

Lógicas de gestão: uma reflexão acerca de seus constrangimentos aos processos de aprendizagem e formação de competência

MICHELE PONICH RUZON
UEL

LUCIANO MUNCK
UEL

Resumo: O processo de formação de competência está relacionado de forma íntima com o processo de aprendizagem, sendo o profissional competente aquele que aprende a aprender. Os processos de aprendizagem e formação de competência exigem determinadas características do ambiente de trabalho para que ocorram; todavia, nem sempre a lógica de gestão adotada na organização possibilita a criação deste ambiente. Este trabalho analisou duas lógicas de gestão em relação ao ambiente ideal para identificar os constrangimentos existentes. As lógicas são baseadas em uma definição epistemológica das organizações, sendo elas: lógica do ator, com base na abordagem fenomenológica, entendendo que as ações humanas podem ser explicadas apenas *a posteriori*, sem regras de ações pré-concebidas e com intensos jogos políticos; e a lógica do agir organizacional, originada na 3ª via de Weber, vendo as organizações como processos estruturantes. Um estudo de caso foi realizado com duas empresas, identificando a correspondência delas com as principais características das lógicas, e verificando os constrangimentos à aprendizagem e formação de competência. Concluiu-se que os jogos de poder na lógica do ator dificultam as ações dos sujeitos, dificultando também seu desenvolvimento, enquanto que a visão de organização estruturante apresenta-se como mais adequada à aprendizagem e ação competente. Nesse contexto, o presente artigo almeja explicitar como cada lógica de gestão constrange os processos de aprendizagem e formação de competência.

Palavras-chave: Competência. Aprendizagem. Lógicas de gestão. Constrangimentos.

Management logics: considerations about constraints on learning process and competence development

Abstract: The competence development process is intimately related with the learning process, as the competent professional is the one who learns to learn. The learning and the competence development process demand certain characteristics from the work environment so they can occur, however, not ways the management logic adopted by the organization allows the creation of this environment. This essay analyzed two management logics in relation to the ideal environment willing to identify the existents constraints. The logics are based on a epistemological definition of organizations, they are: actor logic, based on the phenomenological view, witch understand that human actions can be only explained after happening, without pre-conceived rules an with intense politic games; and the organizational acting logic, based on Weber's 3th way, witch sees organizations as structuring process. A case study was conducted in two companies, identifying their correspondence with the major characteristics with the managements logics and verifying the learning and competence development process constraints. It was concluded that de politic games in the actor logic embarrass de subjects actions, also embarrassing their development, meanwhile the structuring process view revealed itself as appropriated to learning process and competence action. In this context, the present essay aims to explain how witch management logic constraints the learning and the competence development process.

Key words: Competence. Learning process. Management logics. Constraints.

INTRODUÇÃO

Diante de mudanças significativas no mundo do trabalho e conseqüentes e necessárias revisões na forma de gerência, um novo sistema de gestão, que toma como base de análise e ação as variações e incertezas impostas aos processos de trabalho, confronta designs organizacionais rígidos e inflexíveis. Trata-se da gestão por competências. Segundo Zarifian (2003) o modelo da competência significa a volta do trabalho para o trabalhador depois do “golpe” aplicado pelo industrialismo, onde a qualificação não era senão uma maneira de ratificar a relação mantida entre o trabalho objetivado e as capacidades do trabalhador a ele relacionadas. O trabalhador era um simples ocupante do posto de trabalho, onde se cristalizava o controle e a avaliação. O posto é, ao mesmo tempo, um lugar e uma função precisa dentro da organização, um conjunto de tarefas a serem realizadas e uma imobilização do trabalhador, sob a pressão do ritmo de produção ou do rendimento de seu posto, imobilizado na ausência da legitimidade de sua iniciativa pessoal (ZARIFIAN, 2003, p.76).

Boterf (2003) explica que a capacidade de aprender e de aprender a aprender são características fundamentais da competência e, logo, de sua formação. Conforme o autor (p.77), o profissional competente “sabe tirar as lições da experiência (...), faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação do saber”. Nesse sentido, as empresas vêm investindo em treinamentos e capacitações, implantando novos sistemas de gestão que desenvolvam seus funcionários. Entretanto, existe um fator relevante ao processo de desenvolvimento que poucas vezes é considerado: a própria organização do trabalho, ou seja, a lógica de gestão utilizada, a “visão de mundo” a que a organização remete suas posturas. A lógica seguida pela organização pode tanto propiciar e incentivar a aprendizagem como constrangê-la.

