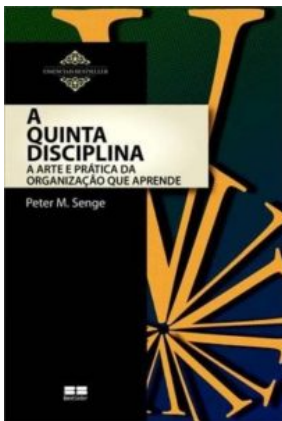


# Livro “A Quinta Disciplina”: principais aprendizados

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](#).

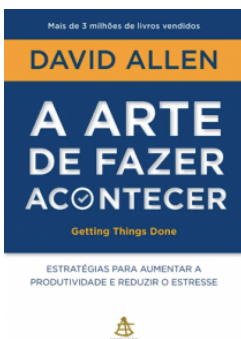
Os nossos resumos de livros são elaborados para serem assimilados em apenas 12 minutos. Veja algumas dicas de livros valiosíssimos que você também deve conhecer:

# 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!

---

# A Lógica do Cisne Negro: conheça as estratégias de Nassim Taleb

A princípio, acreditava-se que todos os cisnes eram brancos. Mas, quando o homem chegou à Austrália, ele descobriu que existe a ave, também, na cor preta. Uma grande surpresa. No livro "[A Lógica do Cisne Negro](#)", o escritor [Nassim Nicholas Taleb](#) faz uma analogia entre o cisne negro e um evento raro, impossível de ser previsto apenas analisando o passado. Um impacto altamente improvável.



Esses eventos incomuns, como o primeiro cisne negro, ocorrem com mais frequência do que imaginamos. O problema é que a nossa mente é programada para lidar com o que já vimos antes. Aí partimos para os subterfúgios.

Existem muitas coisas que não sabemos, mas como sentir-se ignorante é algo que ninguém quer para si mesmo, inventamos explicações, com histórias que não existem. Afinal, isso é mais prazeroso do que enxergar a própria estupidez diante do imprevisto.

## Informação: escudo eficiente

Cisnes Negros são os eventos que causam grandes transformações



cognitivas, sejam elas triviais ou enormes, como o ataque terrorista às Torres Gêmeas; destruição de um setor no mercado de ações etc.

De acordo com “A Lógica do Cisne Negro”, algumas pessoas são afetadas profundamente por essas mudanças, enquanto outras saem praticamente ilesas. Por que? A resposta está no nível de informação.

“A Lógica do Cisne Negro” afirma que, quanto mais ignorante você é, maior a probabilidade de ser surpreendido por uma fato inesperado.

No século 15, quando [Nicolau Copérnico](#) propôs que a Terra não é o centro do universo, ele desafiou a religião e também abriu caminho para uma mudança cultural na sociedade e na ciência. Cisnes negros aceleraram a mudança do mundo, afirma Taleb.

## Os dois tipos de improbabilidade

Para melhor compreender o impacto do improvável, “A Lógica do Cisne Negro” divide o conhecimento humano em dois principais grupos de efeitos improváveis em nossas vidas. Dessa forma, o autor acredita que fica mais fácil entender como somos enganados, provando assim a nossa incapacidade de fazer previsões.

**Grupo Mediocristão**



As médias são a regra. Aqui, a nossa amostragem de informações e dados disponíveis é muito grande e nenhum fato isolado muda a maneira como o modelo funciona.

Os dados não são escaláveis, pois, eles têm limites mínimo e máximo definidos. Por exemplo, as características físicas, como altura e peso corporal, e até mesmo o QI ([Quociente de Inteligência](#)).

No caso do peso de uma pessoa, é fisicamente impossível para alguém atingir 1.000kg. Assim, de acordo com “A Lógica do Cisne Negro”, uma vez que as propriedades de tais informações não escaláveis são claramente limitadas, pode-se fazer previsões relativamente precisas sobre as médias.

**Grupo Extremistão**



Nesse grupo, moram os extremos. As informações são tão desproporcionais que uma única observação pode impactar dramaticamente nossas observações e iludir a nossa capacidade de fazer previsões.

O Extremistão traz coisas fundamentalmente abstratas, como por exemplo, mortes em ataques terroristas, vendas de livros por um autor, taxas de inflação etc.

