

# AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM, SEGUNDO PETER SENGE: "A QUINTA DISCIPLINA"

Georges Ayoub Riche e Ricardo Monte Alto

Há alguns anos, o processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas. Consta-se, atualmente, que a administração estratégica extrapola a mera visão do planejamento, do posicionamento ou do *desing*, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem estratégica. Em trabalho seminal, Peter Senge (1990,1994) enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo, tendo reservado especial ênfase à "quinta disciplina" – raciocínio sistêmico. Este artigo procura sintetizar os principais conceitos desenvolvidos pelo autor, combinando sua exposição teórica (Senge, 1990) com uma abordagem mais empírica e pragmática (Senge, 1994).

Palavras-Chave: Organizações; Sistema de Aprendizagem; Vantagem Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Pelo menos uma vez na vida, cada um de nós experimentou a sensação de pertencer a uma "grande equipe". Não só pelos resultados que ela alcançou, mas pelo espírito de luta, a confiança mútua, a sinergia dos relacionamentos e a vontade de vencer. No entanto, nenhuma equipe já nasce assim. Grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem "está intimamente relacionada com o que significa ser humano" (Senge, 1990, p. 22). Dessa forma, grandes equipes são organizações que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades que, por sua vez, revolucionam crenças e opiniões (ciclo de aprendizado profundo).

As organizações que aprendem já foram inventadas, mas ainda não são um modelo fácil de se reproduzir, não sendo ainda, dessa forma, uma inovação. A intenção deste “sumário executivo” é fornecer uma visão geral da formulação teórica proposta por Peter Senge, em seu célebre livro *A Quinta Disciplina* (1990). Peter M. Senge é diretor do Programa de Aprendizagem Organizacional e Raciocínio Sistêmico na Faculdade de Administração Sloan, no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), além de um dos fundadores da firma de consultoria *Innovation Associates*. Além do *best-seller* referido, este trabalho também se baseia no livro intitulado *A Quinta Disciplina – Caderno de Campo* (1994), em que Senge “traduz” os conceitos teóricos apresentados originalmente para a realidade empresarial de gerentes e consultores.

Por essa razão, optou-se por não respeitar a ordem direta apresentada no primeiro livro, de sorte a poder mesclar contribuições de ambas as obras. De maneira geral, a seqüência adotada é arbitrária e reflete a percepção do cerne da contribuição de Peter Senge à literatura de administração, sob a ótica dos autores deste sumário.

## 2 “DÊ-ME UMA ALAVANCA... E MOVEREI O MUNDO”

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em *aprender juntas*. Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender contínua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, é necessário que se derrubem as barreiras que nos impedem de aprender, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que pararam no tempo é o domínio de determinadas disciplinas básicas. São elas as seguintes:

• **Domínio Pessoal:** é a disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante, levando-nos a viver a serviço das nossas mais altas aspirações.

• **Modelos mentais:** muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem idéias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso.

• **Visão Compartilhada:** a empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas dêem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.

• **Aprendizagem em Equipe:** a unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também.

• **Pensamento Sistêmico:** esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras, o elo de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (Senge, 1990, p. 21).

A palavra "metanóia" significa mudança de mentalidade e talvez seja a denominação mais exata para descrever o que acontece numa organização que aprende. A organização que aprende deve estar continuamente expandindo a capacidade de criar seu futuro e também de aprender visando à sobrevivência e à adaptação. Entender o significado de "metanóia" é entender o significado de aprendizagem, pois esse envolve uma alteração fundamental no processo de mudança mental. Na medida em que forem convergindo, as cinco disciplinas não criarão a organização que aprende, mas sim uma nova onda de experimentação e progresso. Contudo o pensamento sistêmico sozinho não basta... é necessário um novo tipo de profissional que saiba tirar proveito dele.

