
UM ESTUDO OBSERVACIONAL DO FILME *DENISE ESTÁ CHAMANDO À LUZ DA TEORIA DE AÇÃO DE CHRIS ARGYRIS E DONALD SCHÖN*

ARTIGO – RECURSOS HUMANOS

Nildes R. Pitombo Leite

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora da Fundação Instituto de Administração (FIA)

E-mail: nildespitombo@usp.br

Fábio Pitombo Leite

Postdoctoral Researcher – Roger Ratcliff & Gail McKoon's Lab, Department of Psychology, The Ohio State University

E-mail: leite.11@osu.edu

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise do mundo comportamental retratado no filme *Denise está Chamando (Denise Calls Up)*, de Hal Salwen (1995), cujas características (omissão, distanciamento, manipulação subreptícia, mentiras piedosas, controle e proteção unilaterais) são típicas do Oposto ao Modelo I e delicadas para serem identificadas, analisadas e discutidas facilmente nas interações humanas. Esse modelo é oriundo da Teoria de Ação proposta por Chris Argyris e Donald Schön (1977, 1996), aqui utilizados como base de argumentação. Buscou-se, neste trabalho, responder à pergunta de como pesquisadores e consultores podem tornar conhecidos modelos mentais e seus modos de ação. Apresentou-se, ainda, uma perspectiva de análise fílmica, com vistas a contribuir para o incremento de um trabalho científico no Brasil que possa auxiliar grupos e organizações na análise de suas ações. O estudo caracteriza-se como qualitativo, observacional, com base em observação indireta e não-participante. Escolheu-se o método da análise de discurso, baseado em cenas elucidativas da proposição teórica estudada. A fundamentação teórica tentou contextualizar, de modo sucinto, os elementos da Teoria de Ação, identificando, com base no filme, o mundo comportamental que permeia as relações humanas.

Palavras-chave: Teoria de Ação, Estudo Observacional, Mundo Comportamental.

STUDY OF THE MOTION PICTURE “DENISE CALLS UP” FOCUSING ON THE ACTION THEORY BY CHRIS ARGYRIS AND DONALD SCHÖN

ABSTRACT

Behavioral dynamics portrayed in the motion picture, “Denise Calls Up” by Hal Salwen (1995), were analyzed in relation to omission, indifference, surreptitious manipulation, merciful lies and unilateral control and protection. These attitudes are typical of the Opposite of Model I by Chris Argyris and Donald Schön (1995) and are difficult to identify, analyze and discuss in human interactions. Arguments were based on the Model, which was part of their Theory of Action (1977, 1996), and questioned how researchers and consultants could make mental models and modi operandi better known to others. An analysis of the film was also presented thereby contributing to the scientific literature in Brazil which is concerned with aiding groups and organizations to analyze their dynamics. The study was qualitative and observational, based upon indirect non-participative observation. The method used was discourse analysis related to the scenes that illustrate the theoretical propositions under study. Aspects of the Action Theory were succinctly contextualized from the point of view of the behavioral dynamics which permeated the human relations identified in the movie, to provide a theoretical foundation for the study.

Key words: *Theory of Action, Observational Study, Behavioral Dynamics.*

1. INTRODUÇÃO

Por intermédio do seu trabalho, Chris Argyris (1957-2000) influenciou o pensamento sobre relacionamento entre as pessoas e as organizações, aprendizagem organizacional e pesquisa-ação. Junto com Donald Schön (ARGYRIS e SCHÖN, 1977, 1996), desenvolveu conceitos que vêm ajudando as organizações a trabalhar com as mudanças comportamentais de modo sistemático e continuado.

Os dois autores denominaram de Teoria de Ação a teoria sobre o comportamento humano deliberado, ou programas mestres, padrões e intenções, normas e pressupostos que as pessoas usam para determinar e implementar suas ações. A Teoria de Ação se compõe de uma teoria proclamada e de uma teoria-em-uso. A teoria proclamada é utilizada pelo indivíduo para explicar o mundo; à ela ele alega, defende e proclama fidelidade, dizendo como se comportará sob certas circunstâncias. A teoria-em-uso é a estruturação lógica que informa e guia o comportamento concreto e observável do indivíduo.

Discrepâncias entre a teoria proclamada e a teoria-em-uso ocorrem, nem sempre conscientemente. Essas discrepâncias, entretanto, necessitam ser identificadas para que haja uma construção da reflexão em ação, que é o processo pelo qual todo ser humano pode, enquanto age, conhecer, refletir e modificar as suas ações, ao compreender eticamente o sentido de adequação/inadequação, discutibilidade/indiscutibilidade delas. Senge (1990:170-171) depõe:

Aceitando-se a idéia da sinceridade e do mérito, chegou-se à conclusão de que os processos de tomada de decisão podiam ser transformados se as pessoas desenvolvessem a capacidade de expor e discutir produtivamente sua maneira de encarar o mundo. Mas se isso era tão útil, por que parecia tão difícil? Em meados da década de 70, as idéias de Chris Argyris e seus colegas da Harvard começaram a esboçar uma resposta para essa pergunta por intermédio da “ciência da ação”, um conjunto de teorias e métodos para a reflexão e pesquisa do raciocínio que está por trás das nossas ações. Apesar de ter lido muito de sua obra, eu não estava preparado para o que me foi apresentado na primeira vez que vi Argyris colocar sua abordagem em prática durante um *workshop* informal com meia dúzia de membros do nosso grupo de pesquisa do MIT. O que a princípio pareceu uma apresentação acadêmica de seus métodos, transformou-se rapidamente numa demonstração concreta do que os praticantes da ciência da ação chamam de “reflexão

em ação”. [...] Jamais tive uma demonstração tão impressionante dos meus próprios modelos mentais em ação, ditando meu comportamento e minhas percepções. O mais interessante, porém, foi descobrir que, com treinamento adequado, eu poderia conhecer muito melhor meus modelos mentais e seu modo de ação.

A Teoria de Ação (ARGYRIS e SCHÖN, 1977, 1996) está voltada para incrementar a eficácia profissional, por meio do mapeamento do comportamento humano dentro das organizações, com vistas à eliminação das rotinas defensivas que inibem tanto a eficácia quanto o aprendizado organizacional.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise de um mundo comportamental caracterizado pela omissão e distanciamento, manipulação sub-reptícia, mentiras piedosas, controle e proteção unilaterais, típicos do Oposto ao Modelo I, presentes no filme *Denise está Chamando (Denise Calls Up)*, de Hal Salwen (1995), utilizando-se como base de argumentação o trabalho de Chris Argyris e Donald Schön (1977, 1996). O intuito é contribuir com o incremento do trabalho científico no Brasil, na perspectiva de reunir informações que possam auxiliar os grupos e as organizações na análise do seu mundo comportamental.

