

# A QUINTA DISCIPLINA

Peter Senge

## INTRODUÇÃO

Desde cedo aprendemos a separar e dividir os problemas para facilitar a execução de tarefas e o tratamento de assuntos complexos. Com isso, freqüentemente deixamos de ver as conseqüências dos nossos atos e perdemos, também, o sentido de conexão com o todo maior.

Precisamos resgatar a nossa capacidade de ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si. Ao fazermos isso estaremos em condições de formar as **organizações de aprendizagem**, nas quais as pessoas se colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde **as pessoas aprenderão continuamente a aprender em grupo**.

## DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Se uma organização de aprendizagem fosse uma inovação no campo da engenharia, os seus componentes seriam chamados de “tecnologias”, mas como é uma inovação no campo do comportamento humano, seus componentes devem ser vistos como “disciplinas”. Disciplina, nesse contexto, significa “um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática”. E você só se torna competente numa disciplina mediante a prática.

São cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro. São elas:

- ✓ Domínio pessoal
- ✓ Modelos mentais
- ✓ Objetivo comum (visão compartilhada)
- ✓ Aprendizado em grupo
- ✓ Raciocínio sistêmico (a quinta disciplina)

A quinta disciplina - raciocínio sistêmico - é o alicerce da organização que aprende. É fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Este é um grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que aplicá-los separadamente. Mas o esforço traz recompensas que valem a pena.

## PRIMEIRA DISCIPLINA: DOMÍNIO PESSOAL

O **Domínio Pessoal** é a base espiritual da organização de aprendizagem. Ele implica um alto grau de proficiência e capacidade de produzir os resultados desejados. Através dessa disciplina aprendemos a esclarecer e a aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e, em geral, a abordar a vida como o artista aborda o trabalho de criação. Significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo.

Para que o domínio pessoal se torne uma disciplina, ele deve incorporar dois movimentos subjacentes.

**Primeiro: Devemos esclarecer continuamente o que é importante para nós.**

Em geral, despendemos tanto tempo lidando com os problemas que encontramos ao longo do caminho, que acabamos por esquecer **PORQUE** estamos naquele caminho.

**Segundo: Devemos aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento.** Ao tomarmos uma direção desejada, é fundamental sabermos onde estamos no momento.

A justaposição do nosso objetivo (o que desejamos) com uma imagem clara da realidade (onde estamos em relação ao que desejamos) gera o que chamamos de "tensão criativa": uma força para uni-los, resultante da tendência natural que a tensão tem de buscar resolução. A essência do domínio pessoal está em aprender a gerar e manter tensão criativa em nossas vidas.

Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum: elas têm um sentido especial de vida que vai além dos objetivos e metas ocasionais; para elas, a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem mão da sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente.

O princípio da tensão criativa é o princípio central do domínio pessoal, integrando todos os elementos da disciplina. Devido ao termo "tensão", que sugere ansiedade ou estresse, seu conceito é geralmente mal entendido, mas a tensão criativa não provoca nenhum sintoma. **Ela é a força que entra em ação no momento em que identificamos um objetivo em desacordo com a realidade atual.**

Contudo, a tensão criativa gera sentimentos ou emoções associadas com a ansiedade, tais como tristeza, desânimo ou preocupação, e as pessoas confundem essas emoções com a tensão criativa. Mas é importante compreender que essas emoções "negativas" não são a tensão criativa propriamente dita e, sim, o que chamamos de tensão emocional.

A dinâmica para aliviar a tensão emocional é traiçoeira porque pode agir sem ser notada. A tensão emocional sempre pode ser aliviada ajustando-se o pólo da tensão criativa que está sempre sob nosso absoluto controle - o objetivo. Os sentimentos que nos incomodavam desaparecem porque sua fonte (a tensão criativa) foi reduzida. Nosso objetivo fica mais próximo da realidade atual. Escapar da tensão emocional é fácil - só que o preço é abrir mão do que realmente queremos: nosso objetivo.

