

## **Aprendizagem nas organizações: o papel da defensividade**

### **Learning in organizations: the role of defensiveness**

### **Aprendizaje en las organizaciones: el papel de la actitud defensiva**

**Maria Angela Sant' Anna Kafrouni**

Mestre em Sociologia

Instituição: Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Endereço: R. XV de Novembro, 1299, Centro, Curitiba - PR, CEP: 80060-000

E-mail: angela@skaprendizagem.com

**RESUMO:** O artigo aborda o papel da defensividade na aprendizagem organizacional, destacando como crenças e valores enraizados podem dificultar mudanças e inovações nas empresas. A metodologia baseia-se na teoria de Chris Argyris sobre modelos mentais e aprendizagem em uma e duas voltas, analisando como comportamentos defensivos afetam a tomada de decisões. Os resultados indicam que a superação dessas barreiras exige maior transparência, reflexão crítica e adoção de um modelo de aprendizagem que favoreça mudanças organizacionais, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficiente.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, defensividade, mudança, gestão empresarial.

**ABSTRACT:** The article addresses the role of defensiveness in organizational learning, highlighting how entrenched beliefs and values can hinder change and innovation in companies. The methodology is based on Chris Argyris' theory of mental models and one-turn and two-turn learning, analyzing how defensive behaviors affect decision-making. The results indicate that overcoming these barriers requires greater transparency, critical reflection and the adoption of a learning model that fosters organizational change, promoting a more collaborative and efficient environment.

**Keywords:** organizational learning, defensiveness, change, business management.

**RESUMEN:** El artículo examina el papel de la actitud defensiva en el aprendizaje organizativo, destacando cómo creencias y valores muy arraigados pueden obstaculizar el cambio y la innovación en las empresas. La metodología se basa en la teoría de los modelos mentales de Chris Argyris y en el aprendizaje a una y dos vueltas, analizando cómo los comportamientos defensivos afectan a la toma de decisiones. Los resultados indican que la superación de estas barreras requiere una mayor transparencia, reflexión crítica y la adopción de un modelo de aprendizaje que favorezca el cambio organizativo, promoviendo un entorno más colaborativo y eficiente.

**Palabras clave:** aprendizaje organizativo, defensividad, cambio, gestión empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

O capital humano é o grande diferencial entre as empresas de sucesso e as empresas de sobrevivência. O reconhecimento de que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas reforça a importância de criar e manter condições que maximizem o potencial de seus membros. Cabe às organizações promover um ambiente favorável à aprendizagem, com o objetivo de desenvolvimento pessoal e interpessoal dos seus colaboradores.

Quando as pessoas adquirem a capacidade de lidar com os erros de modo a aceitá-los como matéria para análise, ocorre a identificação dos elementos que geram conhecimento novo a ser disseminado em prol da organização. O caminho em direção a excelência na gestão se abre como uma oportunidade a mudanças organizacionais, na medida em que se obtém sucesso em lidar com algumas crenças e valores arraigadas nos grupos de trabalho e que interferem nos processos de aprendizagem, dificultando-os.

Para a realização da missão e visão empresarial é prática comum destinar esforços para promover a aprendizagem, através de programas de desenvolvimento, criados segundo a especificidade das competências necessárias a cada empreendimento. Paralelamente a essas demandas objetivas, há outras realidades presentes nas relações interpessoais não facilmente observáveis. São registros subjetivos de percepções, crenças e sentimentos presentes em todas as organizações e que não costumam ser revelados e muito menos discutidos abertamente. Entre eles possivelmente estarão as resistências pessoais não divulgadas, divergências com o pensamento dominante no grupo, suposições não confirmadas sobre resistências presentes em outros, percepção de incoerências entre o que é praticado e o que é valor socialmente aceito, reações pessoais às declarações não convincentes oriundas da alta direção, disfarces de erros e incompetências ou qualquer informação pessoal que perturbe a boa imagem de si ou de outro membro do grupo, que se pretende proteger.

São assuntos normalmente evitados pela sua capacidade de criar constrangimento e embaraço, portanto ameaçadores e difíceis para se lidar. Entretanto, atuam como estímulo na produção de atitudes nos grupos. Não costumam

ser discutidos e estão presentes no conjunto de motivos que prejudicam o bom desempenho das empresas.