Diferentemente de dados sobre peso de uma pessoa, vendas de álbuns, por exemplo, são itens escaláveis. Pode-se vender um livro digital, por meio do [Kindle](#) infinitamente, porque esse formato não requer que você imprima o material a cada cópia vendida.

Outro exemplo altamente escalável é a riqueza. É possível para uma minoria da população possuir uma porcentagem incrivelmente grande da riqueza. Nesse caso, se você analisar os dados olhando a média, pode se iludir com uma representação da [distribuição de renda](#) que não reflete com precisão a realidade das pessoas.

# Cuidado para não ser o peru no Dia de Ação de Graças

“A Lógica do Cisne Negro” explica esse exemplo do peru da seguinte maneira: imagine o esse cenário: você é um peru, que é bem cuidado por anos e sua vida é uma maravilha. Porém, no [Dia de Ação de Graças](#), ocorre uma surpresa. Você não é alimentado, é assassinado e servido como alimento para as pessoas.

Com essa metáfora, “A Lógica do Cisne Negro” ilustra como observar o passado para prever o futuro. Ela também prova que os cisnes negros são relativos. Enquanto para você, o peru no jantar de Ação de Graças é claramente um cisne negro, para o cozinheiro, não há surpresa alguma neste evento.

Muitas vezes, nós encaramos nossa vida como se as coisas ocorressem no Mediocristão, quando, na verdade, tudo se passa mais no reino do Extremistão. Então, como lidar com essa realidade?

“A Lógica do Cisne Negro” recomenda aceitar e entender a natureza imprevisível do mundo, ao invés de ignorá-la. Esse comportamento pode não livrá-lo da mesa no Dia de Ação de Graças, mas lhe permitirá não se acostumar com o status quo.

## Nosso cérebro nos prega peças



Quando falamos que “não há provas sobre existência de cisnes negros”, muitas pessoas podem entender que essas aves negras simplesmente não existem. Um jeito errado de interpretar, afinal, a falta de prova de alguma coisa não significa que ela não seja real.

Existe ainda a tendência do [nosso cérebro](#) de buscar evidências, a chamada falácia da confirmação. “A Lógica do Cisne Negro” afirma que nosso cérebro é acostumado a procurar por provas e isso pode limitar em muito a nossa linha de pensamento, ignorando informações que vão na contramão dessas crenças. Esse comportamento cego limita as nossas descobertas.

Outra falha do nosso sistema operacional é que temos [o hábito](#) de criar histórias baseadas em coleções de eventos que ocorrem em nossas vidas, sem adicionar uma explicação a eles. É a falácia da narrativa.

“A Lógica do Cisne Negro” alerta que, ao condensarmos fatos em uma narrativa única, acabamos por gerar perda de informações. E isso é perigoso, uma vez que, descartando os dados que não fazem sentido na nossa história, ficamos à mercê dos

imprevistos.

## Conheça o seu cérebro

Existem 2 tipos de pensamentos. Um deles é instintivo, rápido, imediato e se baseia na sua experiência com o mundo. Ao mesmo tempo que esse jeito de pensar ajuda você a agir rapidamente a estímulos externos, ele aumenta a probabilidade de erros.

O outro sistema é racional, lento e possui autoconhecimento, sendo muito mais útil em salas de aulas ou num momento de vida ou morte.

De acordo com “A Lógica do Cisne Negro”, é comum confundirmos os dois tipos de pensamento. E a saída para solucionar essa desordem é conhecermos bem o nosso cérebro.

## Resultados e recompensas em A Lógica dos Cisnes Negros



Para o ser humano, uma série de pequenas e constantes

recompensas, geralmente, trazem mais felicidade e realização do que uma recompensa enorme.

Mas existem, também, os progressos não lineares, que ocorrem em grandes saltos, alternados com a estagnação. Essas sim são as situações mais frequentes na vida.

“A Lógica do Cisne Negro” afirma que o modelo linear é adotado nas salas de aulas e livros, simplesmente, pela facilidade de compreensão.