Muita gente, mesmo pessoas bem-sucedidas na vida, tem profundas dúvidas quanto a seu domínio pessoal, dúvidas essas que geralmente estão num nível abaixo do consciente. Para entender o que eu quero dizer, faça a seguinte experiência - diga em voz alta a seguinte frase: "Eu posso criar minha vida exatamente como quero, em todas as dimensões - trabalho, família, amigos, comunidade e o mundo em geral". Note sua reação interna diante dessa afirmação, a "vozinha" no fundo da sua cabeça. "Quem ele pensa que está enganando?" "Ele não pode estar falando a sério." "A nível pessoal e de trabalho, tudo bem - mas não na "comunidade" e no mundo em geral." Todas essas reações são evidências de idéias profundamente arraigadas.

A maioria de nós acredita em duas coisas contraditórias que limitam nossa capacidade de criar o que realmente queremos. Uma delas é a nossa impotência - ou incapacidade de realizar o que realmente queremos - e a outra é nosso desmerecimento, ou seja, a idéia de que não merecemos o que realmente desejamos. Instala-se, então, um conflito estrutural.

Onde está, então, a alavancagem para se lidar com o conflito estrutural? Se ele é gerado por idéias profundamente arraigadas, só pode ser resolvido mudando-se as idéias, o que leva tempo. Existe uma estratégia simples, porém profunda, para se lidar com o conflito estrutural: **falar a verdade**.

O compromisso com a verdade não significa sair por aí a buscá-la, mas sim em buscar incansavelmente **eliminar os mecanismos pelos quais limitamos ou enganamos a nós mesmos**, impedindo-nos de ver como as coisas realmente são. Significa também expandir nosso consciente e aprofundar nosso conhecimento das estruturas que estão por trás dos eventos.

Na prática do Domínio Pessoal está implícita uma outra dimensão da mente, o **subconsciente**, e é através dele que nós lidamos com a complexidade. **O que distingue as pessoas com alto grau de domínio pessoal é que elas desenvolveram um grau maior de comunicação entre o consciente e o subconsciente**. O que todos exploramos casualmente, elas encaram como uma disciplina.

As pessoas com alto Domínio Pessoal têm uma técnica especial para se concentrar, focando sua atenção no resultado desejado, e não nos processo ou meios que supõem necessários para alcançar esse resultado. Para a maioria de nós, isso não é fácil a princípio. Geralmente, quando pensamos num objetivo pessoal importante, logo em seguida pensamos em todos os desafios e obstáculos que encontraremos pela frente. Ainda que seja prático pensar em estratégias alternativas para atingir nosso objetivo, é também um sinal de falta de disciplina permitir que nossos pensamentos

sobre o processo para atingi-lo perturbem nossa concentração no resultado que buscamos. **Precisamos aprender a separar o que realmente desejamos daquilo que achamos que precisamos para obtê-lo.**

Existem alguns aspectos sutis do Domínio Pessoal que precisam ser destacados, tais como:

- ✓ Interação entre razão e intuição;
- ✓ Uma visão melhor da nossa ligação com o mundo;
- ✓ Compaixão;
- ✓ Compromisso com o todo.

Depois de passar décadas sendo ignorada, recentemente a intuição começou a ter grande aceitação no campo administrativo.

A bilateralidade é um princípio que faz parte dos organismos mais desenvolvidos. A natureza aprendeu a projetar aos pares: duas pernas são fundamentais para uma locomoção ágil; dois braços e duas mãos são vitais para escalar, levantar e manipular objetos; dois olhos nos proporcionam uma visão estereoscópica e dois ouvidos, uma audição apurada. Assim sendo, não é possível que, seguindo o mesmo princípio, a **razão** e a **intuição** foram criadas para **serem usadas em conjunto** a fim de explorarmos todo o potencial da nossa inteligência?

O raciocínio sistêmico pode ser a chance para integrar razão e intuição. A intuição foge ao raciocínio linear, com sua ênfase exclusiva em causa e efeito que estão próximos no tempo e no espaço. O resultado é que a maioria das nossas instituições não fazem “sentido”, ou seja, não podem ser explicadas em termos de lógica linear. Einstein certa vez declarou: “Nunca descobri nada com minha mente racional”. No entanto, pegava instituições brilhantes e transformava-as em proposições sucintas, racionalmente testáveis.