## **2 A APRENDIZAGEM SEGUNDO CHRIS ARGYRIS**

O bom desempenho organizacional tem como base a aprendizagem, a competência e a justiça. A primeira base, a aprendizagem, localiza com precisão onde, e como, os erros são detectados e corrigidos, especialmente os complexos e potencialmente embaraçosos e ameaçadores. Competência significa resolver problemas de modo a garantir que eles permaneçam resolvidos e aumentem a capacidade da organização na resolução dos futuros problemas. Justiça é fundamentada no conjunto de valores e regras – nesse caso, sobre a saúde organizacional – que se aplicam igualmente a todos os funcionários, seja qual for sua posição na organização (ARGYRIS, 1992).

É precisamente no conjunto de valores e regras que se focalizam as defesas organizacionais criadas para escamotear e acobertar a geração de erros. Aprendem a esconder seus erros e acabam acreditando que essas ações são necessárias, práticas, realistas e, até mesmo, o resultado de suas bem intencionadas preocupações. A prática torna-se tão comum e automática que passa despercebida. Há dificuldade até mesmo em admitir essa insensibilidade e cegueira.

É uma combinação de incompetência hábil – definida pelo autor como ações hábeis, espontâneas e sem questionamentos – com as defesas organizacionais. Sabem o que estão produzindo, porém descobriram como fazê-los de maneira a não parecerem erros, em conformidade com as defesas organizacionais por que pretendem evitar que os participantes experimentem embaraços ou ameaças.

Evitando competentemente os conflitos com seus colaboradores, alguns executivos acabam prejudicando a organização. E na sua própria competência é que está o problema. A explicação para isso está no que se chama incompetência hábil, por meio da qual os gerentes usam a prática de comportamentos de rotina (habilidade) para produzir o que não pretendem (incompetência).

Como o que está encoberto sob o manto da incompetência hábil e das defesas empresariais não é discutido, também não é gerenciável. Mesmo assim, são realidades presentes nas relações sociais, que interferem nas ações e procedimentos

do grupo. É importante compreender não só como se constrói o raciocínio defensivo, mas também quais são as teorias de comportamento que o sustentam.

Os seres humanos buscam estar no comando das suas ações e utilizam roteiros em suas cabeças para mantê-los no controle, especialmente quando há situações de ameaça ou embaraço que poderiam levá-los à perda do poder. O primeiro modo consiste no conjunto de crenças e valores que as pessoas têm para conduzir as suas vidas, a teoria de ação. O segundo modo consiste nas regras usadas para gerenciar suas crenças, a teoria aplicada. O Modelo I da teoria aplicada instrui os indivíduos a procurar o controle unilateral, a vencer a não perturbar as pessoas. Recomenda estratégias de persuasão e se necessário ações para defender a si e a seus companheiros. Esse Modelo, diz que, se a pessoa, se tiver um problema, deve culpar alguém. O lema é ganhar sempre e não perder jamais. O uso de estratégias para livrar a imagem de alguém requer mentirinhas aceitas socialmente como inofensivas e histórias que lhes dêem cobertura.

Esse raciocínio sustenta a incompetência habilidosa, a erros derivados da autopreservação, coisas que vão contra o real aprendizado porque não encoraja a reflexão. Logo, quando surgem as conseqüências negativas do Modelo I, as pessoas raramente estão cientes disso. Ser habilidoso, ou responsável, dentro desse raciocínio é fazer as coisas funcionarem, sem esforço e com a certeza de conseguir repetir o feito sempre, portanto uma rotina.

O modo como as ações automáticas permeiam as atividades nas empresas poderão ser observados com a análise do caso que se relata a seguir, descrito por Argyris (1992, p. 17 a 29). Aqui também se exemplifica como ocorrem o raciocínio e as ações defensivas na vida real dos indivíduos:

“A história descreve as dificuldades que empresas jovens e em crescimento rápido no setor de serviços freqüentemente têm ao desenvolver uma estratégia sólida para o futuro.

O executivo-chefe de uma dessas companhias disse recentemente:

*– Hoje em dia oferecemos produtos aos clientes pré-embalados, prontos para o consumo. As pessoas que trabalham esses produtos são fundamentalmente orientadas para vendas. Nós também oferecemos serviços profissionais sob encomenda. As pessoas que produzem esses serviços são orientadas para oferecer ajuda profissional. A venda do produto é mais lucrativa que o atendimento aos clientes.*

*No entanto esse último é mais cheio de desafios e ajuda-nos a projetar produtos novos e melhores.*

Reuni-me com o executivo e seus auxiliares imediatos que apoiavam a opinião de desenvolver uma visão comum do mercado e tomar algumas decisões estratégicas. Eles disseram que já haviam se reunido longamente por diversas vezes. Terminamos as reuniões sempre preparando listas de temas, porém sem decidirmos por nada.