A questão de análise do presente ensaio é o processo de aprendizagem e a formação de competência. Discutir-se-á como as lógicas de gestão compiladas e apresentadas por Maggi (2006), imprimem constrangimentos ao ciclo de aprendizagem. Pretende-se então descrever e discutir, a partir do ciclo de Kolb (1984) e Nonaka e Takeuchi (1995), os constrangimentos à aprendizagem provocados por cada lógica de gestão, conforme definição de Maggi (2006).

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Parte-se do princípio de que o processo de aprendizagem tem como principais funções, no contexto organizacional, a criação de conhecimento e a formação de competências, essenciais para o ser humano adaptar-se eficazmente ao seu ambiente. Ele ocorre tanto no âmbito individual quanto coletivo, resultando em aprendizado do sujeito ou do grupo/organização. O estudo da relação recíproca entre

aprendizagem e ambiente torna possível identificar inter-relações que potencializam ou constroem o processo de adaptação.

Kolb (1984) afirma que a aprendizagem ocorre em fases, sendo o processo de aprendizagem um ciclo que envolve a capacidade de adquirir informações, compreendê-las e utilizá-las. Assim, a aprendizagem pode ser estruturada em um ciclo de quatro fases interligadas: a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa. Para a experiência concreta ocorrer é preciso que o sujeito seja capaz de envolver-se completamente e abertamente em novas experiências, sem preconceitos. Se o sujeito for capaz de refletir e observar sua experiência por diferentes perspectivas, então estará na fase da observação reflexiva. Para a conceitualização abstrata, é preciso a capacidade de criar conceitos que integrem suas observações com teorias lógicas e, por último, é necessária a habilidade de usar as teorias integradas para tomar decisões e resolver problemas na etapa de experimentação ativa. No conceito de Kolb, o aprendizado está condicionado à capacidade de percepção e de ação do sujeito sobre seu ambiente, não havendo aprendizado perante apenas um destes processos. Conforme Kolb (*op. cit.*), cada indivíduo aprende de um jeito específico e em um tempo próprio, conforme sua adaptação. Portanto, a aprendizagem não deveria ser delimitada por imposições superiores do modelo de gestão. A aprendizagem imposta reduz o apelo vital do processo, o motivo pessoal que leva o sujeito a querer aprender.

Para que o conhecimento criado na aprendizagem individual auxilie as organizações a inovarem e se manterem competitivas, ele deve ser disseminado entre os demais sujeitos em um processo de aprendizagem organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995) explicam que este processo depende essencialmente da interação dinâmica e contínua entre os conhecimentos tácito (não visível ou comunicável) e explícito (formal e sistemático), que pode ocorrer através de quatro processos distintos: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito). Os autores ressaltam que, para que a interação ocorra, é preciso flexibilidade na comunicação organizacional, possibilitando adaptações na comunicação, e a existência de comunicação redundante, ou seja, disponibilizada e acessada por todos de forma ilimitada, mantendo um fluxo intenso de informação, mesmo para os sujeitos que aparentemente não necessitam dela. É importante que a organização proporcione a reflexão coletiva sobre as experiências da organização, ou seja, disponibilize pessoas e tempo para analisar e estudar as situações relevantes para organização de forma conjunta, após já terem analisado-as de forma individual. Para isso, deve-se manter um clima de interação entre os sujeitos, facilitando as discussões e trocas de idéias, além da possibilidade de observação do trabalho dos demais envolvidos para sua compreensão e apreensão. Nonaka e Takeuchi (1995), por fim, ressaltam a importância do caos criativo, termo usado para retratar

as circunstâncias incertas do ambiente e as quebras de rotinas e hábitos que levam os indivíduos a reavaliarem seus conceitos e questionar a situação. É preciso um ambiente de trabalho dinâmico, para tal, os sujeitos nas organizações devem ter atividades amplas para possibilitar que vivenciem situações diversas e lidem com imprevistos. Complementando, é preciso proporcionar autonomia aos sujeitos para que realizem experimentações visando resolver imprevistos e problemas.

