

As cinco disciplinas

por Peter Senge
HSM Management

julho - agosto 1998

O especialista Peter Senge diz em entrevista exclusiva que os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva

Se o ponto de partida para se tornar uma learning organization está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Quem diz isso é Peter M. Senge, o maior especialista em aprendizado organizacional da atualidade, autor do livro A Quinta Disciplina (ed. Best Seller), referência em todo o mundo.

Em entrevista exclusiva, Senge aproveita para derrubar vários mitos. Ele relega a segundo plano, por exemplo, a importância da tecnologia da informação para o aprendizado organizacional e também não valoriza muito o treinamento. "As pessoas aprendem no dia-a-dia, ao longo do tempo", argumenta. Além disso, afirma que, para que o aprendizado efetivamente aconteça, a liderança mais importante não vem de quem está no topo da pirâmide, mas dos "líderes de linha locais": líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, gerentes de unidades de produção e chefes de operações de produção. A entrevista é de Mercedes Reincke.

O mundo dos negócios mudou bastante desde que o sr. escreveu *A Quinta Disciplina*, particularmente no que se refere a tecnologia. Como o sr. definiria hoje a *learning organization*?

Eu não mudaria a definição: as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Não acredito que a tecnologia tenha um impacto tão grande assim, porque as mudanças fundamentais nessa área sempre estiveram relacionadas com as pessoas e não com a tecnologia. Até o momento, o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado.

É preciso pensar no tipo de aprendizado que a tecnologia proporciona. **Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas, se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta.** A pessoa consegue realmente aprender algo mais com uma informação nova quando já sabe muito a respeito de um assunto. As capacidades que sempre focalizamos até hoje são, na realidade, capacidades que poucas pessoas e poucas organizações possuem. O fato de haver mais informações sobre elas não faz muita diferença.

Então, suas cinco disciplinas do aprendizado continuam as mesmas? O sr. pode explicá-las uma por uma?

Essas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional e continuam as mesmas, porque o que importa é adquirir as capacidades fundamentais para organização.

A primeira disciplina é o domínio pessoal. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

A segunda disciplina, que chamo de **modelos mentais**, consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

A terceira disciplina, visão compartilhada, é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.

A quarta disciplina, aprendizado em equipe, está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

E finalmente a **quinta disciplina, pensamento sistêmico,** é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Em sua opinião, quais são os modelos de *learning organization* hoje em dia?

Não há modelos ou empresas-modelo. Não é assim que trabalhamos. Estamos interessados nas capacidades fundamentais de uma organização e em ferramentas, métodos e processos que tornem possível a aquisição dessas capacidades. Algumas organizações estão mais adiantadas do que outras, é claro, mas evitamos tomá-las como modelo. Por quê? Simplesmente porque não é dessa forma que a inovação acontece; não se pode copiar.

Para inovar é preciso ter capacidades novas e fundamentais. Por isso, não somos muito favoráveis ao benchmarking e outras técnicas semelhantes. Mais uma vez, esse tipo de coisa é muito útil para promover um aprendizado de pequenas coisas, mas não interessa quando se trata de um aprendizado profundo.

Qual é a diferença entre treinamento, formação e aprendizado? O aprendizado não envolve treinamento?

Sim, o **aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai além. Poucos de nós aprendem as coisas que são realmente importantes para nossa vida em programas de treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo.** O aprendizado sempre acontece quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios. Nesse sentido, o aprendizado não tem muito a ver com treinamento. Programas de treinamento podem ser úteis, por exemplo, para a apresentação de um assunto novo.

Como uma empresa tradicional pode se transformar em uma organização que aprende?

De certa forma, todas as empresas são organizações que aprendem, porque estão aprendendo sempre. O aprendizado tem lugar em todas as empresas, independentemente de sua localização, porque o mundo está mudando e elas precisam mudar junto.

Apontamos, no entanto, uma relação de competências que as organizações devem desenvolver a fim de alterar e aumentar significativamente sua capacidade de aprendizado. Há várias maneiras de iniciar essa jornada do aprendizado. A maioria das empresas começa por fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante para elas. Não existe nada que substitua o engajamento autêntico e a visão pessoal, que surgem quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças no ambiente de trabalho.

Os funcionários não precisam acreditar nas cinco disciplinas de aprendizado das quais falo. Não se trata de uma religião. As pessoas têm de acreditar, isto sim, em algo que tenha significado pessoal para elas. Se não estiverem pessoalmente engajadas, o processo de aprendizado não será mantido. Portanto, de um modo ou de outro, sempre começamos pelo engajamento.

Meu livro *A Quinta Disciplina* é um bom ponto de partida para as pessoas começarem a considerar questões ligadas à maneira de começar. Na verdade, esse é o enfoque principal do livro.

Atualmente existe muita migração de um emprego para outro no mercado. As empresas não estariam correndo o risco de ensinar aos funcionários algo que poderão utilizar em outro emprego? Como se lida com isso?