*– Esse é um grupo de executivos do mais alto nível, que se respeitam mutuamente, estão altamente envolvidos e concordam que o desenvolvimento de uma visão viável e de uma estratégia já se faz necessário há muito tempo. Ainda assim, sempre que se encontram repetidamente fracassam em criar a visão estratégica que desejam.*

Por outro lado, os executivos acreditavam que a razão pela qual eles não poderiam formular e implementar um plano estratégico viável era que lhe faltavam dados financeiros sólidos.

Eles contrataram um executivo financeiro que havia realizado um trabalho magnífico.

O vice-presidente financeiro relatou:

*– Nosso problema não é a falta de dados financeiros. Eu posso enchê-los de dados brutos. Falta-nos uma visão de que tipo de empresa nós queremos ser e uma estratégia. Uma vez formulada a estratégia poderei fornecer os dados necessários. Os outros executivos relutantemente concordaram.*

Uma segunda explicação surgiu com base na personalidade dos indivíduos:

*– Esse é um grupo de rapazes admiráveis dotados de egos bem desenvolvidos. Nós somos competitivos, inteligentes, sinceros e dedicados. Somos muito bons em dizer aos outros o quanto eles estão errados ou como resolver o problema, mas não estamos preparados para ceder um mínimo que seja e fazer os acordos necessários.”*

Para apreender como os executivos raciocinam e agem quando se reúnem para tratar de assuntos que são complexos, embaraçosos ou ameaçadores foi utilizada pelo autor da pesquisa uma abordagem para análise de casos que forneceu uma visão das regras e rotinas utilizadas pelos executivos. Consistia em um exercício que incluía: a) o relato de um caso, a situação problema; b) a estratégia para solução;

c) a conversação real que iria se dar; d) os pensamentos e sentimentos não comunicados.

Observou-se como causa plausível para a falta de sucesso dessas reuniões o fato de que é bastante improvável que esses indivíduos tragam a público numa reunião regular o que está em sua coluna sobre os pensamentos e sentimentos censurados. O que os indivíduos escolhem para censurar tem um impacto importante, porque eles, além de fingirem que não estão censurando nada, também procuram disfarçar que não estão fingindo. A ironia é que os outros participantes percebem isso, mas também fingem que não o percebem e disfarçam o seu fingimento.

Os executivos ignoravam o grau em que eles provocavam as conseqüências contraproducentes. Alguns executivos podem identificar as ações contraproducentes que as outras pessoas causam. Poucos podem identificar suas próprias contribuições. Depois de discutirem os casos, eles puderam enxergar que contribuíram para a ineficácia do grupo e publicamente o admitiram.

Suas ações foram hábeis no sentido em que elas são produzidas em frações de segundos e são espontâneas, automáticas e não ensaiadas. Ainda assim as suas ações são contraproducentes. Essas mesmas ações, entretanto, inibem a superação dos importantes temas contidos no desenvolvimento de uma estratégia. Portanto, os encontros terminam sempre com elaboração de listas de problemas e nenhuma decisão.

Mas os executivos agem desse modo para não incomodar uns aos outros, ou porque entendem que são coisas das quais não se fala na frente dos outros e que esse comportamento faz parte das boas maneiras. Essa forma de raciocínio se deve ao comportamento assimilado socialmente.

Os seres humanos aprendem o Modelo I com o apoio da sociedade a qual pertencem, que os incute as virtudes sociais: solidariedade, ajuda e apoio; respeito ao próximo; honestidade; força; integridade. Essa é a teoria de ação, a qual é composta de crenças, valores e atitudes.

Os executivos mencionados no caso sabiam que possuíam visões divergentes e que sempre que discutiam as diferenças, acabavam ficando na defensiva e procuravam evitar que a conversação tivesse um tom muito elevado. Buscavam posturas civilizadas, diziam coisas que os outros gostariam de ouvir, enfatizavam os pontos de convergência. Cuidavam para não entrar em confronto com o raciocínio dos

outros. Agiam como se cedessem aos seus pontos de vista. Censuravam-se sob a máscara de respeito, solidariedade, ajuda e apoio.

Esse tipo de conversação não permitia aprofundar as questões importantes para a tomada de decisões estratégicas e na medida em que o tempo da reunião se esgotava, as conclusões assumiam forma de listas, mas não continham nenhuma escolha difícil. Além disso, se os membros permanecessem nas sessões o tempo suficiente, os diálogos poderiam fechar o ciclo solidariedade-integridade-desentendimento. Inicia-se com solidariedade e quando não se consegue o controle as pessoas ficam frustradas e perplexas, movem-se em direção à força e a integridade e por último defendem suas posições com o intuito de vencerem. Quem tiver maior poder ou retórica que os outros terá a última palavra. Os altos escalões usam essas histórias para justificar porque as coisas não acontecem.