LÓGICAS ORGANIZACIONAIS

Para analisar o ambiente de trabalho, adotou-se a definição de lógicas de Maggi (2006), a partir dos paradigmas sociológicos por ele estudados, fazendo referência a diferentes epistemologias da organização existentes. Epistemologia é o estudo do conhecimento, de sua origem e de seus limites, caracterizando uma “maneira de ver o mundo”. O autor identifica três diferentes vias epistemológicas: o positivismo, a fenomenologia, e a terceira via, que busca o equilíbrio entre as duas. As vias dão origem às respectivas lógicas: do sistema mecanicista e do sistema organicista; do ator, e do agir organizacional. Este ensaio restringir-se-á ao estudo das lógicas do ator e do agir.

A lógica do ator contrapõe-se às lógicas positivistas que entendem as organizações como pré-determinadas, fazendo uso da visão fenomenológica na qual as organizações surgem das interações e, portanto, não podem ser descritas previamente, mas apenas compreendidas *a posteriori*. A lógica do agir organizacional é uma terceira via frente às abordagens positivistas e fenomenológicas, e tem como princípio que as organizações não podem ser totalmente construídas *a priori*, independente dos sujeitos que as constituem, nem totalmente *a posteriori*. As organizações são entendidas aqui como processos, caracterizadas pelas ações e decisões que ocorrem, assim, a organização está em constante construção, sendo estruturada a partir de cada novo processo.

LÓGICA DO ATOR: CARACTERÍSTICAS E CONSTRANGIMENTOS

Foi realizado um estudo de caso com o corpo administrativo de uma Instituição de Educação Superior (IES), que se apresentou como atuante na lógica do ator. Recordando que tal lógica tem como principal característica a importância das relações políticas existentes na organização, e o conceito de racionalização *a posteriori* – segundo o qual nada é passível de explicação prévia, mas apenas de compreensão após o finalizado –, é possível identificar certos aspectos na IES.

Os funcionários afirmaram lidar constantemente com situações imprevistas, não sendo possível definir previamente as atividades que realizam. Isso corresponde com as

dificuldades percebidas em relação à definição de cargos e funções na faculdade, não havendo uma definição clara, os funcionários atuam conforme os responsáveis pelas áreas passam novas ordens ao perceberem novas necessidades. Apesar de a lógica do ator não ser constituída de uma relação com ordens expressas entre organização e trabalhadores, na IES foi identificada uma forte relação de dependência entre superiores e funcionários no sentido de receber ordens e realizá-las para contentar ao responsável. Caso estas ordens fossem fixas e, de alguma forma, pré-determinada aos sujeitos, poder-se-ia dizer como identificada uma característica positivista; todavia, as ordens surgem conforme as necessidades percebidas, não se mantendo constante no tempo, e o acompanhamento de sua realização é relacionado à racionalidade *a posteriori* dos sujeitos, o que indica com clareza a abordagem fenomenológica. A lógica do ator é evidenciada também quando os funcionários afirmam que precisam respeitar interesses pessoais de outros trabalhadores para alcançar seus objetivos, e que buscam conhecer as relações de poder existentes na empresa para melhorar sua comunicação e negociação com os demais no ambiente de trabalho. Considerando-se que a avaliação do trabalho depende de um ponto de vista mais do que de uma avaliação objetiva, ter aliados na empresa auxilia na demonstração de que um bom trabalho foi realizado e facilita ao funcionário conseguir realizar determinadas atividades, conforme seus interesses.

De forma homogenia, os entrevistados afirmaram que quando cometem erros recebem repreensões orais, sinalizando a existência de restrições ao reconhecimento do direito ao erro. Perceberam-se restrições e preconceitos a novas experiências, visto que elas só ocorrem quando surgem problemas ou imprevistos, estando mais relacionadas à correção de erros e menos à situação de melhoria e inovação. Assim, novas experiências são vistas com receio, causando desconforto aos sujeitos, uma vez que evidenciam erros e proporcionam situações para as quais os sujeitos não estão preparados, o que pode resultar em mais erros. Sabendo-se das limitações do reconhecimento do direito ao erro, é fácil identificar o preconceito a novas experiências e o constrangimento ao processo de aprendizagem individual.