A operacionalização do uso de filmes pode revestir-se de validade e utilidade para o pesquisador, em razão da agilidade e isenção da revisão das percepções e descrições, com o ato de voltar às cenas, tantas vezes quantas sejam necessárias, para a minimização das inferências e a maximização do trato dos dados direta ou indiretamente observáveis. Valença (1997: XIV) declara:

É uma maneira mais eficaz e segura, pois ao se analisar a teoria de terceiros, com a possibilidade de repetição das cenas, não se corre o risco da defensividade comum nas interações ao vivo. É uma excelente maneira de iniciar o uso prático da teoria. É evidente que não está em questão a escolha estética dos filmes, mas sim sua utilidade didática.

A prática de utilização de filmes comerciais vem sendo testada e replicada em instituições de ensino de Administração, instituições de formação em consultoria e formação gerencial, com resultados de **aprendizagem na ação**, consoante a concepção de Argyris e Schön (1996).

Ruas (2004:6) entende que

a aprendizagem na área de administração não pode ser sustentada no uso exclusivo de métodos racionais baseados em conhecimentos pessoais. Sua consolidação vai demandar metodologia mais abrangente, na qual a abordagem da **aprendizagem na ação** apresenta contribuição importante e elucidativa.

Ainda que difícil de apreciar, avaliar, conceituar, desenvolver e mensurar, como alternativa metodológica no ensino de Administração, essa prática tem contribuído para as competências observação, percepção e intervenção, com incremento de habilidade para a imparcialidade e a assertividade. O pensamento de Wood Jr. (2001), ao trazer a perspectiva de que a linguagem do filme acessa o imaginário, incita o raciocínio de que a **aprendizagem em ação** pode ser facilitada pela atribuição dos significados possíveis, tanto no processo de aprendizagem formal quanto na aprendizagem da vida cotidiana.

Um filme comercial pode transformar-se em instrumento de uma série infundável de pesquisas, a depender da teoria que o pesquisador esteja estudando, até porque, em geral, é fruto da experiência de observação da vida cotidiana, onde quer que vivam os seus idealizadores. Considere-se o pensamento de Demo (2000:23) de que o senso comum “não é algo desprezível, muito ao contrário, é sobretudo com ele que organizamos a nossa vida diária [...]”.

Quantas teorias podem estar contidas por trás do senso comum, na observação da vida cotidiana? Einstein *apud* Ziemer (1996:13) diz que “é a teoria que decide aquilo que podemos observar”. O seu pensamento pode ser percebido no contexto das análises do filme *Denise está Chamando*, tanto a feita por Malvezzi (1996:8) e transcrita abaixo, quanto a mostrada no presente artigo:

As organizações têm também por trás uma cultura/tradição que propicia reconhecimento e sentido para o desempenho das pessoas. O filme “Denise está Chamando” ilustra essa condição, mostrando a perda do interesse pelo encontro físico e, conseqüentemente, a perda do relacionamento social, como conseqüência da descontextualização de suas vidas do espaço social, em função do trabalho a distância. No mundo do trabalho a distância, a interação física pode ser limitada à realidade imaginária.

Esse filme relata a interação entre pessoas de classe média americana que moram sozinhas, estão fortemente voltadas para suas atividades

profissionais e as desenvolvem, durante a maior parte do tempo, de forma isolada, com uso maciço das tecnologias de comunicação e informática.

Além de mostrar a interação física limitada à realidade imaginária em todo o seu desenrolar e abordar a ineficácia na concretização das diversas tentativas de encontro pessoal, o filme traz a oportunidade de observação dos elementos das teorias de ação dos personagens. Esses elementos constituem, então, o foco metodológico deste trabalho. O estudo dos padrões do discurso que emergem dos personagens, incluindo códigos não-verbais, imagens e objetos, contribuiu para a elucidação da proposição teórica estudada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A depuração do conceito de sucesso psicológico, inicialmente desenvolvido por Kurt Lewin (1935, 1936, 1997), encontra-se no bojo da articulação de Chris Argyris (1959, 2000) sobre a psicologia das ações e seus significados. Lewin afirmava ser o sucesso psicológico constituído dos seguintes componentes: o ser humano é capaz de definir seus próprios objetivos e metas; os objetivos e metas definidos estão relacionados às suas necessidades, habilidades e valores mais essenciais; ele é capaz de definir os próprios passos para alcançar os objetivos e metas; o alcance dos objetivos e metas representa um desafio e um teste para os quais se exige o uso de habilidades não usuais ou não testadas.

A lacuna da psicologia das ações e dos significados cotidianos de que a ação humana é intencional e, como tal, pode ser tratada com rigor científico a partir de uma metodologia especial, é preenchida, com a sistematização de uma teoria sobre a racionalidade e a intencionalidade humanas, pelo trabalho de Argyris, que em (2000:62) ressalta: “as pessoas possuem duas diferentes ‘teorias de ação’ sobre seu comportamento efetivo: a que esposam e a que realmente usam e estão, em grande parte, inconscientes da discrepância entre as duas”. O autor ainda destaca que, embora as teorias proclamadas variem muito, praticamente não há variação nas teorias-em-uso, independentemente de país, faixa etária, sexo, cor ou nível cultural.

A idéia de que o comportamento humano, embora deliberado, é também “sobredeterminado pelas ações passadas, do presente e pelas predições futuras”, é salientada por Valença (1997:231, 261).

Assim sendo, os seres humanos, ao mesmo tempo em que são criadores de seu mundo comportamental, são influenciados por ele. O autor enfatiza que “ação são comportamentos humanos com significados inter-relacionais ou sociais próprios”. Esses significados próprios estão no bojo das teorias de ação humana, conscientes ou inconscientes.

Para auxiliar na compreensão, análise e inferência das interações humanas, Argyris e Schön construíram, com base em longos anos de pesquisas, dois grandes modelos básicos de Teoria de Ação que regem o comportamento da maioria das pessoas, independentemente do grau de educação e recursos monetários e da natureza e tamanho das organizações onde trabalham: o Modelo I da teoria-em-uso, explicitamente autoritário e autocentrado, e o Modelo II, investigativo, autônomo e responsável, um modelo

alternativo ideal, proclamado e amplamente aceito como o comportamento que leva as pessoas a um processo mais eficaz.

Argyris e Schön descreveram, ainda, um terceiro modelo, o Oposto ao Modelo I, caracterizado por omissão, distanciamento, ausência de competência, manipulação e falsa simpatia, o qual Valença (1997:17) explicita que “pode aparecer como um modelo subjacente ao Modelo I, onde as estratégias unilaterais de proteção do agente e dos outros são evidentes, mas a competitividade e o controle são camuflados”.