A pesquisa realizada por Argyris (1992) fornece ainda uma discriminação de diferentes maneiras assumidas pelas defesas empresariais, apresentadas a seguir:

1. quando gerentes e empregados discordam, cada um culpa o outro, distanciando-se da responsabilidade de corrigir a situação, concluindo que os outros estão fechados e inflexíveis;
2. quando as novas mudanças implicam que as ações dos participantes estão erradas, os indivíduos ficam na defensiva e os participantes distanciam-se para não perturbarem os outros;
3. freqüentemente são necessários meses para se realizar uma mudança, graças às estratégias de evasivas e escamoteamentos;
4. quando funcionários assumem mais responsabilidades, a administração sente-se ameaçada e cava trincheiras ao invés de procurar subir em direção ao topo, conquistando maiores responsabilidades. Não o fazem acreditando que ameaçariam seus chefes. Raramente procuram confirmar essa conclusão, pois receiam que mesmo uma consulta possa ser perigosa;
5. quando uma crise ocorre, a administração retorna a teorias mais tradicionais de administração, buscando a proteção desejada pelos gerentes e funcionários que tenham dúvidas sobre a nova administração. Os comprometidos e participantes poderão sentir-se desapontados.

Os dilemas provocados pelas defesas empresariais levam aqueles não comprometidos com a administração, que já se distanciaram, a preferir alternativas

que garantem a segurança própria e a não terem problemas sérios, pois obtêm nessa escolha o conforto e proteção. O raciocínio tem como base a desculpa de que não podem ser punidos por serem realistas e práticos. Esses passam ao trabalho 'faz-de-conta'.

O trabalho-faz-de-conta, segundo Argyris (1992, p. 55,56), é alimentado por raciocínios de defensividade e inclui as ações que permitem aos indivíduos permanecerem cegos às incoerências das suas ações. Como exemplo, pode-se citar uma situação que os indivíduos querem ser responsáveis e possuir autoridade, mas quando ocorre uma oportunidade real de ação para redução das defesas empresariais, esses indivíduos redefinem sua autoridade e responsabilidade para continuar a encobri-las. São situações nas quais os grupos se comprometem a se dedicar à criação de soluções e continuam tendo problemas em conseguir ser eficazes. O próprio comportamento de trabalho-faz-de-conta pode ser a causa dos repetidos insucessos.

Para os autenticamente comprometidos com desempenho organizacional, o dilema levanta tensões internas, pois ao aceitar a situação como ela é, violam seu próprio senso de integridade e sentem vergonha ou culpa. O trabalho faz-de-conta tem um custo para a organização porque as manobras de evasão e a incapacidade de alguém ver sua própria participação tornam-se parte da cultura organizacional. Há um mal-estar decorrente, mas as pessoas sentem-se impotentes para alterá-lo.

O mal estar organizacional pode ser percebido quando seus membros procuram as falhas da organização sem aceitar qualquer responsabilidade de corrigi-las. São conversações que encontram ampla adesão dos participantes, na insistência em culpar os outros e o sistema. Agradam-se em discorrer sobre os aspectos negativos e quanto mais poderosos forem, mais facilmente os indivíduos podem explicar seu sentimento de impotência. Os aspectos positivos passam despercebidos ou são minimizados. Apresentam-se soluções que todos sabem não serem implementáveis, mas agem como se o fossem. As proposições de ações não abordam coisas simples que podem ser alteradas com correções realizadas no seu nível de atuação, muito menos implicações pessoais na contribuição do problema.

Essas conversações demonstram o quanto as pessoas são habilidosamente inconscientes de seu próprio impacto negativo, porém habilidosamente conscientes do impacto negativo de todos que as rodeiam e habilidosamente incompetentes para



solucionar esse problema. E, segundo o estudo aqui considerado, todas as organizações contêm, em quantidades que variam, incompetência hábil, rotinas organizacionais defensivas, trabalho organizacional de faz-de-conta e suas conseqüências.

### **3 DESATIVANDO O PADRÃO DEFENSIVO ORGANIZACIONAL**

A promoção de novos conceitos e habilidades interpessoais, que possibilitam enfrentar as questões até então indiscutíveis e não gerenciáveis, desativa o padrão organizacional defensivo. Esses conceitos fazem parte da teoria aplicada do Modelo II de aprendizagem, que tem como valores fundamentais as informações válidas, ou seja, comprovadas, as escolhas bem-embasadas e a responsabilidade de acompanhamento da implementação da escolha.