### 3 AS DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

As organizações, em geral, possuem em menor ou maior grau deficiências de aprendizagem. São sete os tipos de deficiências.

a) **"Eu sou meu cargo"**: as pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o senso de relação com os demais cargos. Com isso, algumas vezes os resultados não são os esperados. Então, como fica muito difícil descobrir as razões do fracasso, culpam alguém de fora pelo acontecido.

b) **"O inimigo está lá fora"**: tendemos a pensar que o inimigo está lá fora, pois não enxergamos que as nossas ações vão além do cargo que ocupamos, por não termos visão sistêmica delas.

c) **A ilusão de assumir o controle**: A moda é ser pró-ativo e resolver os problemas mais difíceis, mas muitas vezes essa pro-atividade é a reatividade disfarçada: as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a nossa contribuição para os nossos próprios problemas.

d) **A Fixação em Eventos**: estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, porém as nossas principais ameaças não vêm de eventos súbitos, mas de mudanças graduais. A aprendizagem não pode ocorrer se as pessoas estiverem dominadas pelos eventos de curto prazo.

e) **A parábola do sapo esquentado**: como já foi dito anteriormente, nossas maiores ameaças vêm de mudanças graduais, embora não estejamos acostumados a reduzir nosso ritmo e prestar atenção aos pequenos eventos. Apesar disso, é necessário fazê-lo para que possamos perceber quais são as nossas reais ameaças.

f) **A ilusão de aprender com a experiência**: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências das nossas ações mais importantes.

g) **O mito da equipe gerencial**: Os gerentes são educados para nunca dizerem que não sabem uma resposta, o que só bloqueia novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas para isso.

#### 4 PRISIONEIRO DO PRÓPRIO SISTEMA OU DO NOSSO PRÓPRIO PENSAMENTO?

O "jogo da cerveja" relata a experiência de pessoas nos papéis de varejista, atacadista e produtor de uma marca de cerveja. Essas pessoas se vêem no dilema de um aumento da demanda e conseqüente aumento de pedidos do varejista para o atacadista e deste para o produtor. Como a capacidade não aumenta, a demanda aquecida gera atraso de entrega em todos os níveis e, conseqüentemente, mais pedidos. Isso acaba acarretando maior produção para regularizar a entrega, mas, então, cessam os pedidos, uma vez que a demanda não era flutuante (os atrasos, sim, causavam mais pedidos). Esse jogo relata a experiência de pessoas diferentes agindo de maneira não-sistêmica.

Observamos que jogadores com experiências muito diferentes reproduzem os mesmos padrões de conduta qualitativa. Dessa forma, as causas do comportamento devem estar além do indivíduo, devem estar no jogo. Cada vez mais estruturas do tipo do "jogo da cerveja" geram crises nos sistemas reais de produção/distribuição. O que ocorre na vida real é o investimento dos produtores em capacidade de produção adicional, por acreditarem que os níveis de demanda continuarão existindo no futuro e, depois, se vêem presos ao excesso de capacidade de produção, quando a demanda entra em colapso.

Uma primeira e clara consequência que se pode depreender a partir do "jogo da cerveja" é que a estrutura influencia o comportamento: o jogo produz resultados surpreendentes e semelhantes para as pessoas que estão sob a mesma estrutura. A estrutura no caso é a estrutura sistêmica, da qual o indivíduo faz parte. O "jogo da cerveja" é um laboratório que permite explorar como a estrutura influencia o comportamento. Considerando que a demanda dos clientes dobrou uma única vez, e os pedidos feitos pelos jogadores oscilam, percebe-se que há um pensamento não-sistêmico, em que os jogadores tentam culpar uns aos outros e, por último, o sistema.

Os jogadores têm o poder de eliminar a instabilidade, mas não o fazem porque não entendem que eles mesmos a estão criando. A maioria dos jogadores vê a sua tarefa como o "gerenciamento das suas posições", isolados do resto do sistema. É preciso ver como a sua posição interage com o sistema no seu todo. Os jogadores, assim, não se dão conta da maneira como seus pedidos influenciam os pedidos dos outros, percebendo que tais variáveis não são "externas", mas sim internas ao sistema.

A influência dos jogadores é sempre muito maior que os limites da sua posição. Dessa forma, o sucesso ou o fracasso de um é compartilhado por todos. É necessário compreender que há uma defasagem de tempo entre o pedido e a entrega, por essa razão o melhor seria esperar e não pedir mais cerveja.

Todas as deficiências de aprendizagem aparecem nesse jogo. Através dele, percebe-se que nos afastamos da estrutura sistêmica que não predomina em estruturas baseadas em eventos. Além disso, torna-se clara a necessidade de criar um quadro sistêmico que mapeie as causas estruturais do comportamento.