Esse é certamente um problema real. Com o deslocamento das pessoas de um emprego para outro fica muito difícil ter uma *learning organization*, porque é preciso haver certa dose de continuidade. Mas as pessoas mudam de emprego também porque não estão satisfeitas ou não se sentem estimuladas em seu trabalho.

As empresas talvez consigam resolver isso criando um ambiente em que as pessoas efetivamente possam se engajar no que fazem e o crescimento pessoal e o da organização estejam interligados. Se isso acontecer, elas deixarão de mudar de emprego com tanta frequência. Bem, esse é o ponto de partida, a primeira condição.

Existe o risco de as empresas se tornarem muito parecidas com universidades?

Não creio nisso, porque a idéia não é aprender por aprender. **Em uma empresa, a aprendizagem está relacionada com seus grandes desafios e a maior parte das pessoas é motivada a aprender por estar comprometida com a missão geral**, que, diga-se, não pode ser somente a de ganhar dinheiro. **Se as pessoas acharem que o único objetivo da empresa é ganhar dinheiro, deixarão de assumir qualquer compromisso.**

Por isso, é preciso primeiro definir para que serve a organização, por que ela existe, como ela pretende fazer com que o mundo seja um pouco diferente, qual é seu propósito etc. etc. Se as pessoas se importarem com tudo isso, a empresa não será como uma universidade, porque ela não estará aprendendo simplesmente por aprender. Estará aprendendo porque deseja realmente fazer alguma coisa diferente ou melhor. Eu pessoalmente nunca vi uma empresa transformar-se em uma universidade.

Como se faz a transição de organizações que aprendem para comunidades que aprendem?

Esse tipo de transição está avançando gradativamente e venho trabalhando nessa área nos últimos quatro anos. De certa forma trata-se simplesmente de conseguir ver o óbvio. Sempre que há um aprendizado organizacional significativo, seja onde for, ele se deve a uma comunidade de pessoas. Uma organização nada mais é do que uma grande comunidade de pessoas. Não uma máquina, mas uma comunidade viva; portanto, o verdadeiro aprendizado organizacional é o aprendizado das comunidades. Por isso é tão importante se concentrar no aprendizado em equipe (a Quarta disciplina).

E quanto às pessoas que lideram as organizações que aprendem? Como devem ser?

Em primeiro lugar, as pessoas que lideram não são as que estão no topo da pirâmide isso é muito, muito importante. A maior parte das pessoas de países como os Estados Unidos ou o Brasil, de cultura "hierárquica", refere-se a presidentes e afins quando pensa em líderes. Em minha opinião, os que pensam dessa maneira nunca serão líderes e as organizações não precisam deles.

As mudanças que devem ser feitas são tão abrangentes e profundas que é preciso haver liderança em todos os níveis. Descobrimos ao longo dos anos que a liderança mais importante vem dos "líderes de linha locais", as pessoas que têm responsabilidade empresarial e capacidade de liderar: são líderes estudantis de escolas de Administração, líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, gerentes de unidades de produção e possivelmente chefes de operações de fabricação em determinadas circunstâncias.

Há também uma liderança bastante significativa que vem daquilo que convencionalmente denominamos "rede interna de funcionários", formada pelas pessoas que espalham idéias novas por toda a organização. Elas são muito importantes. Além disso existe ainda a liderança executiva. Ou seja, há vários tipos de liderança em uma organização.

É tremendamente importante que as pessoas não elejam apenas um pequeno grupo como líder, porque ninguém pode mandar que você mude seus valores -você é que decide. **As mudanças que envolvem a percepção da vida, capacidades, valores e atitudes só podem ocorrer quando as pessoas lideram a si mesmas.**

De que maneira uma empresa que usa os conceitos da *learning organization* poderá prever mudanças ligadas aos clientes e ao mercado?

Pessoas que trabalham em organizações que desenvolveram a capacidade de dialogar e utilizar modelos mentais lidam com seus clientes de uma forma diferente. Estou considerando o que vou dizer apenas como exemplo das capacidades centrais dos funcionários das organizações com as quais trabalhamos. Esses funcionários não estão apenas vendendo alguma coisa para seus clientes; estão criando um relacionamento especial. E o sentimento é mútuo.

O sr. pode dar um exemplo?

A Federal Express é um bom exemplo. Ela começou há vários anos um projeto destinado a desenvolver um relacionamento muito diferente com seus grandes clientes mundiais. A companhia queria chegar a uma relação de parceria, para que seus clientes pudessem

trabalhar junto na solução de complexos problemas de logística internacional. Isso exigia um conjunto diferente de aptidões. A empresa precisou aprender a ouvir em profundidade. Precisou aprender a compreender o que significava para ambas as partes esse trabalho conjunto de empresa e cliente.

Esse tipo de processo é iniciado para responder às mudanças relacionadas com as necessidades reais dos clientes e é sempre excelente, pois serve para aumentar muito nossa capacidade de ouvir.