As estratégias de ação encorajam os debates de aprofundamento sobre as questões levantadas, nos quais cada participante do grupo defende sua posição com expressões claras e diretas de seus pontos de vista, fornecendo exemplos de dados diretamente observáveis. Os outros podem compreender quais as bases para aquele ponto de vista. Permite-se que o grupo possa examinar os fatos e as conclusões apresentadas.

Evita-se a decisão de poupar o outro de um vexame ou perdoá-lo de sua culpa, porque seria subestimar a capacidade da outra pessoa. Importante mencionar que isso não significa tornar público exatamente o que se censurou. Tornar públicas as avaliações negativas não confirmadas ou não exemplificadas seriam ações orientadas para o Modelo I.

O raciocínio promovido pelo Modelo II conduz ao desenvolvimento de conclusões confirmáveis em público. Os atores mantêm um diálogo interno para se manterem lúcidos consigo mesmos sobre as opiniões por eles defendidas, seus pensamentos, sentimentos e imputações não comprovadas. Buscam assim falhas ou inconsistências até então despercebidas e encorajam as outras pessoas a fazerem o mesmo. Combinam entre si manter procedimentos de abertura a qualquer confrontação construtiva entre pontos de vista, avaliações ou imputações.

Esse raciocínio cuidadoso propicia a redução de mal entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos. As pessoas podem

ser construtivamente francas entre si e, desse modo, podem ver menos necessidade para evasivas e disfarces de evasivas.

Argyris explica que os dois mapas mentais alimentam os dois modelos de aprendizado existentes: o "de uma volta" e o "de duas voltas". Em linhas gerais, enquanto o primeiro (tratado como Modelo I) é orientado para a manutenção do conhecimento, o segundo (Modelo II) permite à organização questionar o que aprende e revisar seus princípios, sendo mais indicado para mudanças de cultura organizacional. O aprendizado de uma volta é caracterizado pelo fato de nele se detectar e se corrigir um erro, mas não corrigir o modelo. Pode-se dizer que o aprendizado de uma volta é um modelo que visa à manutenção.

Já no Modelo II, aprendizado de duas voltas, corrige-se o erro uma vez detectado, mas só depois de os valores inerentes do modelo serem revistos. Por essa razão, ele propicia as transformações organizacionais. O questionamento sincero acerca dos aprendizados refere-se aos alicerces para o sucesso de um programa de mudança, lembrando-se de que a base para a aprendizagem é fundamentada no conjunto de valores e regras. E que é precisamente no conjunto de valores e regras que se focalizam as defesas organizacionais.

Portanto, conhecer e expor as teorias efetivamente utilizadas pelas pessoas cria condições que favorecem a autopercepção. A melhor fonte dos dados para a utilização da consultoria, na visão da experiência do autor, está nas transcrições das reuniões em que os funcionários de uma organização estão tentando resolver problemas, através de anotações ou gravações das reuniões. Utilizam-se exercícios em que se pede aos participantes para transcreverem, em uma coluna à direita, o diálogo real para resolver um problema na organização e, em outra, à esquerda, os pensamentos ou sentimentos paralelos à conversa, que contribuem para descobrir qual é a teoria em uso.

Esses exercícios também são válidos pois, mesmo observando atentamente um grupo, ainda não se sabe muito sobre o que existe do lado esquerdo do problema, ou seja, os pensamentos e sentimentos que estão sendo censurados. Por meio desse recurso e das fitas gravadas, pode-se analisar o que realmente está acontecendo. Faz-se um prognóstico dos mecanismos de defesa das pessoas, analisam-se as diferenças entre as colunas da direita e da esquerda e obtém-se um resultado de como funcionam esses mecanismos.

A mudança ocorre como conseqüência da internalização de um novo modelo de aprendizagem. É decorrência das ações das pessoas, que tomam consciência de seus Modelos I a partir do momento em que conhecem e refletem sobre as defesas empresariais, com um olhar voltado para si e para o grupo. Os gestores se capacitam a perceber a inconsciência e a incompetência habilidosa e passam a relacionar esse tipo de conhecimento às decisões empresariais do dia-a-dia.

Texto extraído do artigo: **A aprendizagem em grupo e as defesas empresariais**, de Maria Ângela Kafrouni, publicado na Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, Número 3. Porto Alegre: SBDG, 2007.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Enfrentando as defesas empresariais** – facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KAFROUNI, M. A. S. **Novas formas de gestão do trabalho**. Projeto de Pesquisa. Curitiba: UFPR, 2003

KAFROUNI, M. A. S. **A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná – um sistema de trocas para além das mercadorias**. 155f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Curitiba: UFPR, 2005.

SENGE, P. **A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 1998