Os elementos que compõem a teoria de ação determinam a qualidade e o nível de aprendizado e estão citados, juntamente com os seus significados, no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Elementos da Teoria de Ação e seus Significados

Elementos da Teoria de Ação	Seus Significados
Variáveis Governantes	Estabelecem o que a pessoa deseja alcançar como resultado de sua intenção, implícita ou expressa, por meio de suas teorias de ação.
Pressupostos	São os padrões de que as pessoas dispõem em seus processos internos para lidar com as situações e reconstruir suas hipóteses.
Teorias Causais	São inferências, conclusões ou correlações feitas pelas pessoas do tipo se/então.
Estratégias de Ação	Formam as seqüências de movimentos ou de comportamentos concretos dos agentes, em situações particulares, com a intenção de satisfazer suas variáveis governantes .
Conseqüências ou Resultados da Ação	Podem revelar-se iguais aos resultados intencionados ou não intencionados. São analisadas em relação à forma como o agente é percebido, à eficácia da tarefa ou ação, à qualidade e nível de aprendizado, ao mundo comportamental , aos padrões de qualidade de vida, aos padrões de justiça.
Campo de Constância	Permeia as atividades das pessoas, que se mostram mais inalteráveis, mais profundas, estruturadas e primitivas.
Auto-oclusão	Criação de um mundo comportamental defensivo que gera a desconfirmação de qualquer teoria que não a própria.
Anomalias das teorias de ação	São constituídas de contradições, inconsistências, incongruências entre as variáveis de auto-imagem do discurso e o comportamento concreto, incompatibilidades entre variáveis governantes , obscuridades, ocultações, inacessibilidades.
Causalidade	Pode ser: comportamental-padrão, responsável por interações (comportamentos) das pessoas com o meio ambiente, com as conseqüências dessas interações; estrutural, cuida da conexão entre os vários padrões comportamentais; intencional, responde pelas conexões de causa e efeito implícitas entre as intenções e as ações; pessoal, determina a consciência da pessoa sobre sua causalidade e responsabilidade sobre suas ações.
Defesa	É a atitude ou ação protetora contra um perigo ou ameaça.

Raciocínio Defensivo	É construído pelos erros na elaboração e desenvolvimento do raciocínio, provocados em situação de ameaça ou embaraço.
Eficácia	É a produção bem-sucedida do resultado intencionado, sem aumento do custo psicológico.
Ineficácia	É a incapacidade de alcançar os resultados por conta de disfunção entre a teoria-em-uso e o mundo comportamental .
Padrão Comportamental	É a característica do comportamento que se repete, interligando uma série de outros comportamentos ao longo do tempo.
Proteção Unilateral	É a retenção de informações valiosas, importantes e impactantes, sobretudo pelo uso de mentiras piedosas, repressão de sentimentos, demonstração de uma falsa simpatia e diplomacia social. Assume-se que a outra pessoa precisa ser protegida, estabelecendo-se uma avaliação de fraqueza, de baixa prontidão ou de indisponibilidade para a relação.
Mundo Comportamental	Constituído de padrões relativamente estáveis de interação entre as pessoas, em um determinado ambiente, criados e mantidos pelas pessoas como membros de uma comunidade. O mundo comportamental resulta da teoria-em-uso dos agentes.
Estratégias de Ação	São o foco principal da observação científica. Revelam os comportamentos isolados e a sua articulação lógica.

Fonte: Baseado em VALENÇA, 1997.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método qualitativo pode ser definido como o que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados (VIEIRA e ZOUAIN, 2004). No campo organizacional, a pesquisa qualitativa ainda é pouco reconhecida (MORGAN e SMIRCICH, 1980; MERRIAN, 1998; DENZIN e LINCOLN, 2000; PATTON, 2002).

A possibilidade desse pouco reconhecimento, com base em Minayo (2004:21-22), deve-se ao fato de que essa abordagem apresenta-se, prioritariamente,

[...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Richardson (1989), a abordagem qualitativa permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais, por intermédio de seus significados para as pessoas. Tal abordagem envolve a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudos de caso, experiências pessoais, introspecção, história de vida, textos visuais, interativos, históricos e

observacionais – que descrevem a rotina, os momentos e os significados problemáticos da vida dos indivíduos (DENZI e LINCOLN, 2000).

Em termos práticos, Nunan (1994) considera que não faz sentido separar rigidamente os métodos quantitativo e qualitativo, até porque ambos podem contribuir no desenvolvimento de um processo de investigação. Para Flick (2004), as abordagens qualitativa e quantitativa privilegiam a visão complementar, em lugar da excludente ou competitiva. Optou-se, entretanto, pela utilização do método qualitativo neste trabalho.

Dentre os cinco principais tipos de estratégia de pesquisa, elucidados por Merrian (1998), escolheu-se o de estudo de caso, pelas seguintes razões: os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e em suas inter-relações (COOPER e SCHINDLER, 2003); essa estratégia, com base em Eisenhardt (1989), pode ser realizada dependendo da técnica utilizada na coleta, análise e interpretação dos dados; é apropriada, de acordo com Yin (2005), por não exigir controle sobre eventos comportamentais, por focalizar acontecimentos contemporâneos e realizar observação desses acontecimentos, documentos e artefatos.

Adotou-se a observação indireta, não-participante, como estratégia de coleta de dados, considerada por Flick (2004:147) como uma “observação de segunda mão”, oriunda de

fotografias, vídeos ou filmes. Cooper e Schindler (2003:307) consideram que “a observação indireta é menos flexível do que a observação direta, mas também é muito menos tendenciosa e pode ser muito mais acurada. Outra vantagem da observação indireta é que o registro permanente pode ser reavaliado para incluir vários aspectos diferentes do fato”. Considerou-se, também, o argumento de Bogdan e Biklen (1994:125) de “observador completo” ou “o investigador não participa em nenhuma das atividades do local onde decorre o estudo. Olha para a cena, no sentido literal [...]”.

Escolheu-se a análise do discurso como método de tratamento dos dados, privilegiando-se duas das oito categorias de análise da linguagem, apresentadas por Putnam e Fairhurst (2001) no âmbito dos estudos organizacionais: lingüística cognitiva, por privilegiar o estudo dos padrões do discurso que emergem dos processos mentais; semiótica, por ampliar o foco dos estudos da linguagem, incluindo códigos não-verbais, imagens e objetos.

4. ANÁLISE DAS AÇÕES DO FILME À LUZ DA TEORIA DE AÇÃO

O filme *Denise está Chamando* relata a interação entre Jerry, Martin, Bárbara, Frank, Gale, Denise e Linda, pessoas de classe média dos Estados Unidos, que moram sozinhas, desenvolvem atividades profissionais de forma isolada e se envolvem em círculos sociais alternativos, com uso maciço das tecnologias de comunicação e informática. As bases das práticas sociais ficam claras desde as cenas iniciais. Linda desperta às 6h30 da manhã, atende o telefone em uma sala arrumada para uma festa e começa a jogar no lixo a comida intocada. No outro lado da linha, Gale desculpa-se por não ter comparecido à festa e descobre que na verdade ninguém compareceu.