Uma dimensão negligenciada do crescimento pessoal está em “fechar os círculos”, ou seja, em estar sempre descobrindo como as aparentes forças externas estão na verdade inter-relacionadas com nossas ações. Desenvolver **uma visão melhor da nossa ligação com o mundo** é o processo de expandir continuamente nossa consciência e compreensão de ver cada vez mais as interdependências entre nossos atos e a realidade. Provavelmente nunca teremos uma visão completa das múltiplas maneiras pelas quais influenciemos nessa realidade, mas o simples fato de **estarmos abertos à possibilidade**, já é suficiente para libertar nosso raciocínio.

À medida que as pessoas percebem melhor os sistemas em que operam e vêem com mais clareza as pressões que influenciam seu comportamento, elas desenvolvem um sentimento mais profundo de **compaixão e empatia**.

Estamos acostumados a pensar em compaixão como um estado emocional, baseado na preocupação que temos pelo próximo, mas ela é, também, um nível de consciência. Essa consciência nos faz perceber que todos nós estamos presos a

estruturas, estruturas essas entranhadas em nosso modo de pensar e no meio social em que vivemos. Nossa **tendência de culparmos uns aos outros vai desaparecendo**, dando lugar a uma visão melhor das forças dentro das quais operamos.

O espírito de união e compaixão que caracteriza os indivíduos com alto grau de Domínio Pessoal gera naturalmente um objetivo mais amplo, ou seja um **compromisso com o todo**. “Não creio que haja uma única pessoa que tenha feito uma descoberta ou invenção significativa que não tenha experimentado a sensação de poder espiritual”, afirma Inamori. Ele descreve a determinação de uma pessoa comprometida com um propósito maior como sendo “um grito vindo do fundo da alma que foi sacudida e acordou”.

Não se deve esquecer que a busca do crescimento pessoal é sempre uma questão de opção. Ninguém pode ser forçado a desenvolver o seu Domínio Pessoal.

O que os gerentes determinados a promover o Domínio Pessoal podem fazer é **trabalhar incansavelmente para criar na organização um clima em que os princípios do Domínio Pessoal sejam aplicados no dia-a-dia**.

## **SEGUNDA DISCIPLINA: MODELOS MENTAIS**

Modelos Mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento. É comum julgarmos pessoas e situações à luz dos nossos preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do nosso ser.

É importante saber que os modelos mentais são ativos - eles modelam nosso modo de agir, em parte porque influenciam o que **vemos**. Duas pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes. Como dizem os psicólogos, nossa observação é seletiva.

Para se institucionalizar a reflexão e trazer os modelos mentais à tona são necessários mecanismos que tornem essas práticas possíveis. A Hanover criou um conjunto de princípios operacionais para se trabalhar com modelos mentais. Esses princípios têm por objetivo estabelecer prioridade na investigação, promover uma diversidade de opiniões em lugar de consenso e destacar a importância de **melhorar os modelos mentais em todos os níveis da organização**. Eis o “credo” da Hanover:

- 1 - A eficiência de um líder está relacionada ao contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.

- 2 - Jamais imponha um modelo mental de sua preferência às pessoas. A fim de surtirem efeito, os modelos mentais devem gerar decisões espontâneas.
- 3 - Decisões espontâneas resultam em convicções mais profundas e implementação mais eficaz.
- 4 - Modelos mentais melhores capacitam as pessoas a se ajustarem às mudanças ambientais ou circunstanciais.
- 5 - Membros dos conselhos internos raramente tomam decisões diretas. Sua função é ajudar o gerente-geral testando ou aperfeiçoando seu modelo mental.
- 6 - Modelos mentais múltiplos proporcionam múltiplas perspectivas.
- 7 - Grupos desenvolvem mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa desenvolveria sozinha.
- 8 - A meta é não haver consenso dentro do grupo.
- 9 - Quando o processo funciona, leva ao consenso.
- 10 - O valor do líder é medido por sua contribuição aos modelos mentais dos outros.