## **5 AS LEIS DA QUINTA DISCIPLINA**

### **5.1 Os Problemas de hoje vêm da solução de "ontem"**

Sempre ficamos intrigados com as causas de nossos problemas, quando, na verdade, deveríamos recordar as soluções que demos para outras questões parecidas no passado. Soluções que transferem o problema de uma parte do sistema para outra não

são detectadas, pois os que resolvem o primeiro problema não são os mesmos que o herdaram novamente.

## **5.2 Mais você empurra, mais o sistema empurra de volta**

Muitas vezes as intervenções bem-intencionadas provocam respostas no sistema que eliminam os benefícios da intervenção. A isso se dá o nome de "*feedback* de compensação". Quanto maior o nosso esforço ou mais agressiva for a intervenção, sem perceber contribuimos mais para o aparecimento de novos obstáculos.

## **5.3 O comportamento melhora antes de piorar**

O *feedback* de compensação envolve uma defasagem de tempo entre o benefício de curto prazo e o prejuízo de longo prazo. As respostas melhoram antes de piorar e, devido à defasagem, talvez leve muito tempo para que o problema volte a se manifestar.

## **5.4 A saída mais fácil normalmente nos traz de volta para dentro**

Tendemos a procurar a saída mais fácil ou a mais familiar, mas se a solução para os problemas fosse fácil, já teria sido encontrada. Assim, os problemas se acentuam e acabamos adotando um pensamento não-sistêmico.

## **5.5 A cura pode ser pior do que a doença**

A longo prazo, quanto mais utilizamos soluções não-sistêmicas, mais temos de voltar a a elas recorrer. As melhorias incrementais de curto prazo é que levam a esse procedimento. No pensamento sistêmico, chamamos a isso de transferência de responsabilidade a um interventor. A transferência de responsabilidade para alguém faz com que posteriormente dependamos dessa pessoa e não mais possamos assumir o controle da situação sozinhos.

## **5.6 Mais rápido significa mais devagar**

O ritmo ideal é muito mais lento do que o mais rápido possível. Os princípios sistêmicos podem gerar, como desculpa, a inatividade, ou seja, não fazer nada em lugar de fazer algo que possa piorar as coisas, mas, na verdade, a perspectiva sistêmica não é a inatividade, mas sim uma nova forma de pensar, mais desafiadora e mais promissora do que os mecanismos usuais de lidar com os problemas.

## **5.7 Causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço**

A origem das nossas dificuldades não está em outros problemas e nem em adversários, mas sim em nós mesmos. Nos sistemas complexos, a causa indireta de um efeito pode ter ocorrido muito tempo antes da sua manifestação, o que pode levar à terceira lei (já enunciada anteriormente): “o comportamento melhora antes de piorar”. As nossas ações passadas podem criar as dificuldades futuras.

## **5.8 Pequenas mudanças podem criar grandes resultados...**

... mas freqüentemente as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias. Embora o pensamento sistêmico ensine que as soluções óbvias não funcionam a longo prazo, ele também mostra que as pequenas ações bem focalizadas produzem melhorias significativas, desde que atuem no local certo. Denominamos esse princípio de “alavancagem”.

As mudanças de alavancagem podem resolver um problema, entretanto não é trivial descobrir onde se encontra o ponto de apoio mais apropriado para tal solução. As mudanças não são óbvias para a maioria dos integrantes do sistema, a menos que se conheçam as forças envolvidas. Devemos pensar em termos de processos de mudança.

## **5.9 Você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo**

Geralmente pensamos em opções rígidas do tipo “esse” ou “aquele”. Porém, mesmo que tenhamos de escolher uma ou outra alternativa, a verdadeira alavancagem consiste em ver como ambas podem ser melhoradas ao longo do tempo.

## **5.10 Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes pequenos**

É necessário que enxerguemos todo o sistema como responsável pelo problema criado. As organizações geralmente são projetadas de forma a dificultar que as pessoas vejam as interações entre as áreas. Muitas vezes, em um problema complicado, não se enxergam os pontos de alavancagem, pois ele está nas interações e não podemos visualizá-lo analisando apenas as partes.