Com base nas características do Oposto ao Modelo I elucidadas por Valença (1997), pôde-se depreender que os aspectos dos elementos da Teoria de Ação marcantes no filme foram os apresentados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Associações entre os Elementos da Teoria de Ação e o Filme

Elementos da Teoria de Ação no filme	Cenas que os elucidam
As variáveis governantes estabelecem que os personagens, por meio de suas teorias de ação, desejam “definir com todos os objetivos e tentar alcançá-los com todos”, reforçando a realidade imaginária em que eles vivem.	Na cena 8 Martin aconselha Jerry a mentir para Bárbara a respeito do almoço e ela segue o conselho. Na cena 9, Gale revela a Frank que omitiu de Jerry a informação de que ela, Frank e Bárbara também não tinham ido ao almoço marcado. Nesta mesma cena, Bárbara mostra desconforto em aderir à mentira, Frank mostra desagrado e espanto, mas ambos acabam aderindo, conforme recados na secretária eletrônica de Jerry na cena 10. Ainda na cena 10, Gale mente sobre a queda da ligação e relata que mentiu a Bárbara, que por sua vez deixa recado sobre a linha ter caído.
Os pressupostos dos personagens para lidar com as situações os levam ao uso exacerbado dos telefonemas envolvendo as questões de todos; elege-se prioritariamente a premissa de que “todos têm a mesma competência” para resolvê-los.	Na cena 12, quando Bárbara revela que não atendeu ao telefone por estar no banheiro e não saber o que responder se Jerry perguntasse o que ela estava fazendo, Gale aconselha que ela minta, sob o pressuposto de que seria mais aceitável para Jerry.

<p>As teorias causais levam os personagens a inferências ou conclusões do tipo se/então.</p>	<p>Na cena 22, Martin, visivelmente feliz por saber que teria um menino, diz para Denise estar arrependido de ter perguntado o sexo ao médico. Sua teoria causal foi: se eu sei o sexo, <i>a priori</i>, então estrago o elemento surpresa de Denise; uma inferência acerca da necessidade ou do desejo de Denise. Denise: “Meu bebê será menino ou menina?” Martin: “Me fez prometer não contar”. Denise: “Fiz? Não me lembro. Que seja. Então. O que é?” Martin: “Você me fez jurar pela minha mãe. Foi clara quanto ao que acha de quem descumpre promessa”. Denise: “Isso me parece algo que eu diria. Tenho cada uma às vezes. Mas não é tão sério assim”. Martin: “Não sei o que dizer”. Denise: “Olha... estamos falando do meu bebê”. Martin: “Nossa! Me sinto em conflito! Para dizer a verdade, me arrependo de ter sabido. Destruí o elemento surpresa. Me arrependo muito”. Denise: “Menino ou menina?” Martin: “Qual você prefere?” Denise: “Ambos. Não estou ligando a mínima...”.</p>
<p>As estratégias de ação mais utilizadas pelos personagens são “proteger-se unilateralmente, omitindo-se da investigação, ou desproteger-se unilateralmente, sobrecarregando-se de críticas severas, infundadas ou cegas e proteger ou desproteger os outros unilateralmente, retendo informações, criando regras para censurar informações e comportamentos, realizando testes privados, alegando benefícios para todos”, satisfazendo assim as suas variáveis governantes.</p>	<p>Na cena 1, Linda, inegavelmente aborrecida pelo não comparecimento à sua festa, nada revela a Gale. Jerry adota como rotina defensiva a fuga da confrontação quando, na cena 8, constrangido por não ter ido ao almoço, ao invés de procurar os envolvidos, liga para Martin. Ainda nesta cena Jerry despeja em Martin sua aflição, sem nada revelar a Gale. Na cena 13, após Bárbara ter desligado o telefone sem nada dizer, ele liga novamente para Martin e fala do seu pressuposto de que ela havia desligado propositamente.</p>
<p>As conseqüências ou resultados da ação dos personagens para o seu mundo comportamental revelam: “relações interpessoais e dinâmicas de grupo defensivas, omissas, pouca atividade e pouca ajuda; normas orientadas para a defensividade, desconfiança excessiva, baixa assunção de riscos, comprometimento externo, ênfase na diplomacia, na competição por poder e na rivalidade encoberta”.</p>	<p>Perpassam todo o filme.</p>
<p>As conseqüências para a aprendizagem: “processos auto-oclusivos; aprendizagem de ciclo único; oscilação nos testes públicos e privados”.</p>	<p>Perpassam todo o filme.</p>
<p>Para a qualidade de vida: “tendente para negativa – autenticidade e liberdade de escolha à custa de omissão, distanciamento ou submissão dos outros, ou riscos não calculados”.</p>	<p>Autenticidade e liberdade de escolha à custa de omissão, distanciamento ou submissão dos outros são percebidas durante todo o filme.</p>
<p>Para a eficácia: “eficácia descendente”, elementos revelados iguais aos resultados intencionados.</p>	<p>As tentativas mostradas na cena 14, quando Martin, Frank e Gale articulam-se para que Jerry volte a ligar para Bárbara. Mesmo sabendo que Bárbara havia desligado o telefone por ter ficado nervosa com a ligação, Gale mente para Martin, que passaria a informação a Jerry. As tentativas não lograram sucesso.</p>