O sr. acredita que a tecnologia poderá ajudar, promovendo a interação com um número maior de clientes e entre os membros de uma empresa?

Não muito. Não, se o que estou dizendo for perfeitamente entendido. Não estou falando de informação. A única coisa que a tecnologia da informação pode fazer é disseminar informação, e a informação não cria aprendizado. Esse é um enorme mal-entendido que afeta muitas pessoas. A informação só pode nos ajudar a aprender alguma coisa que já entendemos e, se recebermos mais informações, poderemos fazer as coisas de uma forma ligeiramente diferente. O tipo de mudança fundamental observado nos mercados e clientes não se faz somente com uma quantidade maior de informações - e a informática apenas divulga informações.

Atualmente os consultores vendem uma série de soluções para o problema da informação, dizendo: "Vamos ensiná-los a administrar o conhecimento em sua companhia vendendo-lhes o mais novo sistema de informação". Não funciona.

Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E ter mais informações não provoca essas alterações. Talvez muito, muito raramente.

Quando uma empresa recruta funcionários, o que deve levar mais em conta: competências, capacidades ou talento?

Não sei como responder a essa pergunta em termos abstratos. Acredito que a coisa mais importante quando se contrata alguém é sua capacidade de assumir compromissos na vida privada, a maturidade pessoal e a capacidade de aprender. Há alguma coisa que seja realmente importante em sua vida ou a pessoa está apenas procurando um emprego? A pessoa deseja realmente contribuir para melhorar o mundo? Ela tem capacidade de servir os outros ou de servir um propósito mais elevado?

Não sei que nome dar a tudo isso. Talvez qualidades pessoais profundas, mas tudo está muito ligado à verdadeira maturidade. Essas idéias não têm nada de novo; pelo contrário, são bem antigas. Penso que contrataria as pessoas com maior grau de maturidade, se pudesse escolher. Essas pessoas são mais capazes de aprender.

Em que assuntos o sr. está trabalhando agora?

Atualmente venho me dedicando ao desenvolvimento de uma comunidade mundial de empresas, consultores e pesquisadores de todo o mundo que trabalharão para promover mudanças contínuas nas organizações. Dei a ela o nome de Sociedade do Aprendizado Organizacional, que deriva do trabalho que venho realizando nos últimos seis anos no MIT.

Acredito que esse tipo de cooperação seja absolutamente vital. Trata-se de um trabalho muito pessoal, que precisa ser executado em comunidades, em diferentes lugares do

mundo. Como norte-americano, eu nunca poderia ajudar uma empresa brasileira, por exemplo, a promover todas as mudanças culturais necessárias. Isso precisa ser feito por brasileiros, por consultores que entendam o ambiente cultural das empresas locais. Sendo assim, acredito firmemente na necessidade de construir esse tipo de rede mundial. Por essa razão, hoje estou tentando criá-la.

As empresas latino-americanas, segundo Senge

"As, empresas da América Latina não tiveram acesso aos mercados internacionais durante anos e, agora, com a abertura econômica e a globalização, precisam aprender tudo muito rapidamente. Essa é uma transição altamente importante. Os executivos e os empresários de países latino-americanos compreendem, pelo que têm me dito alguns deles, que precisam enfrentar uma espécie de desafio mental e mudar os modelos tradicionais, paternalistas e hierárquicos que regeram suas organizações durante muito tempo.

De agora em diante é quase impossível que uma só pessoa defina o que está acontecendo e diga aos outros o que deve ser feito, como também não é mais possível apenas obedecer às ordens. As pessoas precisam usar sua capacidade de raciocínio e, por isso, é necessário acumular conhecimentos em todos os níveis da organização. Em minha opinião, essa é a mudança mais fundamental que muitas empresas em países como o Brasil e a Argentina devem promover.

Há uma espécie de modelo de empresa cujos funcionários chegam todas as manhãs, trabalham, voltam para casa no fim da tarde e isso é tudo. Eles não se comprometem com o negócio. Esse modelo de companhia não consegue competir no mercado globalizado. Ou passa a investir em pessoas inteligentes e motivadas em muitos níveis ou não vai para a frente. Passar a investir em pessoas é uma mudança extremamente significativa, principalmente para empresas com atuação em mercados que costumavam ser altamente protegidos "

Peter M. Senge, considerado o grande especialista em aprendizado organizacional da atualidade dirige o programa de aprendizado organizacional da Sloan School of Business, ligada ao Massachusetts Institute of Technology (MIT). Atualmente comanda workshops sobre liderança no setor de consultoria e formação da firma Innovation Associates.

O especialista é autor dos livros A Quinta Disciplina (ed. Best Seller) e Caderno de Campo para a Quinta Disciplina (ed. Quality Mark). Ele enfatiza nesses livros o aparecimento de um novo tipo de líder, disposto a associar seu aprendizado pessoal à ação coletiva da organização.