## **5.11 Não existem culpados**

Você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. Portanto é razoável concluir que a cura para as tormentas está no seu relacionamento com o "inimigo".

# **6 QUINTA DISCIPLINA: O PENSAMENTO SISTÊMICO**

O pensamento sistêmico é a disciplina para ver o todo; é uma forma de interligação que permite ver os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. O pensamento sistêmico é o antídoto para a sensação de impotência causada pela era da interdependência; através dele, podemos enxergar as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito de seu universo. Nem sempre fazer o óbvio produz o resultado imediato e desejado.

Existem dois tipos de complexidade – a complexidade de detalhes e a complexidade dinâmica. Na primeira, os efeitos das intervenções, ao longo do tempo, não são óbvios, e as relações de causa e efeito são sutis. A complexidade dinâmica aparece quando os efeitos são diferentes a curto e a longo prazo, quando as conseqüências são diferentes nas diversas partes do sistema e quando as intervenções óbvias produzem conseqüências não-óbvias.

Na maioria das situações gerenciais, a verdadeira alavancagem está em compreender a complexidade dinâmica e não a de detalhes. Curiosamente, a maioria das

peças focaliza a sua atenção na complexidade de detalhes, acreditando que se deva combater complexidade com complexidades (o que é a antítese do pensamento sistêmico).

A essência do pensamento sistêmico consiste em uma mudança de mentalidade, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas. O pensamento sistêmico parte do conceito de *feedback* que revela como as ações podem se neutralizar uma às outras. O pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar a enxergar padrões mais profundos.

A realidade é organizada em círculos, mas só enxergamos as retas, aí está nossa primeira limitação. Não podemos ver somente as estruturas individuais e ignorar a estrutura subjacente, o que causaria sensação de impotência em situações mais complexas. Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte do processo, influenciando e sendo influenciado por ele.

Os ***feedbacks de reforço*** são propulsores ou de crescimento ou de declínio acelerado. Muitas vezes, podemos ver nesse sistema como as pequenas ações evoluem, criando conseqüências amplificadas (círculos viciosos ou virtuosos). Esses processos raramente passam despercebidos na natureza, pois raramente ocorrem isoladamente. Em um determinado momento, o processo encontra limites que podem desviar, interromper ou até reverter o crescimento. Os limites são uma forma de *feedback* de equilíbrio, que são o segundo elemento básico do pensamento sistêmico.

O ***feedback de equilíbrio*** entra em ação sempre que existe um comportamento orientado para uma meta, sempre que um sistema está em busca de estabilidade. Na administração, o que dificulta a quebra de processos de equilíbrio é o fato de as metas serem implícitas e de ninguém perceber a existência do processo de equilíbrio.

Na maioria das vezes, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de detectar do que os círculos de reforço, pois parece que nada está acontecendo. Eles mantêm o *status quo* mesmo quando todos querem mudanças. A resistência à mudança é uma tentativa de manter uma meta implícita ao sistema. Enquanto essa meta não for reconhecida, os esforços de mudança fracassarão. Em vez de tentar vencer a resistência à mudança,

devemos identificar a fonte da resistência e nos concentrarmos diretamente nas normas implícitas e nos relacionamentos de poder associados a ela.

As diferenças de fase, ou defasagens, são interrupções nos fluxos de influência que tornam graduais as conseqüências das ações. As defasagens podem afastá-lo da sua meta ou podem exercer um efeito positivo se aprendermos a reconhecê-las e a trabalhar com elas. É o terceiro elemento básico da linguagem sistêmica. Praticamente todos os processos de *feedback* têm algum tipo de defasagem, mas geralmente ela não é identificada nem compreendida.

As defasagens são identificadas também por causarem instabilidade ou colapso, especialmente quando são prolongadas. Em um ciclo de equilíbrio, na defasagem, o comportamento agressivo produz efeito contrário ao pretendido, ao invés de levá-lo mais rapidamente à sua meta. As defasagens são igualmente problemáticas nos ciclos de reforço. Em geral, elas podem ser ignoradas a curto prazo, mas, como o pensamento sistêmico é orientado para o longo prazo, elas acabam por reaparecer.