<p>O campo de constância que permeia as atividades mais profundas, estruturadas e primitivas dos personagens reforça o viver na realidade imaginária.</p>	<p>Na cena 21 são quatro horas da manhã. Bárbara atende o telefone depois de tê-lo deixado cair e, mesmo sem reconhecer a voz de Jerry, nega ter sido acordada e mente sobre o motivo de estar atrapalhada.</p>
<p>A auto-occlusão ou criação do mundo comportamental defensivo dos personagens gera a confirmação de suas próprias teorias e os mantém na realidade imaginária até o final.</p>	<p>Na cena 5 Gale não revela a Bárbara que também não foi à festa. Na cena 43 Bárbara e Jerry chegam ao mesmo tempo na casa de Frank, passam direto, cruzam-se sem se olhar, param, olham para trás e prosseguem, voltando para suas casas e seus computadores.</p>
<p>As anomalias das teorias de ação de todos os personagens são constituídas, do início ao fim, de contradições, inconsistências, incongruências entre as variáveis de auto-imagem do discurso e o comportamento concreto, incompatibilidades entre variáveis governantes, obscuridades, ocultações, inacessibilidades.</p>	<p>Na cena 20 Frank e Gale falam do esvaziamento da relação dos dois. A estratégia que escolhem adotar para resolvê-lo é, no entanto, repetidamente ineficaz. Frank pergunta: “Está tudo bem, Gale?” Gale responde: “Sinto sua falta”. Frank diz: “Eu também”. Gale comenta: “Não devíamos ter-nos separado”. Frank assegura: “Nós não nos separamos, Gale. Apenas nos afastamos”. Gale pergunta: “Há quanto tempo estamos assim?” Frank responde: “Há cinco anos”. Gale exclama: “Nossa!” Frank diz: “O tempo voa”. Gale comenta: “O trabalho nos consome”. Frank acrescenta: “E a gente deixa, o que é uma boa! Mas como tudo tem um lado ruim”. Gale propõe: “Vamos nos encontrar. Chega de desculpas. Convidamos todos para uma festa e voltamos. Que tal?” Frank responde: “Parece ótimo!” Na cena 37 a tia de Gale toma sorvete enquanto conta os detalhes do acidente fatal ocorrido com Gale.</p>
<p>A causalidade de cada um dos personagens é de ordem intencional, responsável pelas conexões de causa e efeito implícitas entre as suas intenções e as suas ações; é também de ordem pessoal, responsável por determinar a consciência de cada um sobre sua causalidade e responsabilidade sobre suas ações, também observadas do início ao fim do filme.</p>	<p>A exemplo da cena 16, quando Martin conta para Jerry sobre sua doação de esperma: “Mas agora a receptora. Isso nem me ocorreu. Se eu tivesse parado um segundo para pensar, teria percebido que faz parte doador-receptora. Bom, ela me ligou. A receptora chama-se Denise. Ela está grávida de meu filho”.</p>
<p>A defesa é a atitude que os mantém protegidos contra os perigos ou ameaças fora da realidade imaginária.</p>	<p>Na cena 39, quando Jerry desconfia que Bárbara está fingindo ao telefone, liga para Martin e relata que mudou sua atitude com relação a ela. Seu pressuposto, porém, não é checado. Bárbara, por sua vez, não conta para Jerry que sua mãe havia ligado e que ela tinha ficado constrangida, revelando isso para Linda, que só conhecia por telefone, e se distanciando mais de Jerry.</p>
<p>O raciocínio defensivo foi construído pelos erros de cada personagem na elaboração e desenvolvimento do raciocínio, provocados em situação de ameaça ou embaraço pela possibilidade de aproximação, na sequência das tentativas para tal.</p>	<p>Bárbara utiliza-se da omissão e teste privado nas situações de embaraço, a exemplo da cena 11, quando evita atender o telefonema de Jerry por estar numa situação embaraçosa (sentada no vaso sanitário), ligando depois para Gale e não para Jerry.</p>
<p>A eficácia é reduzida em toda a sequência entre os personagens.</p>	<p>Na cena 18, quando Bárbara liga para Jerry, houve, no início, geração de informação válida e útil por parte de Bárbara: “A ligação não caiu. Eu desliguei. Desculpe, fiquei nervosa. Então liguei para me desculpar por ter desligado. Eu fui grossa”. Isso levou a uma resposta sincera por parte de Jerry. “Na verdade, a situação não está bem resolvida. Achei que a ligação tinha caído e não lhe liguei. Também fiquei nervoso. Sim. Sou inseguro. Sabe... faz tempo que não namoro. Sabia que esperava que eu ligasse e eu não liguei. Peço mil desculpas”.</p>

	<p>Como consequência, Bárbara também se expõe um pouco mais. “Não, eu tirei o fone do gancho. Pensei que fosse ligar e fiz isso, para não falar com você. Também sou insegura”. Porém, quando chega no tema ameaçador – o encontro dos dois – ambos adotam novamente a estratégia de distanciamento. Bárbara diz: “Estou sem minha agenda. Na verdade tenho uma comigo. Mas não é a básica. Eu odiaria marcar com você e quando chegar em casa ver que há uma discrepância”. Jerry responde: “Eu entendo”.</p>
<p>O padrão comportamental dos personagens é de distanciamento e interliga uma série de outros comportamentos tentativos ao longo do filme.</p>	<p>Jerry e Martin reforçam atitudes ambivalentes quando da revelação da gravidez de Denise, na cena 14. Martin: “Estou pasmado...” E conta a história da doação do esperma. “Eu só doei uma amostra. Uma simples amostra!” Jerry: “E ela quer pensar?” Martin: “Só queria me agradecer por tornar a vida dela completa”. Jerry: “E o que disse?” Martin: “Disponha”. Jerry: “Foi bom”. Martin: “O que devia dizer?” Jerry: “O que mais diria?” Martin: “Sei lá!” Jerry: “Foi legal”. Martin: “Houve um longo silêncio. Ficamos ouvindo nossa respiração. Ela me deu o telefone e disse para eu ligar para nos encontrarmos”. Jerry: “O que disse?” Martin: “Obrigado, mas acho que não”. Jerry: “Tudo bem ser sincero”. Martin: “Mas eu estava mentindo. Eu acho que sim. Quero conhecê-la, quero mesmo!”. Jerry: “Vá fundo!” Martin: “Não posso”. Jerry: “Por quê?” Martin: “Tenho sido assediado. Nunca fui tão assediado”. Jerry: “Não tem uma horinha?” Martin: “Bem, talvez eu arranje. Mas, e daí? E se a gente se envolver? De repente esta responsabilidade. Tudo que sempre planejei de repente foi pelos ares. Pareço estar racionalizando”. Jerry: “Está correndo o risco de que ao vê-la algo mais que uma relação impessoal nasça”. Martin: “Ela está quase no oitavo mês. Grávida de meu filho!” Jerry: “Parabéns!” Martin: “Obrigado”.</p>
<p>A proteção unilateral é uma tônica entre os personagens, quer pela retenção de informações valiosas, importantes e impactantes, sobretudo utilizando-se de mentiras piedosas, quer reprimindo sentimentos ou demonstrando falsa simpatia e diplomacia social. Todos assumem que todos precisam ser protegidos e estabelecem uma avaliação de baixa prontidão ou de indisponibilidade para as relações.</p>	<p>Martin, na cena 14, após ouvir o desabafo de Jerry, liga para Frank e diz: “Ele não sabe que estou ligando. Mas está havendo uma confusão. Será que pode ajudar a resolver?” Frank responde: “Farei o possível”. Martin relata: “Jerry ligou para Bárbara e não sabe se ela desligou ou a ligação caiu. Se a ligação caiu, ele quer ligar de novo. Se ela desligou, você conhece Jerry”. Frank acrescenta: “Tem um ego muito frágil”.</p>
<p>O mundo comportamental resultante da teoria-em-uso dos personagens apresenta-se “artificial e incompetente. Com o retraimento, todo mundo quer ser educado, civilizado, mas há um sutil exercício do controle unilateral, com as pessoas querendo passar a imagem de que não controlam as ações porque todos são iguais, livres e competentes. Nesse ambiente prevalece a dinâmica de perde-ganha, embora encoberta e simpática, e as recompensas são dadas de maneira oculta e sem critérios claros e muito</p>	<p>Bárbara e Gale são grandes amigas, mas há tempo não se encontram. Jerry e Frank também. Envolvidos em suas atividades, não comparecem aos eventos (festas, almoço, velório de Gale). Na cena 26 a tia da Gale atende o telefone. Frank: “Meu nome é Frank Oliver, sou, era um amigo de Gale”. Tia: “E ficou sabendo”. Frank: “Acabei de saber”. Na cena 31, Linda, acabrunhada, ouve a secretária eletrônica e escuta o recado de Gale. “Oi, Linn é Gale. Estou ligando para dizer que darei uma festa”. Ouve-se um grito, o barulho de um carro freando e do choque. Na cena 33 é dia. Na rua, Frank chega até a porta da funerária e retorna. Na cena 35, Linda está digitando e toca o telefone. É Frank: “Linda, é Frank Oliver. Fui ao enterro”. Linda: “Como foi?” Frank: “Não fiquei muito tempo”. Linda: “Não te culpo”. Frank: “Não consegui”. Linda:</p>

