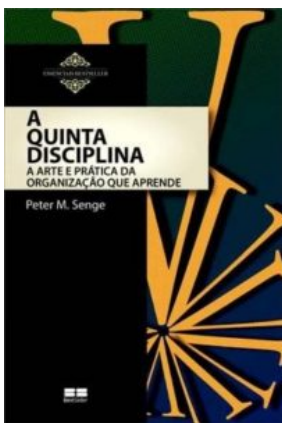


Livro “A Quinta Disciplina”: principais aprendizados

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 comemorarem 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!