## 7 ARQUÉTIPOS SISTÊMICOS

Em dinâmica de sistemas, é preciso reconhecer e identificar os padrões que determinam o ritmo da mudança. Somos prisioneiros de estruturas que não conhecemos e com as quais precisamos aprender a trabalhar e a dominar para que possamos nos libertar. Dentro do pensamento sistêmico, sabemos que determinadas estruturas ocorrem repetidas vezes. Esses “arquétipos sistêmicos” ou “estruturas genéricas” são os segredos para aprendermos a ver as estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais.

Os arquétipos “sistêmicos” sugerem que nem todos os problemas gerenciais são específicos, algo que se possa intuir. Um número relativamente pequeno de arquétipos se repete em uma grande variedade de situações gerenciais. O seu domínio coloca a organização a caminho da aplicação da perspectiva sistêmica. O propósito dos arquétipos é recondicionar as nossas percepções para que sejamos capazes de identificar as estruturas em ação e ver a alavancagem nessas estruturas. Depois de identificados, eles sempre

sugerem mudanças em alta ou em baixa alavancagem. Também os arquétipos são compostos de processos de reforço, processos de equilíbrio e defasagens.

### **7.1 Arquétipo 1: limites ao crescimento**

Existe um esforço amplificador, a fim de produzir um resultado desejado, que cria efeitos secundários que acabam reduzindo o ritmo do sucesso. O que ocorre é que, depois de um *boom* inicial, o crescimento se torna uniforme. O crescimento pode ficar tão lento que a espiral de reforço pode se inverter. O importante é não forçar o crescimento, apenas eliminar os fatores que o limitam.

No início, quando as coisas vão bem, a tendência é repetir o que estamos fazendo, mas, quando os resultados positivos cessam, as tentativas se tornam inúteis. Nessas situações que limitam o crescimento, a alavancagem está no *loop de equilíbrio* e não no *loop de reforço*. Dessa forma, para modificar o comportamento do sistema, é necessário identificar e alterar o fator limitante. No entanto essa é uma ação contínua, pois quando eliminamos uma fonte de limitação, o crescimento acaba encontrando outra (num fenômeno parecido com a transferência de "gargalos").

### **7.2 Arquétipo 2: transferência de responsabilidade**

As pessoas, como já foi dito anteriormente, têm dificuldade de assumir a responsabilidade por seus problemas, por isso transferem a sua responsabilidade para soluções fáceis que são paliativas. Em última instância, não alteram o problema, apenas atuam sobre sintomas que aparentemente desaparecem, mas perdem, assim, a capacidade para de fato resolver problemas.

Esse tipo de arquétipo entra em ação quando existem sintomas óbvios e soluções rápidas que resolvem a questão no curto prazo. No processo de transferência de responsabilidade, podemos optar por duas soluções: a primeira é a resposta paliativa, que apenas ataca os sintomas; a segunda é a resposta fundamental, que realmente lida com a dificuldade (todavia seus efeitos levam mais tempo para aparecer devido à defasagem).

Quando se recorre a uma solução paliativa, a estrutura de transferência de responsabilidade fica evidente, uma vez que ficamos cada vez mais dependentes da resposta imediata. Como as soluções paliativas sempre surtem efeito por algum tempo, em alguns aspectos cria-se uma estrutura de dependência em relação às soluções rápidas, atrofiando-se, dessa maneira, a capacidade de concentração em soluções fundamentais. Cada vez que adotamos uma solução paliativa, aliviemos o estresse, porém ele surge com maior intensidade em uma nova crise e tendemos a adotar outra solução paliativa, criando um círculo vicioso.

Para lidarmos com as estruturas de transferência de responsabilidade, devemos lidar com o enfraquecimento da resposta paliativa e com o reforço da tradicional. Para que isso ocorra, devemos privilegiar a visão de longo prazo em detrimento da resposta de curto prazo. Às vezes, é realmente necessário buscar respostas imediatas, no entanto elas devem vir acompanhadas da capacitação para encontrar respostas fundamentais, uma vez que, se os paliativos forem encarados como respostas fundamentais, a busca da resposta definitiva cessa, e a transferência de responsabilidade se instala.