Continuando a análise das novas experiências do trabalho, tem-se a questão da autonomia para realizá-las. Novamente, trata-se de um fator condicionado às relações de poder existentes e sob interferência da racionalidade *a posteriori*, sendo presente em alguns momentos do trabalho na IES e restrita em outros. Um exemplo disto é a resposta de um funcionário quando questionado sobre inovações no trabalho, ele diz que para aplicar idéias novas é preciso autorização do superior, se for algo além dos conhecimentos que o superior possui, ele aceitará a sugestão, caso contrário, irá analisar, o que resulta quase sempre em alterações significativas da idéia inicial. Entretanto, foi ressaltada pelos entrevistados a liberdade de dar opinião aos seus superiores e, em alguns casos, chegar a uma solução coletiva para determinados problemas, não se permitindo

afirmar a ausência de autonomia na lógica do ator, mas sim restrições devido às relações pessoais que interferem no trabalho. A atuação frente a imprevistos caracteriza-se mais como ações discricionárias do que como autonomia porque, como visto, qualquer mudança deve passar previamente pelo aval dos superiores, em situações de imprevistos, onde a ação deve ser imediata para prevenir maiores problemas, não há tempo para receber permissão antes de agir, o que restringe a ação do sujeito às ordens já recebidas. A ação ainda é restringida pelo fato de não haver claramente definida as funções de cada sujeito, sendo citado como uma dificuldade no trabalho o desconhecimento de saber o que é autorizado ou não.

Outra característica frisada pelos entrevistados é o respeito à autonomia das áreas. Não se pode interferir no trabalho das demais áreas, sendo o fluxo de informações entre elas restrito aos seus superiores. Além da restrição aos canais de comunicação, existem restrições ao fluxo de informações de modo geral, já que os funcionários estão sempre muito ocupados com seu próprio trabalho. Uma característica fundamental da lógica do ator é a concepção do trabalho como experimental, ou seja, baseado na tentativa e erro. Essa característica é ilustrada pelo funcionário entrevistado ao, fazendo referência a mudanças, dizer que “*tem que tentar, se der certo, ok, se não, volta a ser como antes*”. Não existe preparo prévio para as atividades; é necessário descobrir as possibilidades no decorrer de sua realização. Esse despreparo indica a ausência de apelo vital do processo de aprendizagem e desconhecimento de seus objetivos, fatores identificados como constrangimentos na fundamentação teórica.

LÓGICA DO AGIR: CARACTERÍSTICAS E CONSTRANGIMENTOS

Para realizar a pesquisa sobre os constrangimentos à aprendizagem e formação de competência em uma organização que segue a lógica do agir organizacional, optou-se pelo estudo de caso em uma Empresa Júnior que demonstrou ter predominância de características de tal lógica. A lógica do agir baseia-se na visão da organização como processo de decisões e ações, estando em uma contínua construção. A Empresa Júnior, ao considerar todos os seus membros como responsáveis pela empresa, preocupando-se em envolvê-los no planejamento e execução de projetos, corresponde aos fundamentos da lógica do agir. Os membros atuam identificando oportunidades e falhas dentro da empresa e transmitem suas análises aos demais que, em conjunto, respeitando procedimentos já existentes, estruturam novos projetos e realizam alterações em projetos em andamento.

Esses novos projetos, resultantes da autonomia dos sujeitos, geram determinados procedimentos que levam a ações heterônomas que, conforme análises, podem gerar novos projetos por meio de autonomia, mantendo o equilíbrio entre momentos de autonomia e heteronomia. Isso re-

presenta a auto-produção da organização, ou seja, os membros criam novos processos que passam a ser respeitados por eles mesmos e pelos demais membros que participarão da empresa, embora tais processos não restrinjam à criação de outros processos ou de inovações dentro dos mesmos. O fluxo de informações não aparenta ter restrições e os sujeitos confirmam que se comunicam livremente com todos da empresa.