<p>menos justos, à medida que certas confidências e recomendações são feitas de forma privada e sub-reptícia”.</p>	<p>“Eu queria ir, queria muito ir mesmo, mas nunca na vida fui a um enterro, é difícil. E não encaro a vida assim”. Frank: “Está de luto a seu modo. Gale iria entender”. Linda: “Você acha?” [...] Frank: “Gale ia dar uma festa, planejava reunir todos os amigos. É tão difícil ver todo mundo. Acho que devemos fazê-la. Sabe, em homenagem a ela”. Linda: “Em memória”. Frank: “Se eu organizasse uma você iria?” Linda: “Bom, não sei, sabe como é. Mas só depende de quando será. Quando acha que seria?” Frank: “Sei lá, num dia que fosse conveniente para todos. Se fosse num dia conveniente você iria?” Linda: “Sim, com certeza” (dando de ombros, depois sorrindo e balançando a cabeça afirmativamente). Na cena 36, Jerry: “Sinto não ter ido ao aeroporto”. Bárbara: “Não seja bobo, mandei não ir”. Jerry: “Mas eu queria”. Bárbara: “Não era preciso”. Jerry: “Mas eu queria”. Bárbara: “Não seja bobo”. Jerry: “Estava determinado, mas não pude. Desculpe”. Bárbara: “É tão atencioso... Então, foi ao funeral?” Jerry: “Ah! Não, mas eu queria muito ir. Como eu disse, não pude. Também não foi?” Bárbara: “Quando eu cheguei, sabe como é. Queria ir, mas estava como uma barata tonta”.</p>
--	--

Fonte: os Autores, com base em VALENÇA (1997) e em dados observados no filme (1995).

Partindo-se da depuração do conceito de sucesso psicológico de Lewin (1935, 1936), Jerry, Martin, Bárbara, Frank, Gale, Denise e Linda apresentam-se capazes de definir seus próprios objetivos e metas de trabalho; os objetivos e metas definidos não aparentam estar relacionados às suas necessidades, habilidades e valores mais essenciais; apresentam-se capazes de definir os próprios passos para alcançar apenas os objetivos e metas profissionais; o alcance dos objetivos e metas, representando um desafio e um teste em que se exige o uso de

habilidades não usuais ou não testadas, não é buscado no trato com as interações entre elas.

Enquanto grupo, essas pessoas criam um campo de poder, com base em Lewin (1997), e esboçam um problema de pesquisa a ser investigado sistematicamente através do olhar repetido para as cenas por elas protagonizadas, à luz das teorias existentes acerca da ação humana.

O Quadro 3 a seguir mostra a análise respaldada em alguns pressupostos teóricos na discussão e interpretação do filme.

Quadro 3: Discussão e interpretação do filme

Dados Analisados do Filme	Pressupostos Teóricos que Auxiliam na Análise
<p>Nas cenas iniciais, Linda desperta às 06h30 da manhã, atende o telefone em uma sala arrumada para uma festa e, ao mesmo tempo em que joga no lixo a comida intocada, relata a uma amiga, Gale, que liga para se desculpar por não ter ido, que ninguém compareceu à sua festa. Seu ar desolado, contrastando com o discurso de que estava bem, que havia se envolvido com o trabalho e que quando notou que a campanha não havia tocado já eram duas horas da manhã, revela uma rotina defensiva de proteção da auto-imagem. Gale, por sua vez, ao aceitar sem qualquer questionamento a afirmação de Linda de “que não estava mesmo disposta a ver ninguém naquele dia”, demonstra, também, uma rotina defensiva de distanciamento, com a qual não contribui para a reflexão de Linda sobre a</p>	<p>Senge (1990:225) diz que “as rotinas defensivas são hábitos entranhados que usamos para nos proteger do embaraço e do perigo que nos ameaçam quando expomos as nossas idéias. Elas são uma espécie de casca protetora que envolve nossas idéias mais profundas, defendendo-nos da dor, mas também impedindo-nos de conhecer a causa da dor”. Argyris (1990:27), com a sua leitura do mundo organizacional, reforça o que é dito por Senge e que é observado nas relações sociais: “todas as rotinas organizacionais defensivas são baseadas numa lógica que é poderosa e profunda em seu impacto sobre os indivíduos e organizações, qual seja: 1. criar mensagens que contenham inconsistências. 2. agir como se essas mensagens não fossem inconsistentes [...] 3. fazer a ambigüidade e inconsistência da mensagem indiscutíveis [...] 4.</p>