### **7.3 O princípio da alavancagem**

O principal resultado prático do pensamento sistêmico é a alavancagem, a identificação de onde as ações e as mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras. Muitas vezes, os melhores resultados provêm das pequenas ações bem focalizadas e não de grandes esforços. As formas de pensar não-sistêmicas são particularmente prejudiciais, porque nos levam constantemente a focalizar mudanças de baixa alavancagem: focalizamos os sintomas em que o estresse é maior. Dessa forma, produzimos apenas resultados de curto prazo.

O propósito dos arquétipos sistêmicos é ajudar-nos a enxergar as estruturas e, então, encontrar pontos de alavancagem. Toda vez que uma empresa fracassa, as pessoas encontram causas para culpar pelos problemas: não reconhecemos as causas sistêmicas mais profundas do crescimento não-sustentado. Com a ajuda dos arquétipos sistêmicos, podemos entender as causas e, em muitos casos, formular políticas bem-sucedidas. Muitas vezes, as causas de declínio não resultam da falta de informações, mas sim do fato de não se conseguir enxergar as estruturas subjacentes aos fatos.

Como pensadores sistêmicos, devemos sempre procurar nas empresas um sinal, qualquer coisa que identifique um arquétipo. Teríamos de identificar, primeiro, o principal sintoma do problema e, em seguida, as respostas paliativas e fundamentais.

A arte do pensamento sistêmico consiste em reconhecer cada vez mais as estruturas complexas e sutis das organizações, em meio a todos os detalhes, pressões e problemas a ela inerentes e presentes em todos os contextos gerenciais. A essência de dominar o pensamento sistêmico como disciplina gerencial está na identificação de padrões, enquanto os outros vêem apenas eventos e forças contra as quais reagir.

## **8 DOMÍNIO PESSOAL**

“As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” (Senge, 1990, p.135). Essa disciplina procura fortalecer a capacidade individual de aprendizagem, pois só através dela se pode chegar ao aprendizado organizacional. O domínio pessoal vai além das competências e das habilidades pessoais, extrapolando a abertura espiritual e ensejando uma vida criativa, um trabalho criativo.

Quando essa disciplina se torna parte integrante das nossas vidas, manifestam-se dois movimentos subjacentes. O primeiro deles esclarece continuamente o que de fato é importante para nós, enquanto o segundo consiste em aprender com mais clareza a realidade do momento. A justaposição do objetivo pessoal (o que desejamos profundamente) com uma imagem clara da realidade (onde nos encontramos em relação ao que aspiramos) cria uma “tensão criativa”, uma força resultante que, naturalmente, busca a sua resolução.

Assim, nesse contexto, o aprendizado extrapola a mera aquisição adicional de informações ao expandir a nossa capacidade de produzir os resultados do que realmente desejamos na vida. O domínio pessoal sugere um dado nível de proficiência em todos os aspectos da vida, pessoal e profissional.

Contudo muitas pessoas e organizações resistem ao domínio pessoal. Tememos a reviravolta da ordem já estabelecida, assim como a possibilidade de que a prática dessa

disciplina seja contraproducente no ambiente organizacional. Por essa razão, é preciso encontrar meios de estimular o constante aprendizado dessa disciplina. Historicamente, as teorias motivacionais procuram alinhar os objetivos dos empregados com os da organização, através do estabelecimento de metas travestidas de “cenouras” que só fazem eliminar a motivação intrínseca para o trabalho. Essa disciplina nos faz enxergar que o aprendizado é uma vontade inerente a todos os seres humanos, fazendo parte, portanto, da motivação intrínseca para o trabalho. Em vez da mera aceitação, os gestores devem buscar o comprometimento de seus funcionários, o que só se dá através do constante exercício do domínio pessoal.

## 9 MODELOS MENTAIS

Muitas falhas cometidas pelas pessoas e organizações provêm dos modelos mentais. Muitas idéias novas deixam de ser colocadas em prática porque podem de alguma forma conflitar com imagens internas e profundamente arraigadas a respeito do funcionamento do mundo. Essa disciplina ajuda a reconhecer esses paradigmas, a trazê-los à tona para que tenhamos ciência da sua influência sobre nossos atos.