Por fim, é preciso ressaltar que mais de noventa por cento dos membros questionados afirmaram que estão preparados para lidar com situações cada vez mais complexas graças à experiência que está adquirindo com seu trabalho na empresa. Sabendo-se que a empresa júnior foi criada visando atender às necessidades de desenvolvimento e preparação para o mercado de trabalho para alunos universitários, sendo um grande laboratório de experiências práticas, buscando associá-las com os conceitos aprendidos em sala de aula, não é surpresa que seus participantes realmente aproveitem a oportunidade de aprendizagem e desenvolvam suas competências, incrementando seu trabalho com atividades cada vez mais complexas.

A lógica do agir preza pelo trabalho como fonte de desenvolvimento dos trabalhadores, sendo retratada na empresa júnior através de suas atividades e de seu conceito e visão de empresa. Percebe-se que todos os entrevistados ressaltaram a importância de participar de debates sobre o planejamento e execução de projetos, estudando previamente sobre o assunto e ouvindo opiniões dos demais participantes. As instruções recebidas foram semelhantes de todos os entrevistados em relação ao trabalho, variando apenas aspectos da personalidade, como ser mais tímido ou mais brincalhão, não havendo contradições ou desentendimentos entre os entrevistados.

A aprendizagem não é imposta por superiores, mas buscada por cada membro conforme suas necessidades para contribuir no desenvolvimento dos trabalhos, sendo muito citada a questão de se estudar sobre o assunto que será tratado em cada reunião. Essa situação de busca pessoal de aprendizagem indica conhecimento de por que e para quê aprender, e a disponibilidade para refletir e analisar de forma individual as experiências vivenciadas no trabalho. O ambiente em que várias pessoas estudam e preparam-se para os debates é o principal fator motivador, considerando que as pessoas desejam ter conhecimento para auxiliar seus colegas da mesma forma que seus colegas auxiliam-nas, em uma situação de constante troca de idéias e opiniões. O reconhecimento e aceitação das boas idéias que os membros oferecem também é um incentivo, pois cada indivíduo quer contribuir com o projeto e perceber que seu trabalho foi fundamental para o alcance de bons resultados.

Foi identificado, na empresa, um permanente processo de *feedback* entre os membros, justamente devido a este ambiente de trabalho estar baseado em debates e incentivo ao estudo. Os membros buscam saber onde estão errando, perguntando a seus colegas, além de buscarem informações e teorias a respeito de suas experiências; o anseio por rece-

ber *feedback* leva à compreensão da importância da ação e, conseqüentemente, os membros dão mais feedback aos colegas, criando um ciclo no qual todos opinam sobre o trabalho dos demais e, também, aceitam as opiniões recebidas. Percebeu-se um fluxo intenso de comunicação entre os membros. A constante interação facilita o processo de socialização, quando conhecimentos tácitos são passados de um sujeito ao outro por meio de convívio e observação.

Como todas as atividades desenvolvidas na empresa são discutidas em Assembléia Geral e por meio de grupos de e-mail, pode-se afirmar que existe redundância de informação na empresa, visto que qualquer membro tem acesso a qualquer tipo de informação. A preocupação com a transparência do trabalho e incentivo à participação de todos pode ser evidenciada quando um membro entrevistado disse que quando alguém pergunta sobre seu trabalho a melhor forma de responder é mostrando tudo o que foi feito para que, assim, a pessoa interessada possa contribuir com alguma opinião fundamentada. A aprendizagem organizacional é beneficiada ainda pelos debates que ocorrem nas reuniões e Assembléias, pois são momentos de reflexão coletiva sobre os problemas e oportunidades, em que se permite compartilhar com os demais o conhecimento adquirido através de aprendizagem individual, gerando novos conhecimentos organizacionais. Foi frisada, pelos entrevistados, a necessidade de emitir e ouvir opiniões nas reuniões, fomentando o debate para que boas soluções sejam criadas. Admitiu-se que, muitas vezes, os debates perdem o foco e acabam não resultando em soluções para os problemas, o que constitui um constrangimento à aprendizagem organizacional. A perda de foco dos debates faz com que conhecimentos e opiniões sejam perdidos, dificultando a propagação de conhecimento individual para a organização.