<p>incongruência entre os seus sentimentos e o seu discurso.</p>	<p>fazer a indiscutibilidade do indiscutível também indiscutível.</p>
<p>O controle unilateral, de forma sub-reptícia para definição dos objetivos, fica claro quando Gale propõe a marcação de um almoço após a festa, quando os desejos e razões de Jerry e Bárbara são descartados sem sequer serem ouvidos. A ineficácia da ação configura-se no fracasso do almoço para o qual a própria Gale não comparece.</p>	<p>Argyris (2000:62) salienta que no Modelo I as injunções essenciais que as pessoas se esforçam para satisfazer por meio de suas ações incluem: “1. defina as metas e tente alcançá-las – isto é, não tente desenvolver, com os outros, uma definição mútua de objetivos compartilhados; 2. maximize os ganhos e minimize as perdas – isto é, trate quaisquer mudanças nos objetivos, uma vez decididos, como um sinal de fraqueza; 3. minimize a geração ou expressão de sentimentos negativos – que podem ser interpretados como sinais de falta de aptidão, incompetência ou falta de diplomacia; 4. seja racional – isto é, permaneça objetivo e intelectual e suprima os sentimentos”.</p>
<p>A manipulação e o uso de mentiras são as estratégias mais empregadas por Gale, com o apoio, às vezes contra a vontade, de Frank, a saber: Frank liga para Jerry para cobrar sua ausência na festa e não revela que também não compareceu; Questionada por Bárbara sobre quando vão se encontrar, pois faz muito tempo que não se vêem, Gale responde que esperava encontrá-la na festa, só que a própria Gale lá não compareceu; Quando nenhum dos quatro comparece ao almoço marcado, Gale convence Frank a não revelar a Jerry que Bárbara também não compareceu, pois “Não quero que ele saiba. Ele se sentirá culpado e ligará para Bárbara”.</p>	<p>Argyris e Schön (1996:28) enfatizam que “sempre que ações são autoprotetoras e auto-reforçantes, elas podem facilmente se tornar autoproliferantes. A ironia aqui é que especialmente são ativadas as características autoproliferantes de rotinas defensivas quando alguém tenta engajá-las diretamente. Uma vez que os indivíduos percebem aquele perigo, eles recuam em nome de progresso e ação construtiva”.</p>
<p>Essa prática de mentiras “piedosas” é reforçada pelo mundo comportamental, uma vez que Jerry, aconselhado por Martin a mentir sobre o seu quase comparecimento, acata o conselho. A falta de comprometimento com as metas, resultante da definição e controle unilaterais, mostra-se nas atitudes de Bárbara, quando, após afirmar que não acreditava que havia concordado, evita atender, por diversos motivos, as ligações de Jerry. A manipulação de Gale reaparece de forma contundente nas mensagens deixadas na secretária eletrônica de Jerry, quando Frank afirma que esperou por ele no almoço, Gale afirma que Bárbara disse que a ligação caiu e não ligou de volta porque não tinha o número e Bárbara confirma que a ligação caiu e que ela foi ao almoço.</p>	<p>Argyris (2000:93-94) alerta: “a informação é criada opressivamente como teorias proclamadas. Imposições, por exemplo, levam ao controle, determinam direções, admitem erros, sendo parte da solução e não o problema, ouvir verdadeiramente, parecer mais profundo, relatar tal como é, conseguir o melhor das pessoas, e mudar o contexto de comportamento não tornam explícitas as teorias-em-uso que produzirão a ação ou resultado intencionado. Além disso, a informação não torna clara essa falta de conexão com a ação. De fato, a maioria disso é lida como se a conexão fosse tão tangível e tão óbvia que não havia necessidade para declará-lo. Mas não é, e a necessidade é real”.</p>
<p>A falta de checagem dos pressupostos e os testes privados, característicos em um mundo comportamental de omissão e distanciamento, são retratados quando Jerry liga para Martin ao ficar em dúvida se Bárbara havia desligado o telefone ou a linha havia caído. Esse movimento gera uma outra estratégia típica do Oposto ao Modelo I, a proteção unilateral com falta de investigação e</p>	<p>Argyris (2000:63) consubstancia: “Unilateralmente proteja os outros de serem feridos – em particular, pela retenção de informações importantes, contando mentiras piedosas, suprimindo sentimentos, e oferecendo falsa simpatia. Além disso, não teste os pressupostos de que a outra pessoa precisa de proteção ou que a estratégia de proteção permanecerá secreta”.</p>

<p>prática do teste privado, quando Martin liga para Frank, relata sua dúvida, comentam sobre o “ego frágil” de Jerry e, novamente por determinação de Gale, afirmam que Bárbara acha que foi Jerry quem desligou.</p>	
<p>Aqui se busca a compreensão do que aconteceu a Bárbara, Frank, Linda, Gale e Jerry e o porquê do vislumbre de mudança apresentado por Martin e Denise. A cena 38, quando do nascimento de Afrodite – filha de Martin e Denise –, reforça o mundo comportamental de distanciamento, quando a ligação telefônica – coletiva e casualmente iniciada pelo motorista do táxi – é a única ação de estar com a parturiente, sob a égide da proclamação de Martin, Bárbara, Jerry e Frank, que afirmam que estão junto a ela nesse momento. Motorista: “Barrinton Philips, como vai? Denise mandou dizer que está num momento muito particular. Fique na escuta”. Martin: “Diga-lhe que estou aqui”. Motorista: (para Denise) “Ele está aqui”. Motorista: (para Martin) “É o pai? Parabéns!” Martin: “Obrigado”. A cena 42 revela uma perspectiva de mudança na relação entre Martin e Denise. Martin: “Olhe, estive pensando. Frank vai dar uma festa e me convidou. Disse que talvez não fosse, mas pensei melhor. Você gostaria de ir? Encontrar-me lá?” Denise: “Não sei. Quando?” Martin: “Dia 31. Você disse que queria me encontrar e achei que seria uma boa ocasião”. Denise: “Está fazendo isso por pressão? Não se sinta pressionado. Sem obrigações lembra?” Martin: “Não, não. É véspera de Ano Novo, estou livre à noite. Vou trabalhar de dia”. Denise: “Tem certeza?” Martin: “Sim. Então, você vai?” Denise: “Posso? (para Afrodite, sorrindo). Está bem”. Martin: “Ótimo!”</p>	<p>Em Argyris (2000:228) talvez possa ser encontrada uma resposta: “[...] eles criaram atribuições negativas relativas a cada um e que eles não testaram ou encorajaram outros para testar estas atribuições [...]”.</p> <p>“[...] aparentaram ser mais capazes de discutir os tópicos que eles tinham pensado originalmente que seriam indiscutíveis”.</p> <p>Para Argyris (2000:7), é certo que: “indivíduos que são programados com o Modelo I produzem organizações que são consistentes com o Modelo I. Essas organizações manifestam tipicamente rotinas defensivas que são habilmente projetadas para evitar que seus membros ou partes constituintes possam experimentar embaraço ou ameaça. Por definição, essas rotinas, bem como os indivíduos, são superprotetoras e anti-aprendizagem”.</p>
<p>Na cena 43, a festa é emoldurada por belas taças e ambiente finamente decorado. Frank, o mentor da festa, de <i>smoking jacket</i> com uma cartola dourada, ainda que sob a teoria proclamada de querer aproximar-se dos demais, permite que a sua teoria-em-uso o encaminhe para permanecer sentado sozinho, recusando-se a atender a companhia.</p>	<p>Senge (1990:228-229) diz que “não é fácil reconhecer as rotinas defensivas, mesmo quando sabemos que estamos agindo na defensiva [...] Para reter seu poder, as rotinas defensivas <i>devem permanecer indiscutíveis</i>”.</p>
<p>O encaminhamento para o desfecho mostra que: Denise caminha pela rua empurrando o carrinho de bebê; todos se arrumam para a festa; Jerry e Bárbara vão caminhando; Denise chega à casa de Frank e toca a companhia; Frank não atende; Denise insiste e, posteriormente, senta-se na escada de acesso à casa de Frank; Bárbara e Jerry chegam ao mesmo tempo na casa de Frank, passam direto, cruzam-se sem se olhar, param, olham para trás e prosseguem; Martin e Linda continuam trabalhando; Frank sozinho; Jerry e Bárbara voltam para suas casas e digitam em seus</p>	<p>Argyris (1993:48) diz que “A suposição é que se comportamentos novos são aprendidos, se os indivíduos os desejam implementar, e se os indivíduos se permitem fazê-lo então pelo contexto, eles o farão. Às vezes esta suposição é realística”.</p>

computadores; Martin chega, olha para Denise; Denise levanta-se; Martin olha Afrodite; Denise começa a caminhar; Martin a acompanha.