Os modelos mentais são responsáveis, então, por muitos dos distúrbios de percepção. Duas pessoas não “vêem” o mesmo objeto ou o mesmo fenômeno, pois impregnam a sua percepção sensorial (que pode ser a mesma) com aspectos cognitivos que modificam completamente o que foi percebido pelos sentidos. Para lidar com essa disciplina, as organizações necessitam colocar em prática novas técnicas e implementar inovações institucionais – tanto os aspectos individuais quanto profissionais devem ser levados em conta.

O conceito de modelos mentais data da Antigüidade, mas a expressão tal qual a conhecemos foi cunhada pela primeira vez pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, nos anos 40. Desde então, ela tem sido aplicada por psicólogos e cientistas cognitivos e, gradativamente, tem adentrado o campo da administração. Quanto à cognição, o termo refere-se tanto aos “mapas tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio” (Senge, 1994, p. 223).

Para lidar com os modelos mentais, é preciso praticar a reflexão e a inquirição a todo instante. É preciso dispor constantemente de perspectivas e abordagens múltiplas para que os nossos paradigmas aflorem e possamos reconhecê-los, tanto no âmbito pessoal quanto no da organização.

Muitas vezes, “os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico”, portanto os administradores precisam aprender a revê-los (Senge, 1990:187). Pesquisas demonstram que eles são sistematicamente defeituosos, porquanto não capturam as relações de *feedback* crítico, calculam mal o tempo de espera e baseiam-se na maior parte das vezes nas variáveis explícitas, que não necessariamente correspondem ao ponto de maior alavancagem.

O raciocínio sistêmico nos ajuda a substituir modelos mentais dominados por eventos, por modelos que reconhecem padrões de mudança de longo prazo, bem como as estruturas que produzem estes padrões (arquétipos sistêmicos).

## 10 VISÃO COMPARTILHADA

Manteve-se aqui a tradução do original “*shared vision*”, pois a tradução oficial pode causar ambigüidade (“objetivo comum”). Uma visão compartilhada não é uma idéia que está nas cabeças, mas sim uma força inculcada no coração das pessoas. Essa disciplina é vital para a organização que aprende, porque proporciona foco e energia.

Os objetivos comuns são extrínsecos e, por isso mesmo, raramente estimulam a criatividade e a empolgação dos membros da equipe. Uma estratégia bem-sucedida para construir uma visão efetivamente compartilhada tem por base diversos preceitos, relatados a seguir.

Antes de tudo, “toda organização tem um destino” (Senge, 1994, p. 280), um propósito profundo que expressa a sua própria razão de existir. Há inúmeras pistas para entender o propósito último de uma empresa, como, por exemplo, buscar conhecer as aspirações dos seus fundadores (as declarações de missão normalmente carecem da

profundidade a que nos referimos aqui). A seguir, é preciso reconhecer que nem todas as visões são iguais. O que penetra o propósito mais profundo da organização tem o poder único de engendrar aspiração e engajamento, mas, para serem genuinamente compartilhadas, as visões devem resultar da reflexão de muitas pessoas em conjunto.

As próprias pessoas, “especialmente aquelas que se importam profundamente [com a organização], têm um senso coletivo do seu propósito basilar” (Senge, 1994, p. 281). Assim como os modelos mentais, muitas vezes esse senso compartilhado é tácito – obscurecido em meio à cultura organizacional predominante e às práticas convencionais do dia-a-dia.

Portanto é tarefa do gestor tentar projetar e desenvolver processos contínuos em que as pessoas, em todos os níveis funcionais e hierárquicos, possam dizer sinceramente o que realmente lhes importa. O conteúdo de uma visão compartilhada só pode emergir de um processo coerente de reflexão e conversação. Assim, como no domínio pessoal, existe uma “tensão criativa” que integra o impulso inato que emerge, quando temos quadros claros da nossa visão da realidade organizacional presente.

O núcleo dos princípios orientadores da visão compartilhada inclui todos os seguintes elementos: a *visão* propriamente dita (uma imagem do nosso futuro desejado); os *valores* (como esperamos nos deslocar até onde queremos ir); o *propósito* ou a *missão* (o que a organização está aqui para fazer) e as *metas* (marcos que esperamos alcançar dentro em breve).