Por fim, é preciso notar a flexibilidade dos canais de comunicação existentes na empresa. Os sujeitos têm liberdade para transmitir informações da maneira que entenderem como mais adequada, seja por relatório, por apresentação em Assembléia, por debate em reuniões, participação de projetos ou por simples conversar com colegas. Tal flexibilidade é importante à aprendizagem organizacional por facilitar o acesso às informações e permitir que conhecimentos tácitos e explícitos sejam tratados conforme suas características específicas.

Visto os processos de aprendizagem, tem-se ainda os constrangimentos ao processo de formação de competência. Neste estudo de caso, não foram identificados constrangimentos a este processo na empresa júnior. Isso porque um dos principais fatores para o desenvolvimento de competência, a autonomia para realizar projetos e atuar frente eventos, constitui a base da estrutura organizacional da empresa. Os sujeitos são vistos como responsáveis por seu próprio trabalho, tendo que encontrar soluções para os imprevistos que vivenciam, apesar dos debates com os demais membros da empresa, a decisão final sobre a ação a realizar cabe sempre ao sujeito que está diante do evento. Por estarem nesta posição de tomada de decisão, como visto, os

membros procuram estar sempre preparados, fazendo uso das mais diversas fontes de informação e mantendo contato com os colegas de outras áreas e com os professores e profissionais já no mercado de trabalho. A participação em congressos e conferências é incentivada, algumas vezes incluindo apoio financeiro, para incrementar os contatos dos membros com demais profissionais e permitir que novos conhecimentos sejam adquiridos.

Quando os entrevistados foram questionados sobre erros cometidos por eles ou por outros colegas, todos responderam que é preciso compartilhar as dificuldades, que recebem o auxílio de colegas para corrigir os erros da mesma forma que prestam auxílio aos demais. Tal situação indica o reconhecimento do direito ao erro, não havendo retaliações aos que erram, mas, ao contrário, a busca conjunta da compreensão sobre o motivo pelo qual ocorreu o erro e o encontro de uma solução adequada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente ideal de trabalho à aprendizagem individual requer as seguintes características: ausência de imposição da aprendizagem pelos superiores; respeito ao tempo e ao jeito de cada sujeito aprender; conhecimento do porquê e para quê aprender; ausência de restrições e preconceitos a respeito de novas experiências; disponibilidade para refletir; *feedback*; acesso a teorias e autonomia para realizar novas experiências. Algumas destas características não foram encontradas na empresa identificada como da lógica do ator, justamente por sua estrutura ser baseada nas relações interpessoais e devido à utilização de uma racionalidade *a posteriori*.

Os momentos de autonomia identificados na lógica do ator correspondem a possibilidades de desenvolvimento e aprendizagem dos sujeitos, entretanto, a estrutura de trabalho na qual cada sujeito atua individualmente, com restrições ao acesso ao trabalho dos demais colegas, seja da mesma área ou de outras, não permite tempo aos sujeitos para refletirem sobre suas experiências e criar novos conhecimentos a partir delas. Existe ainda forte preconceito a novas experiências visto que os sujeitos não se sentem preparados para atuar diante de imprevistos e os erros cometidos são normalmente repreendidos verbalmente, ou seja, com “brincas”. Esse despreparo pode ser relacionado à ausência de definições de funções; o que foi percebido na Faculdade é que os sujeitos devem realizar as tarefas conforme elas são percebidas, independente de seu cargo ou função dentro da instituição. Já no ambiente da empresa júnior, correspondente à lógica do agir organizacional, não foi identificado nenhum constrangimento ao processo da aprendizagem individual, visto que sua estrutura é baseada em uma filosofia de aprendizagem que incentiva os sujeitos a participarem de experiências novas e, depois, refletirem sobre elas, gerando inovações e aperfeiçoamentos nos processos da empresa, conforme o processo de estruturação

descrito por Thompson (1976).