É importante notar que a meta não é o consenso. Podem existir vários modelos mentais ao mesmo tempo, e alguns deles podem ser incompatíveis entre si. Todos eles devem ser analisados e testados em situações que possam surgir. Isso requer um "compromisso com a verdade" dentro da organização, o que é um fruto do domínio pessoal. Mesmo depois de analisar os modelos mentais, é possível que as pessoas continuem divergindo. A meta é escolher o melhor modelo mental para a pessoa que estiver encarregada do problema em questão - todos devem concentrar esforços para ajudá-la a tomar a melhor decisão possível, ajudando-a a criar o melhor modelo mental possível. O interessante é que, embora a meta não seja o consenso, quando o processo funciona, ele leva ao consenso.

A administração de modelos mentais ao **nível pessoal** e **interpessoal** supõe o uso de técnicas de duas classes: técnicas de reflexão e técnicas de investigação.

As técnicas de reflexão começam por reconhecer os **saltos de abstração**. Os saltos de abstração ocorrem quando passamos da observação direta (dados concretos) para a generalização sem fazer testes, e impedem o aprendizado por se tornarem axiomáticas. O que antes era uma suposição passa a ser tratado como um fato. Como identificar os saltos de abstração? Perguntando-se: Em que dados essas generalizações estão baseadas? Estou disposto a considerar que essas generalizações possam ser incorretas ou enganosas? Se a resposta for não, não faz sentido prosseguir.

Outra técnica de reflexão é a “**coluna da esquerda**”. Esta é uma técnica usada para começar a “ver” como nossos modelos mentais atuam em determinadas situações. Ele revela a maneira pela qual manipulamos situações a fim de não enfrentarmos o que realmente **pensamos** e **sentimos**. O exercício é iniciado com a escolha de uma situação específica na qual estou debatendo com outras pessoas de uma maneira improdutiva. No lado direito da folha escrevo uma amostra da conversa que está ocorrendo, em forma de script. Do lado esquerdo escrevo **o que estou pensando e não dizendo** em cada fase da conversa. Isso me ajuda a tornar mais claros meus pensamentos e sentimentos no momento e, assim, mudar o rumo da conversa para que se torne mais produtiva.

Uma técnica de investigação importante é o que Argyris chama de “**equilíbrio entre inquirição e defesa**”. A fim de que haja um aprendizado cooperativo, é preciso balancear inquirição e defesa. Quando dois defensores se defrontam, o encontro geralmente produz pouco aprendizado. Defesa sem averiguação gera mais defesa, resultando num acirramento de posições que não levam a nada. O aprendizado mais produtivo ocorre quando os administradores combinam defesa e inquirição, fazendo um questionamento recíproco.

A aprendizagem resulta em mudanças de atitude, e não simplesmente a assimilação de novas informações e formação de novas idéias, e por isso é fundamental que se reconheça a diferença entre teoria defendida e teoria adotada (praticada). Por exemplo, eu posso professar a opinião de que todas as pessoas são confiáveis (teoria defendida), mas nunca empresto dinheiro a amigos e guardo possessivamente tudo que me pertence (teoria adotada). Obviamente, minha teoria adotada, meu **modelo mental mais profundo**, difere da teoria que eu defendo. Uma expressão popular ilustra isso muito bem: “faça o que eu mando mas não olhe o que eu faço”.

### **TERCEIRA DISCIPLINA: OBJETIVO COMUM (ou VISÃO COMPARTILHADA)**

Nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que se tornem compartilhados através de toda a organização. Uma declaração de visão ou o carisma do líder não são suficientes. Uma visão genuína gera excelência e aprendizagem porque as pessoas da organização querem se empenhar por suas metas.

No seu nível mais simples, um objetivo comum é a resposta para a pergunta “O que queremos criar?”. Assim como os objetivos pessoais são quadros ou imagens que as pessoas carregam nas suas mentes e corações, o mesmo acontece com as imagens do objetivo comum que as pessoas de uma mesma empresa carregam. Elas criam um **sentimento de coletividade** que permeia a organização e dá coerência às diversas atividades.

Objetivo comum (visão compartilhada) é vital para a organização em contínuo aprendizado, porque proporciona o foco e a energia para a aprendizagem.

