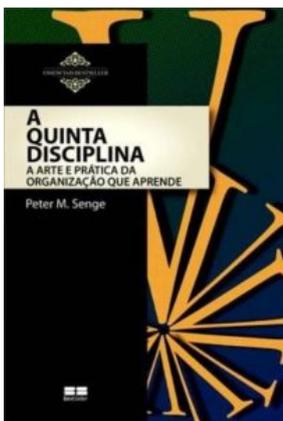


# Livro “A Quinta Disciplina”: principais aprendizados

Como fazer a sua empresa se destacar num oceano infestado de tubarões? Para Peter Senge, autor de “[A Quinta Disciplina](#)”, o único jeito de sobreviver à concorrência acirrada no mundo dos negócios, e ainda brilhar mais que os demais, é investir no aprendizado rápido e contínuo das equipes.

Nesse livro, Senge ensina como a sua teoria pode funcionar na prática. Ou seja, ajuda você a criar diferenciais competitivos inovadores para a sua empresa, que têm como base ações coletivas de aprendizagem.



As pessoas que trabalham em sua empresa devem estar preparadas para o futuro e serem capazes de assimilar os conhecimentos necessários nessa travessia para a vitória. Para o autor de “A Quinta Disciplina”, essas são as empresas que aprendem.

Senge chama atenção também para um fato importante: [aprendizado contínuo](#) não é uma necessidade exclusiva das organizações, mas de todo profissional que busca se projetar em sua carreira e no mercado de trabalho.

## “A Quinta Disciplina” e as

# deficiências de aprendizado que afetam sua empresa



Essa obra revela sete falhas que impedem as empresas de seguirem pelo caminho do aprendizado e comemorem o sucesso. São elas:

- supervalorizar o cargo – quando as pessoas concentram-se apenas nos postos de trabalho, elas reduzem o senso de responsabilidade em relação aos resultados;
- enxergar apenas o inimigo externo, fechando os olhos para as deficiências que estão dentro da empresa;
- confundir [reação com proatividade](#) – proativa é a pessoas que tem consciência da sua contribuição para a solução dos problemas e age para encontrar a melhor saída;
- enxergar a vida como uma série de eventos de curto prazo, com causas óbvias;
- adotar um mecanismo interno para identificar as ameaças regulado pelas mudanças súbitas do meio ambiente e não pelas lentas e graduais;

- difundir a ilusão do aprendizado pela experiência – como fazer quando não experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões importantes?
- mascarar as divergências entre as equipes para manter uma boa imagem gerencial.

## Os diferenciais de uma empresa que aprende



Empresa que aprende tem algumas características marcantes. O livro “A Quinta Disciplina” enumera algumas delas:

- foca na soma das habilidades de todas as equipes, de olho em resultados audaciosos;
- busca sempre melhorar o aprendizado, a melhoria contínua e resultados claros;
- consegue se adaptar rapidamente aos novos cenários, que são provenientes de mudanças que ocorrem em alta velocidade no mundo contemporâneo;
- é produtiva e as pessoas exploraram suas forças, compensando as fraquezas;
- sabe onde quer chegar e quais habilidades precisa desenvolver;

- transforma o contexto em que está inserida, controlando e criando o seu destino, ao invés de apenas reagir aos acontecimentos externos.

## As 5 disciplinas

Se a sua empresa não carrega as marcas de uma organização que aprende, não se apavore. Nem tudo está perdido. O livro “A Quinta Disciplina” dá a dicas para quem quer colocar o próprio empreendimento na linha de frente.

Para se tornar uma empresa que aprende, Peter Senge propõe um modelo com 5 disciplinas. Elas são habilidades complementares que precisam evoluir conjuntamente.

Conheça as 5 disciplinas de Peter Senge:

### 1. **DOMÍNIO PESSOAL**



Empresas só são capazes de aprender se tiverem em sua equipe pessoas que aprendem. Portanto, o desenvolvimento pessoal e o esforço constante para se tornarem mais aptos são os pilares da primeira disciplina. Você só vai resolver [problemas de matemática](#) se aprender a matéria.

Uma pessoa que trabalha bem seu domínio pessoal foca na jornada e no aprendizado contínuo, não no destino final.

Para desenvolver o seu domínio pessoal, o livro “A Quinta Disciplina” propõe:

- crie uma visão pessoal, ou seja, uma imagem do futuro desejado por você. As pessoas com um maior domínio pessoal focam-se continuamente nessa visão e trabalham para alcançá-la;
- use a tensão criativa a seu favor: a tensão criativa nasce da diferença entre sua visão e a realidade; ela é uma força que desenvolve sua criatividade e curiosidade;
- combata o sentimento de incapacidade de promover mudanças com força de vontade e positividade;
- comprometa-se com a verdade, questione teorias e tente entender a natureza dos eventos e o que está por trás deles;
- desenvolva uma boa comunicação entre a consciência normal e o subconsciente. Assim, você libera seu subconsciente das tarefas comuns para se concentrar na visão pessoal.