Além disso, o ser humano tem a tendência de selecionar as partes de um processo que se encaixam nas suas impressões e ignorar as partes que não estão de acordo com seus pré-conceitos. É o que “A Lógica do Cisne Negro” chama de evidência silenciosa.

Veja um exemplo: os autores de livros famosos são vistos pelas pessoas como extremamente talentosos, o que é a razão do sucesso.

Por outro lado, muitos escritores, também talentosos, nunca chegam a ter um livro publicado por uma grande editora e, por isso, o público tende a não levar em conta a sua importância e relevância.

Isso significa que, na maioria das vezes, consideramos apenas os cisnes negros que tiveram a combinação perfeita de talento e sorte do autor para garantir seu lugar no hall da fama.

Desta forma, “A Lógica do Cisne Negro” mostra que o talento não pode ser provado como uma causa de sucesso no mundo editorial.

## **Tirando proveito dos cisnes negros**



Taleb apresenta, em seu livro, algumas dicas práticas de como capturar mais valor dos cisnes negros.

O primeiro passo é priorizar suas crenças de acordo com os danos que elas podem causar e não com a chance de elas acontecerem.

Pergunte-se: o que poderia de fato ter maior impacto na minha vida hoje? Esse é o ponto que deve tirar seu sono e não o que você acredita ser mais provável com um impacto menor.

Por exemplo, se você investe em ações, é melhor considerar cenários extremos do que cenários de risco moderado (percebido). Em vez de colocar seu dinheiro em investimentos de médio risco, você deveria aplicar a maior parte do seu capital (85-90%) em instrumentos extremamente seguros, como tesouro direto.

Os 10-15% que sobraram, você deveria colocar em investimentos extremamente especulativos, como capital de risco. Assim você não precisa se preocupar com gestão de riscos e se coloca parcialmente à mercê de cisnes negros.

O objetivo é estar muito exposto aos cisnes negros positivos e, ainda assim, continuar paranóico em relação aos negativos.



Os eventos com os maiores impactos em sua vida serão inesperados, por causa dos nossos vieses cognitivos e da nossa incapacidade de prevê-los.

E se nós não podemos confiar em previsões, devemos fugir delas, quando o assunto é complexo, sob o risco de nos iludirmos mais adiante.

Se for para ser enganado, que seja pelos assuntos simples, não pelos complexos, recomenda “A Lógica do Cisne Negro”. Mas nunca desacredite algo, apenas por parecer improvável. Mantenha a mente aberta para os casos positivos. Um exemplo de como fazer isso poderia ser aumentando sua exposição a situações onde eles acontecem: eventos sociais, jantares etc.

Enfim, lembre-se que pela “A Lógica do Cisne Negro” o seu cérebro foi projetado para golpeá-lo toda vez que um fato novo imprevisível ocorre. Esteja preparado e entenda como tudo funciona.

Você estará exposto ao improvável, apenas se você deixar que o cisne negro o controle.

## **Dicas da 12Min**

Se você gostou de “A Lógica do Cisne Negro”, uma boa dica é ler o resumo completo no [12Min](#). O microbook está disponível nos nossos aplicativos móveis para [iPhone](#)/Android e envio em PDF para o Amazon Kindle. Você pode optar ainda pelo audio book.

A plataforma 12Min tem muitas outras excelentes obras, inclusive, [Antifrágil](#) – coisas que se beneficiam com o caos, também de autoria Nassim Taleb.

AUTOR DO BEST-SELLER DO NEW YORK TIMES  
A LÓGICA DO CISNE NEGRO



Esse livro é um manual de instruções para se viver em um mundo repleto de incertezas. Uma obra fantástica.

Você quer outras sugestões de leitura muito legais? Anote aí:

## **Blink: A Decisão Num Piscar de Olhos – Malcolm Gladwell**

O livro existe para ajudar você a saber quando, como e porque utilizar sua intuição como grande aliada.



## **Mindset: A Atitude Mental para o Sucesso – Carol S. Dweck**

Esse livro vai ajudá-lo a encontrar as ferramentas para alcançar seus objetivos e atingir o sucesso em todas as áreas da sua vida, mudando seu cérebro para melhor.



Esses livros são realmente fantásticos. Boa leitura!

Se você curtiu esse post, compartilhe conosco os seus comentários.