Numa empresa, um objetivo comum muda a relação das pessoas com a companhia. Não é mais a “empresa deles” e passa a ser “a nossa empresa”.

Os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais. É desta forma que tiram sua energia alavancando o comprometimento. Organizações que pretendem construir **objetivos comuns** encorajam seus membros a desenvolver seus objetivos pessoais. Quando as pessoas sabem exatamente o que querem podem se reunir para criar uma forte sinergia do que eu/nós realmente queremos.

Objetivos verdadeiramente comuns levam tempo para emergir. Eles surgem como subproduto das interações dos objetivos pessoais. A experiência mostra que os objetivos comuns demandam conversas constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir o sonho dos outros. Deste aprendizado surgem novos pontos de vista possíveis.

Poucos assuntos são tão importantes para a administração contemporânea quanto o **comprometimento**. Muitas vezes o que é considerado comprometimento é na verdade “obediência”.

Existem muitas atitudes possíveis em relação a um objetivo.

<b>Comprometimento</b> -	A pessoa quer. Fará com que se realize. Criará quaisquer "leis" que se fizerem necessárias.
<b>Participação</b> -	A pessoa quer. Fará tudo o que for necessário ser feito dentro do "espírito da lei".
<b>Obediência genuína</b> -	Enxerga os benefícios do objetivo. Faz tudo que é esperado. Segue a lei ao pé da letra. "Bom soldado".
<b>Obediência formal</b> -	De maneira geral, enxerga os benefícios do objetivo. Faz o que é esperado e nada mais. "Soldado razoável".
<b>Obediência relutante</b> -	Não enxerga os benefícios do objetivo. Mas também não quer perder o emprego. Faz o que lhe compete porque é obrigado, mas não esconde a sua falta de interesse.
<b>Desobediência</b> -	Não enxerga os benefícios do objetivo e não faz o que dele é esperado. "Não faço. Vocês não podem me obrigar".
<b>Apatia</b> -	Nem contra nem a favor do objetivo. Sem interesse. Sem energia. "Já são cinco horas?".

Existe uma enorme diferença entre obediência e comprometimento. O comprometimento traz uma energia, paixão e empolgação que não podem ser gerados se a pessoa for apenas obediente mesmo que genuinamente obediente. O comprometido não age de acordo com as "regras do jogo". Ele é responsável pelo jogo. Se as "regras do jogo" forem um estorvo para se atingir o objetivo, ele encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas realmente comprometido com um objetivo comum é uma força terrível, capaz de fazer o que parece impossível.

#### **QUARTA DISCIPLINA: APRENDIZAGEM EM GRUPO**

É comum que equipes compostas por indivíduos com QI acima de 120 tenham um QI coletivo abaixo de 100. Por quê? Eles, na verdade, não aprenderam a trabalhar juntos. A característica fundamental das equipes pouco alinhadas é a perda de energia.

**Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal**, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. Mas objetivo e talento não são suficientes. O mundo está cheio de equipes formadas por indivíduos talentosos que compartilham de um objetivo por algum tempo, e no entanto, não conseguem aprender.

**Dentro das organizações, o aprendizado em grupo tem três dimensões fundamentais. Primeiro, é necessário analisar com discernimento as questões complexas.** Neste caso, o grupo deve aprender a canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual. Embora seja fácil falar, existem forças poderosas em ação que tentam fazer com que a inteligência do grupo nunca supere a inteligência dos membros que o compõem, e muitas dessas forças estão sob controle direto dos membros do grupo.

**Segundo, existe a necessidade de se tomar ações inovadoras, coordenadas.** Equipes esportivas e bandas de jazz são um bom exemplo de como agir de maneira espontânea, porém coordenada. Dentro das organizações, as equipes de sucesso desenvolvem o mesmo tipo de relação, onde cada membro tem consciência de que faz parte de uma equipe e age de modo a complementar as ações dos outros integrantes.

**Terceiro, existe a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos.** Por exemplo, a maioria das decisões tomadas por equipes de nível mais alto são executadas por outras equipes. Dessa maneira, uma equipe ajuda outras equipes difundindo as técnicas do aprendizado em grupo.