Fonte: os Autores, com base nos dados pesquisados no filme e nas referências teóricas.

Essas cenas ilustram o paradoxo do erro proposital, trazido por Argyris e Schön, que consideram a tendência natural humana para a eficácia e competência e não para a motivação de produzir o que não é pretendido. O erro proposital viola as regras racionais, pois, propositadamente, a pessoa vai contra o que proclama. A geração e continuidade do erro são encobertas. Esse escamoteamento é também encoberto, com o objetivo de ajudar as organizações a sobreviver e a não incomodar as pessoas. As pessoas param de pensar sobre o erro ou procurar detectá-lo.

Como conseqüências primárias, as pessoas tornam-se insensíveis e cegas, além de incapazes de ver suas insensibilidades e cegueiras, ficando, pois, sem consciência de estar cometendo um erro. Os ambientes tornam-se cínicos e de mal-estar ou propiciam comportamentos não éticos, levando, em ambos os casos, à incompetência hábil e inibindo qualquer forma de aprendizado que leve à revisão da teoria de ação. Argyris (1990:160) alerta: “Uma vez que essas estratégias são ativadas, nós aumentamos a probabilidade de que invalidem ou distorçam as informações que serão criadas ou que a oportunidade da informação será reduzida. Qualquer uma dessas conseqüências ou ambas conduzem para uma informação que dificilmente será de uso amigável”.

A incompetência hábil, por meio da qual os erros são cometidos sob circunstâncias das rotinas defensivas, pode ganhar espaço em duas situações: os indivíduos sabem que os erros estão sendo cometidos, porém descobriram como fazê-lo de maneira a não parecer erro, o que leva ao ambiente cínico, de mal-estar, distanciamento, baixa cooperação e comportamento não ético; os indivíduos ignoram que estão produzindo erro, porque os cometem espontaneamente, em frações de segundo, seguros de sua eficácia. Como suas ações são hábeis, não as questionam e, dessa forma, tornam-se cegos quando produzem erros, ou seja: aprenderam a agir habilmente e os resultados são incompetência, ineficácia e *performance* medíocre.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a ampliar o conhecimento sobre os elementos que constituem a Teoria de Ação e, por meio da análise filmica, buscou responder à questão de como tornar conhecidos os modelos mentais e seu modo de ação nas organizações. Os resultados obtidos demonstraram porque sair do Modelo Oposto ao Modelo I, caracterizado por omissão e distanciamento, é uma tarefa complexa e difícil.

Compreender a eficácia reduzida pelo Modelo I, representado pelo autocentrismo e autoritarismo, torna-se relevante, ainda que difícil, para as tentativas de mudança comportamental rumo ao investigativo, autônomo e responsável, característicos do Modelo II.

Se os indivíduos e as organizações são protegidos por rotinas defensivas, quando da ocorrência de experiências embaraçosas ou ameaçadoras, e, nessas circunstâncias, tendem a atuar segundo o Modelo I, por conseqüência são impedidos por essas rotinas de identificar as causas dos embaraços ou das ameaças e tratá-las de modo a corrigi-las.

Uma vez que a utilização de análise filmica propicia leituras mais isentas das dimensões de inconsistência, incompatibilidade e incongruência da teoria de ação de indivíduos, grupos e organizações, pode ajudar a resolver problemas metodológicos de aplicação prática da Teoria de Ação, como este trabalho buscou elucidar.

Quer seja utilizado por pesquisadores quer por consultores, o método deve ser implementado antes que indivíduos, grupos e organizações possam – e encorajando-os a – oferecer elementos objetivos para uma reflexão crítica sobre suas próprias ações. Quando tal reflexão crítica puder ocorrer sob as características do Modelo II, esses indivíduos poderão escolher livremente se querem e como querem transformar a sua prática.

Esta pesquisa pôde confirmar, também, as proposições de Argyris e Schön acerca da utilidade e da validade do conhecimento oferecido pela Ciência da Ação, desde a possibilidade do

incremento desse conhecimento no Brasil até as recomendações de ações específicas com uso de outros filmes em grupos acadêmicos e/ou organizacionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E CINEMATOGRAFICAS

ARGYRIS, C. Double loop in Organizations. *Harvard Business Review*, Sept. 1, 1977.

_____. *Enfrentando Defesas Empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *Flawed Advice and the Management Trap*. New York: Oxford University Press, 2000.

_____. *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1976.

_____. *Intervention Theory and Method*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970.

_____. *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.

_____. *Overcoming Organizational Defenses*. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

_____. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row Publisher Inc., 1957.

_____. *Understanding Human Behavior Organization: One Willpoint Modern Organization Theory*. New York: Mason Haire, 1959.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley, 1996.

_____. *Theory in Practices: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco – Washington – London: Jossey-Bass Publishers, 1974-1977.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Editora Porto Ltda., 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, P. *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DENZI, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

LEWIN, K. *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw Hill, 1935.

LEWIN, K. *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw Hill, 1936.

LEWIN, K. *Resolving Social Conflicts*. Field Theory in Social Science. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZIEMER, R. *Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MERRIAN, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINAYO, M. C. (Org.) *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, Oct. 1980.

NUNAN, D. *Research Methods in Language Learning*. New York: Cambridge University Press, 1994.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: Sage Publications, 2002.

PUTNAM, L.; FAIRHURST, G. Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication*:

Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage, 2001.

RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

RUAS, R. L. Literatura, Dramatização e Ensino em Administração – Uma Experiência de Apropriação de Práticas Teatrais à Formação Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

SALWEN, H. *Denise Está Chamando*. Candora Filmes & Alfa Filmes, 75 minutos, 1995.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Editora Best Seller/Círculo do Livro, 1990.

VALENÇA, A. C. *Eficácia Profissional – Obra em Homenagem aos 23 anos da Publicação de Theory in Practice de Chris Argyris e Donald Schön*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1997.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WOOD JR., T. Metáforas Espetaculares: Do Dinamismo Teatral ao Dramatismo Cinematográfico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., São Paulo, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.

ZIEMER, R. *Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.