conseqüente transformação do mesmo em tecnologias viáveis para apropriação da sociedade. Reconhecem que apesar de existir na Embrapa, desde a sua criação, uma cultura organizacional corporativa forte e focada em resultados, é preciso criar condições para que haja mais envolvimento e participação deles na construção de novas racionalidades para se conceber e praticar a gestão e novos valores no sentido de desenvolver uma cultura na qual ela própria seja entendida como uma via de aprendizagem.

Por fim, as análises abstraídas das falas dos sujeitos acerca dos fatores pessoais e institucionais podem servir de ponto de partida para que a Embrapa Informática Agropecuária revise e reajuste suas políticas e práticas de gestão internas para ampliar as chances de promover um processo de aprendizagem organizacional no qual todos os atores sociais internos e externos à unidade de pesquisa possam ser beneficiados.

Referências

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. v. 1. (Addison-Wesley OD series).

BRANSFORD, J. D.; BROWN, A. L.; COCKING, R. R. (Org.). **Como as pessoas aprendem**: cérebro, mente, experiência e escola. Tradução: Carlos David Szlak. São Paulo: Senac, 2007. 381 p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução [de] Roneide Venâncio Majer. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. 698 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura,1).

_____. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 243 p.

CASTRO, D. T. Sociedade da Informação, inovação e cibercultura. In: CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 11., Salvador. **Anais ...** Salvador: UFBA, 2011, 16 p. Disponível em: http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1305056641_ARQUIVO_ArtigoConlabDarlene.pdf >. Acesso em: 5 set. 2012.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999. 228 p.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures, **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GOMES, A. D. **Cultura organizacional**: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto, 2000.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Org.). **Handbook of organizational design**. Londres: Oxford University, 1981. p. 8-27.

HUBER, G. P. Organizational learning: a guide for executives in technology critical organizations. **International Journal Technology Management**, v. 11, n.7-8, p. 821-832, May, 1996.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

_____. **Experimental learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 256 p.

LEMOS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In: LEMOS, A.; CUNHA, P. (Org.). **Olhares sobre a Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 11-23. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/andrelemos/cibercultura.pdf> >. Acesso em: 28 ago. 2012.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 2 ed. São Paulo: Editora 34, 1999. 264 p.

PARENTE, C. C. R. **Construção social das competências profissionais**: dois estudos de casos em empresas multinacionais do setor metalomecânico. 2003. 1.132 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2003. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7020>>. Acesso em: 8 set. 2012.

RICCIO, N. C. R. **Ambientes virtuais de aprendizagem na UFBA**: a autonomia como possibilidade. 2010. 363 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RODRIGUEZ, M. V. R.; HELENA, L. Um modelo de gestão do conhecimento em uma Empresa de energia. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS, 2. Niterói. **Anais ...** Niterói: UFF, 2008, 17 p. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/transparencia/documentos/anais_transparencia2/T6_0115_0075.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2012.

TORRES, T. Z.; PEREIRA, N. R., GÂMBARO, B. Comunicação Digital nas Redes de Pesquisa. In: VI CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 6. São Luiz, MA. **Anais ...** São Luiz, MA: ABRAPCORP, 2012, 15 p.

_____ ; PIEROZZI JR., I Redes cooperativas em instituições de PD&I: uma abordagem integrada à gestão do conhecimento. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHEICMENTO, 9. Belém, PA. **Anais ...** Belém, PA: Embrapa Amazônia Oriental, Brasília: IBICT, 2009. Não paginado.