## 2. **MODELOS MENTAIS**



Os modelos mentais são simplificações do mundo real que operam no seu subconsciente. Eles permeiam seu pensamento de forma passiva, influenciando profundamente suas ações.

De acordo com o livro “A Quinta Disciplina”, para desenvolver a capacidade da sua empresa de adotar modelos mentais, você deve:

- investir pesado em reflexões que motivam as pessoas a entenderem o processo do seu pensamento e a tornarem-se mais conscientes dos modelos mentais implícitos em uso;
- rever modelos mentais e ajustá-los à realidade, estimulando as pessoas a olharem as situações de maneira diferente e adaptá-las a um novo modelo mental mais eficiente;
- criar um modelo mental para moldar a maneira como a organização aprende e opera.

### 3. **VISÃO COMPARTILHADA**



O poder da visão compartilhada vem de interesses comuns entre as pessoas da empresa que as conectam ao propósito do seu trabalho.

Para criar uma visão compartilhada é preciso:

- desenvolver a visão pessoal: se cada pessoa não desenvolver sua visão própria e adotar a meta dos outros colegas, você terá um ambiente de conformismo e não de compromisso. É preciso estimular as liberdades individuais para fortalecer a visão compartilhada da empresa;
- entender que leva tempo para que apareça uma visão comum, porque elas nunca são impostas, mas evoluem enquanto as pessoas participam e se comprometem;
- expressar a visão em termos positivos, dando ênfase nas aspirações e não nos temores.

#### 4. **APRENDIZADO EM EQUIPE**



Essa disciplina baseia-se em alinhar as ações e capacidades da empresa rumo à sua visão de futuro. A aprendizagem em equipe tem três dimensões:

1ª – A necessidade de compreender assuntos complexos.

2ª – A necessidade da ação inovadora e coordenada.

3ª – A necessidade de compartilhar novas práticas e habilidades.

Para desenvolver a aprendizagem em equipe, com base no livro "A Quinta Disciplina", é preciso:

- promover o diálogo e o debate para ampliar os conhecimentos da equipe e garantir que o conteúdo seja multiplicado;
- usar o conflito de maneira construtiva, considerando que pessoas distintas têm idéias distintas sobre como atingir a visão da empresa – quando estas diferenças são expostas, a criatividade e a aprendizagem da equipe evoluem rapidamente.

## 5 – PENSAMENTO SISTÊMICO



Todas as disciplinas anteriores têm o seu valor, mas a relevância delas aumenta ainda mais quando usadas em conjunto. E é o pensamento sistêmico que faz essa conexão, de maneira coerente.

O pensamento sistêmico permite enxergar o todo. Especialmente, nos dias atuais, essa habilidade é fundamental, em função da [sobrecarga de informações](#) que as pessoas recebem e que não são capazes de assimilar.

Os problemas já não têm uma causa simples e clara. Aí vem a sensação de impotência, que pode ser combatida com um pensamento sistêmico da situação.

Para aplicar o pensamento sistêmico, é preciso entender que:

- soluções de curto prazo, muitas vezes, apenas levam os problemas de uma parte do sistema para outra;
- mais pressão não significa melhores resultados – o mais

- importante é encontrar os obstáculos que impedem o sistema de funcionar melhor;
- bons resultados em curto prazo podem levá-lo a acreditar, erroneamente, que um problema foi resolvido – foque nas causas e não nos sintomas;
  - as soluções eficazes nem sempre são tão óbvias e, portanto, requerem pesquisa;
  - o mais rápido pode ser o mais demorado: quando o crescimento é excessivo, o próprio sistema tenta compensar isso, evoluindo mais devagar, o que compromete a capacidade da organização de aprender;
  - existe um intervalo de tempo entre uma ação e seus resultados – quanto mais complexo o sistema, maior essa distância;
  - pequenas mudanças podem trazer grandes resultados – ações focadas produzem, muitas vezes, ganhos permanentes;
  - dividir um elefante ao meio não lhe garante dois elefantes pequenos – a fragmentação esconde os processos que são fundamentais para entender qualquer problema, sendo imprescindível uma visão global;
  - culpar as circunstâncias ou outras pessoas pelos nossos problemas não é uma boa opção – não existe somente uma causa externa.

## **Os ciclos de *Feedback***



A ideia central do pensamento sistêmico é que cada ação causa uma reação. Essa reação é chamada de *feedback*, que nem sempre ocorre imediatamente.