Apesar de envolver habilidades individuais e áreas de conhecimento, o aprendizado em grupo é uma disciplina coletiva. Assim sendo, não faria sentido dizer que "eu",

como indivíduo, domino a disciplina do aprendizado em grupo, assim como não faria sentido dizer que "eu domino a técnica de ser uma ótima banda de jazz".

A disciplina do Aprendizado em Grupo requer a prática do **diálogo** e da **discussão**.

**Existem dois tipos fundamentais de discurso: diálogo e discussão.** Ambos são importantes para uma equipe capaz de desenvolver um aprendizado generativo contínuo, mas seu poder está em sua sinergia, que não está presente quando as diferenças entre eles não são reconhecidas.

**A palavra "discussão", cuja raiz é a mesma de percussão e concussão, sugere algo como um jogo de pingue-pongue onde ficamos rebatendo a bola de um para o outro.** Neste tipo de jogo o assunto de interesse comum pode ser analisado e dissecado sob os diferentes pontos de vista daqueles que dele participam. Este é um fator positivo, mas normalmente o objetivo do jogo é "vencer", o que neste caso significa fazer com que sua idéia seja aceita pelo grupo. Entretanto, a fixação em vencer não é compatível com a necessidade de se dar prioridade à coerência e à verdade. Para que ocorra essa mudança de prioridades, é preciso que haja "diálogo", que é um modo diferente de comunicação.

**No diálogo, o grupo analisa questões complexas sob diferentes pontos de vista, comunicando suas idéias livremente.** O resultado é uma análise livre que traz à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas, sem precisar se ater a nenhuma opinião individual.

No diálogo, as pessoas também começam a notar a natureza coletiva do raciocínio. Grande parte do raciocínio é de origem coletiva - a linguagem, por exemplo, é inteiramente coletiva, e sem ela, o raciocínio como o conhecemos não poderia existir. A maioria das idéias que carregamos na mente foram adquiridas de um banco de idéias culturalmente aceitáveis. Poucos de nós aprendem a "pensar por si mesmos", e quem o faz, segundo Emerson, na certa é mal interpretado.

**As pessoas também começam a notar a diferença entre o "raciocínio", que é um processo em andamento, e os "pensamentos", que são os resultados desse processo.** O reconhecimento dessa diferença é de suma importância para se começar a corrigir a incoerência do nosso raciocínio.

Bohm identifica **três condições básicas necessárias para o diálogo:**

- 1 - Todos os participantes devem "levantar" suas suposições, mantendo-as literalmente "suspensas diante de nós";
- 2 - Todos os participantes devem se considerar colegas entre si;
- 3 - Deve haver um "orientador" que "mantenha o contexto" do diálogo.

O orientador de um diálogo tem muitas das funções básicas de um bom "orientador do processo". Uma dessas funções é ajudar as pessoas a manterem o domínio do **processo** e dos **resultados**.

**Equilíbrio entre diálogo e discussão.** No aprendizado em grupo, a discussão é a contraparte necessária do diálogo. Numa discussão, diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. **No diálogo, diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Na discussão, decisões são tomadas.** No diálogo, questões complexas são analisadas. Quando um grupo precisa chegar a um acordo e tomar algumas decisões, é necessário que haja discussão - idéias alternativas são avaliadas e a de maior preferência é selecionada (que pode ser uma das alternativas iniciais ou uma nova idéia que emergiu da discussão). Quando produtiva, a discussão converge para uma conclusão ou um curso de ação. Por outro lado, o diálogo é divergente; ele não busca o acordo, mas um controle maior das questões complexas.

Uma equipe de aprendizagem sabe se movimentar entre o diálogo e a discussão, passando de um para outro sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes. Os objetivos são diferentes. Não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas.

## **A QUINTA DISCIPLINA: RACIOCÍNIO SISTÊMICO**

A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa:

- ✓ ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e
- ✓ ver processos de mudança ao invés de instantâneos.

A realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico. Uma das razões dessa fragmentação do raciocínio é a linguagem que utilizamos, com sua estrutura sujeito-verbo-objeto, que leva a uma visão linear. A linguagem modela a percepção, e o que vemos depende do que estamos preparados para ver.

Ao analisar um evento qualquer, verificamos que nele estão presentes muitas variáveis atuando simultaneamente. Essas variáveis estão organizadas num círculo de relações de causa-efeito chamadas "**processo de feedback**".

As pessoas ficam confusas com a palavra "feedback" porque ela é geralmente usada num sentido diferente - para colher opiniões sobre um ato que realizamos, por exemplo. No raciocínio sistêmico, o "feedback" é um conceito mais amplo, significando qualquer fluxo de influência recíproca, uma vez que **toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito** - a influência jamais tem um único sentido.

**O conceito de feedback complica também a questão ética da responsabilidade.** Do ponto de vista linear, nós sempre procuramos um culpado quando alguma coisa sai errado, idéia essa que deve ser abandonada no Raciocínio Sistêmico, pois **todos são responsáveis pelos problemas gerados por um sistema.** Isso não significa que todos possuam o mesmo poder de alavancagem para mudar o sistema, mas **significa que a procura de bodes expiatórios** - uma prática comum na nossa cultura - **não leva a lugar nenhum.**

Imersos numa linguagem linear, achamos fácil fazer afirmações simples sobre causalidade e responsabilidade. Isso não significa que devemos abandoná-las. Em muitas situações, as descrições lineares são suficientes e seria perda de tempo procurar processos de feedback, mas não ao tratar de problemas de complexidade dinâmica.

O raciocínio sistêmico é a quinta disciplina, pois é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização. Reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico está sempre nos mostrando que **o todo pode ser maior que a soma das partes.**

**Todavia, para realizar seu potencial, o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos.**

Finalmente, o raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem - a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa "lá de fora" para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade. E a mudá-la. Como disse Arquimedes: "Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio... e moverei o mundo".

## **DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

São poucas as grandes empresas que chegam até à metade do tempo médio de vida de uma pessoa. Em 1983, uma pesquisa da Royal Dutch/Shell revelou que um terço das empresas relacionadas entre as "500" pela revista *Fortune* haviam desaparecido do mapa, e que a estimativa de vida média de uma grande empresa é de menos de quarenta anos.

Na maioria das empresas que "quebram", antes de isso acontecer há muitas evidências de que a empresa está com problemas. Entretanto, essas evidências são negligenciadas, mesmo que os dirigentes estejam cientes delas. A organização como um todo não tem condições de reconhecer os perigos que a ameaçam, entender suas implicações, ou apresentar alternativas.

Não é por acidente que a maioria das organizações não conseguem aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados. O primeiro passo para saná-las é começar a identificar as deficiências de aprendizagem:

### **1º - "EU SOU MEU CARGO"**

Todos somos treinados a sermos leais ao cargo que ocupamos - tanto que o confundimos com nossa identidade. Quando se pergunta a uma pessoa em que ela trabalha, ela geralmente descreve a tarefa que executa no seu dia-a-dia ("Eu sou um torneiro mecânico"), e não o objetivo maior da empresa em que ela trabalha. A maioria das pessoas se vê dentro de um "sistema" sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função.

**Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto.** Além do mais, quando os resultados são decepcionantes, é muito difícil saber a razão. Tudo que se pode fazer é presumir que alguém "fez uma besteira".

### **2º - "O INIMIGO ESTÁ LÁ FORA"**

**Existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo.** Algumas organizações elevam essa propensão a nível de mandamento: "Encontrarás sempre um agente externo para culpar". O marketing culpa a engenharia. E a engenharia culpa o marketing: "Se eles parassem de mexer nos nossos projetos e nos deixassem mostrar do que somos capazes, seríamos uma indústria líder no mercado".

A síndrome "o inimigo está lá fora" não se restringe a distribuir culpas *dentro* da organização.