Por fim, é importante dizer que a disciplina de visão compartilhada só se completa com o raciocínio sistêmico. Nos últimos tempos, muitos líderes entraram na onda da Administração por Objetivos (APO), estabelecendo metas de aumento da produtividade e da competitividade, mas elas careciam de senso integrado. Porém há que se reconhecer que “o objetivo só se transforma em força viva quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro” (Senge, 1990, p. 209).

## 11 APRENDIZADO EM EQUIPE

Por fim, como estamos tratando de organizações, a última das disciplinas trata do aprendizado coletivo. A unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não os indivíduos isolados.

A característica mais marcante das equipes pouco alinhadas é a dispersão de energia. Todos podem estar trabalhando com o maior afinho, todavia seus esforços podem não estar contribuindo efetivamente para a eficiência do trabalho coletivo. O aprendizado em equipe é a disciplina que vai tentar conduzir um processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade de um grupo para criar resultados que seus membros realmente desejam alcançar.

É claro que não existe aprendizado em equipe sem domínio pessoal e sem visão compartilhada. Partindo dessas condições, reconhece-se que a inteligência coletiva é maior que a soma das inteligências individuais, abrindo oportunidade para o aprendizado coletivo.

Essa disciplina requer a reformulação completa da prática do diálogo e da discussão. “No diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um ‘escuta’ as idéias do outro, sem manifestar sua opinião”, ao passo que “na discussão, por sua vez, são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor idéia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião” (Senge, 1990, p. 215). Ambas as técnicas de comunicação são potencialmente complementares, porém a maior parte dos grupos não consegue levar a efeito a distinção existente entre as duas práticas e passar conscientemente de uma para outra.

A palavra *diálogo* tem origem em duas raízes gregas, *dia* (“através”, “um com o outro”) e *logos* (“palavra”). Essa palavra, portanto, traz uma idéia de “significado fluído”. Já a palavra *discussão* deriva do latim *discutere*, que significa “esmagar em pedaços”. Conseqüentemente, a discussão difere do diálogo por ser uma “forma de conversação que promove a fragmentação” (Senge, 1994, p. 331). Contudo a discussão hábil difere das

discussões improdutivas, porquanto os participantes não estão meramente envolvidos em guerras de argumentação "autopromocionais".

Assim, para colocar essa disciplina em prática é preciso desenvolver um repertório de técnicas, abrangendo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa. O aprendizado em equipe permite captar as diversas sinergias potenciais do trabalho coletivo, constituindo em sua essência a razão última das organizações que aprendem.

As barreiras ao aprendizado coletivo só podem ser removidas caso as pessoas passem a utilizar uma linguagem comum. A contabilidade financeira é a linguagem universal dos negócios, entretanto lida com a complexidade de detalhes e não com a complexidade dinâmica. Os arquétipos sistêmicos fornecem essa linguagem básica comum a todos os membros da organização.

## **12 O TODO INDIVISÍVEL**

O cerne deste artigo está fundamentado na premissa de que o todo é indivisível, sendo que a quinta disciplina – raciocínio sistêmico – busca justamente recuperar essa fragmentação, oriunda dos nossos bancos de escola.

Fazemos parte, em última instância, do mesmo universo criativo e, por essa razão, interagimos mutuamente. A separação do todo em sistemas provém de uma necessidade didática e científica, mas acabou gerando um profundo distúrbio de percepção na civilização moderna. Para apreender a fundo a interconexão entre os fenômenos, devemos remover a separação existente entre os sistemas e os ambientes que os cercam. Só assim, estaremos aptos a captar efetivamente a indivisibilidade do todo representado pelo Universo.

## **13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

*Abstract*

*In recent years, the learning process has been not only an exclusive concern of the academic community, but it also has started to integrate the agenda of the most competitive companies. It is verified, now, that the strategic administration extrapolates the mere vision of the planning, of the positioning or of the design, incorporating elements clearly related to the process of strategic learning. In seminal work, Peter Senge (1990,1994) has identified five disciplines capable to guide the organizations heading for the continuous learning, having reserved special emphasis to the "fifth discipline" – systemic reasoning. This article tries to synthesize the main concepts developed by the author, combining his theoretical study (Senge, 1990) with a most empiric and pragmatic approach (Senge, 1994).*