Uma mesma ação tem resultados dramaticamente diferentes em longo e curto prazos, com impactos diversos em diferentes partes do sistema.

Por isso, intervenções óbvias, muitas vezes, têm resultados não óbvios. Segundo o livro “A Quinta Disciplina”, os modelos tradicionais de planejamento e análise não estão prontos para lidar com tamanha complexidade.

Existem 2 tipos de *feedback*: o reforçador e o equilibrador.

O **feedback reforçador** acelera uma tendência em um determinado processo. Se a tendência é positiva, o *feedback* positivo agiliza o crescimento. Se ela é negativa, o declínio vem a passos largos. Uma avalanche, por exemplo, é um ciclo de *feedback* reforçador.

O **feedback equilibrador** tende a reduzir a distância entre o

estado atual e o estado desejado. Um exemplo de *feedback* equilibrador é o processo de se manter equilibrado ao pedalar em uma bicicleta.

## **0 princípio da alavanca**

A chave do pensamento sistêmico se baseia em encontrar o ponto onde as ações e as mudanças geram melhorias significativas e permanentes. Isso é o que o autor de “A Quinta Disciplina” chama de alavanca.

## **Laboratórios experimentais**



Nas empresas que aprendem, as respostas para muitos problemas estão constantemente em processo de solução. Mas, quando há políticas internas e acredita-se que o criador de uma ideia é mais importante do que a própria ideia em si, o potencial de resultados para a empresa despenca.

Para evitar que isso ocorra, é preciso reconhecer que não existe resposta única para os problemas e você deve reforçar

com sua equipe a visão compartilhada, promover a participação e incentivar a sinceridade das pessoas.

## **Autonomia versus responsabilidade**

Quando uma pessoa não tem nenhum tipo de envolvimento ou influência sobre a tomada de decisões, ela tende a se afastar da responsabilidade pela solução e a capacidade de aprendizagem é reduzida drasticamente.

Uma das formas de permitir que as decisões sejam tomadas localmente, mantendo certo controle sobre elas, é o treinamento da sua equipe nas 5 disciplinas. Os gestores devem atuar como projetistas de programas de aprendizagem e [concentrar o foco](#) nas oportunidades do futuro.

## **Família e trabalho: o equilíbrio saudável**



De acordo com o livro “A Quinta Disciplina”, as empresas que

aprendem investem no [equilíbrio entre vida familiar e trabalho](#). Os funcionários têm liberdade para lidar com os assuntos pessoais com a mesma seriedade com que se dedicam à carreira. Senge ressalta que ninguém pode sentir que suas oportunidades estão limitadas por causa do tempo dedicado aos familiares.

## Perspectiva holística

Senge nos encoraja a não dividir os problemas em peças menores e resolver cada uma delas separadamente. Em “A Quinta Disciplina” ele usa a metáfora do espelho quebrado. Mesmo depois que cada peça for recolocada junto com as demais, o reflexo do espelho não será o mesmo.

Isso ocorre também na sua empresa. O [pensamento sistêmico](#) é a solução para entender o que acontece e como melhorar a organização como um todo.

## Uma obra fascinante

Certamente, você percebeu o quanto a “A Quinta Disciplina” é uma obra espetacular. É um guia para ajudar você a conduzir a sua empresa para o sucesso, apesar da concorrência acirrada do mercado.

Existem vários outros livros interessantes e que não podem faltar na biblioteca de um empreendedor. Muitos deles estão disponíveis na [plataforma 12Min](#), na forma de [microbooks ou audio books](#).

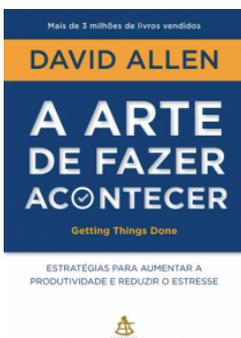
Os nossos resumos de livros são elaborados para serem assimilados em apenas 12 minutos. Veja algumas dicas de livros valiosíssimos que você também deve conhecer:

# Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas – Dale Carnegie



Cerca de 15% do sucesso financeiro de alguém se deve ao conhecimento técnico e 85% à personalidade e à habilidade de liderar pessoas. Esse clássico é indispensável para todo empreendedor, inclusive você, que está cheio de ideias e planeja começar um negócio.

# A Arte de Fazer Acontecer – David Allen



Para fazer acontecer, a primeira atitude é parar de executar um monte de coisas ao mesmo tempo. A proposta é focar na tarefa atual sempre, deixando de lado tudo que possa distrair você. Um livro indispensável.

Curta o prazer de uma boa leitura!