Para muitas empresas americanas, o "inimigo" passou a ser a concorrência dos japoneses, os sindicatos, medidas do governo, ou clientes que "nos traíram" comprando produtos de um concorrente. **"O inimigo está lá fora", entretanto, é quase sempre uma história incompleta. "Lá fora" e "aqui dentro" fazem parte de um único sistema. Esta deficiência de aprendizagem torna quase impossível**

**detectar a alavanca que podemos usar "aqui dentro" para solucionar problemas que extrapolam os limites que nos separam do "lá fora".**

### **3º - A ILUSÃO DE ASSUMIR O COMANDO**

A moda é ser "proativo". Ao invés de esperar que uma situação saia fora de controle para então tomar uma atitude (o que seria ser "reativo"), a ordem é enfrentar as dificuldades, não esperar que eles se transformem numa crise. Mas será que tomar uma atitude agressiva contra um inimigo externo é realmente ser proativo?

**Na maioria das vezes, "proatividade" é "reatividade" disfarçada. Ao nos tornarmos mais agressivos combatendo o "inimigo lá fora", estamos sendo reativos. A produtividade consiste em ver como contribuímos para nossos próprios problemas. É um produto do nosso modo de pensar, não do nosso estado emocional.**

### **4º - A FIXAÇÃO EM EVENTOS**

Estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, e para cada evento, achamos que existe uma causa óbvia.

As conversas nas organizações giram sempre em torno de eventos: as vendas do mês passado, cortes no orçamento, faturamento do trimestre, quem foi promovido e quem foi demitido, o novo produto que nosso concorrente acaba de lançar e assim por diante. E para todos eles encontramos explicações imediatas, ligadas diretamente aos fatos, o que nos impede de ver as mudanças a longo prazo que estão por trás desses eventos e compreender suas verdadeiras causas.

**O fato é que as ameaças à sobrevivência das organizações e das sociedades não provêm de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais; a corrida armamentista, a degeneração do meio-ambiente, a decadência do sistema educacional público, a obsolescência do capital físico e o declínio da qualidade dos produtos são todos processos lentos e graduais.**

### **5ª - A PARÁBOLA DO SAPO ESCALDADO**

A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência aparece com tanta constância nos estudos sobre fracassos empresariais, que deu origem à parábola do "sapo esquálido". Se você colocar um sapo dentro de uma panela de água fervendo, ele tentará sair imediatamente. Mas se você o colocar em água a temperatura ambiente, e não o assustar, ele ficará quieto. Se você aumentar gradativamente a temperatura da água, acontecerá uma coisa muito interessante: quando a temperatura subir de 20 para 30 graus, o sapo não fará nada - na verdade, até se mostrará satisfeito. À medida que a temperatura for aumentando, o sapo ficará cada vez mais grogue, até não ter mais condições de sair da panela. Embora não haja nada que o prenda, o sapo ficará na panela, sendo esquálido. Por que? Porque o mecanismo interno do sapo para detectar perigos é regulado para mudanças súbitas em seu meio-ambiente, e não lentas e graduais.

Algo semelhante ocorreu com a indústria automobilística americana. Na década de 60 imperava a produção americana, mas aos poucos esta situação começou a mudar. Com certeza as Três Grandes de Detroit não viam o Japão como uma ameaça à sua sobrevivência em 1962, quando a participação japonesa no mercado americano era de 4 por cento. Tampouco em 1967, quando era inferior a 10 por cento. Nem em 1974, quando beirava os 15 por cento. Quando as Três Grandes começaram a ter uma visão crítica de sua situação, já era o início da década de 80, e a participação japonesa no mercado chegara a 21,3 por cento. Em 1989 os japoneses detinham 30 por cento do mercado, e a indústria automobilística americana era responsável por apenas 60 por cento dos carros vendidos nos Estados Unidos. Ainda não se sabe ao certo se esse sapo terá forças para sair da água quente.

**Para aprender a identificar processos lentos e graduais precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas.** O problema é que nossas mentes estão tão travadas numa única frequência, que é como se só pudéssemos perceber em 78 rotações; não percebemos nada em 33. Só escaparemos do destino do sapo quando **aprendermos a reduzir o ritmo e a enxergar os processos graduais que geralmente constituem os maiores perigos.**

Fonte: *SENGE, Peter. "The fifth discipline". New York, Doubleday, 1990.*