Quanto ao processo de aprendizagem organizacional, são necessárias as seguintes características no ambiente de trabalho para sua realização: flexibilidade na comunicação; reflexão coletiva sobre as experiências; possibilidade de observar o trabalho dos demais; sujeitos desenvolvendo aprendizagem individual; constante interação entre os sujeitos; atividades amplas que lidam com imprevistos; autonomia para lidar com imprevistos; vivência de circunstâncias incertas e quebras de rotina; e redundância de informação.

Novamente, a empresa com características da lógica do ator apresenta situações de constrangimentos, devido à sua estrutura. As relações políticas limitam a comunicação entre os sujeitos, sendo mais relevante ao trabalho questões de amizades ou inimizades do que necessidades do próprio processo em andamento. Esse ambiente proporciona a vivência de diversos imprevistos. Entretanto, eles não podem ser considerados quebra de rotina, visto que não existe uma rotina dos funcionários. Isso dificulta que as reflexões coletivas sejam realizadas por falta de tempo e de disposição, já que os trabalhadores estão sempre ocupados resolvendo algum problema que acaba de ser identificado. Tais constrangimentos não são identificados na empresa júnior, a qual, adotando o conceito de racionalidade intencional e limitada, entende a importância da reflexão coletiva e da troca de idéias entre todos os seus membros, independente da área ou projeto em que estão alocados ou de sua posição hierárquica. É percebida aqui a importância da interação entre os projetos realizados, conforme a ciência que a lógica do agir apresenta sobre a interdependência dos processos existen-

tes dentro e fora de uma organização.

Por fim, tem-se o ambiente ideal ao processo de formação de competência: atuação frente à incidente, problemas e projetos; autonomia para resolver problemas; expressão da individualidade; valorização da subjetividade; contato com demais profissionais da área; acesso a fontes de informação; utilização de informações provenientes de diversas áreas; grau crescente de complexidade das situações enfrentadas; possibilidade de exteriorização e formalização do conhecimento adquirido; valorização da auto-reflexão e reconhecimento do direito ao erro.

A lógica do ator, pautada em relações políticas, apresentou-se constrangedora à formação de competência, devido às restrições sobre a autonomia dos sujeitos e a ausência de reconhecimento do direito ao erro, apesar de utilizar a racionalidade *a posteriori*, o que permite que qualquer ação seja realizada desde que justificada. O que ocorre é que a incapacidade de o sujeito expressar seu ponto de vista ou justificar seu trabalho, relacionada às relações políticas, resulta em conflitos pessoais e repreensões verbais, inibindo os sujeitos a desenvolverem-se. Isto não ocorre na empresa retratada na lógica do agir, pois, sabendo-se que a racionalidade dos sujeitos é limitada, reconhece-se a inexistência de erros em qualquer processo realizado por homens e, portanto, ao invés de repreender, busca-se compreender qual foi a falha cometida, para ela que seja corrigida e não volte a se repetir.

Concluindo, tem-se o quadro com os constrangimentos comprovados nas lógicas estudadas a partir do que foi identificado em cada empresa estudada, indicando a inexistência de constrangimentos na lógica do agir organizacional:

CONSTRANGIMENTOS			
	À APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	À FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIA
LÓGICA DO ATOR (FACULDADE)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de apelo vital. • Desconhecimento dos objetivos da aprendizagem. • Restrições e preconceitos a novas experiências. • Limitações ao acesso a fontes de informação diversas. • Limitações à autonomia para realizar novas experiências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações aos meios de comunicação entre os sujeitos. • Limitações à interação entre os sujeitos. • Limitações à reflexão coletiva. • Limitações à aprendizagem individual. • Restrições ao fluxo de informações circulante. • Ausência de autonomia para lidar com imprevistos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações ao reconhecimento do direito ao erro. • Limitações ao julgamento e interpretação de situações. • Restrições à expressão da individualidade. • Limitações à exteriorização e formalização de conhecimento.
LÓGICA DO AGIR (EMPRESA JÚNIOR)	Sem constrangimentos.	Sem constrangimentos.	Sem constrangimentos.

Quadro 1 - Constrangimentos identificados nas empresas estudadas

REFERÊNCIAS

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Trad. Patrícia C. R. Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development.** New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem.** Trad. Laerte Idal Sznelwar. São Paulo: Edgard Blüncher, 2006.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001

Artigo recebido em 12/05/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2006.