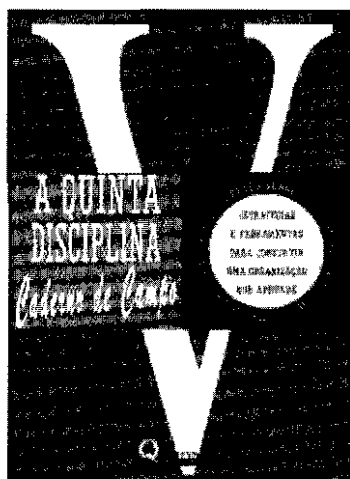


## A QUINTA DISCIPLINA: CADERNO DE CAMPO



de Peter Senge et alii.

Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, 592 p.

por Rodolfo Verano Iozzi, aluno do CEAG da EAESP/FGV.

**U**ma boa forma de definir o livro *A quinta disciplina — caderno de campo* é enunciar-lo como um guia voltado para a aplicação prática da teoria apresentada na obra de mesmo nome que o antecedeu. Ele mostra como é importante conhecermos a nós mesmos para compreendermos como influenciados e somos influenciados, sem percebermos, pelas organizações nas quais trabalhamos.

Partindo da evidência de que organizações de aprendizagem possuem um diferencial competitivo por saberem antecipar mudanças que ocorrerão no ambiente em que atuam para produzir os resultados desejados, o livro compartilha com o leitor quais as estratégias utilizadas para que fosse possível expandir a capacidade do pensamento coletivo e implantar o raciocínio sistêmico.

Em *A quinta disciplina* foram apresentados os con-

ceitos para a criação de uma organização de aprendizagem, reunindo teorias e técnicas em cinco disciplinas. Para a compreensão de cada uma delas é fundamental a prática contínua, pois o entendimento conceitual não significa que se tenha apreendido a essência dessas disciplinas, mas que houve apenas o entendimento teórico do seu significado. O *Caderno de Campo*, baseando-se nas disciplinas do aprendizado, visa mostrar o caminho para a aplicação da teoria.

Sua principal característica são os diversos exercícios para serem praticados individualmente e em equipes. Subjacente a eles, está a necessidade de serem adquiridos hábitos como colaboração e paciência entre os participantes, além da vontade de todo o grupo em ultrapassar os obstáculos que surgirão naturalmente em função da prática de novas formas cognitivas que não estamos acostumados a exercitar. Geralmente, os exercícios individuais são precursores do desenvolvimento de exercícios em grupos, uma vez que estes não devem dispensar previamente um entendimento em âmbito individual para serem desenvolvidos. E como sugestão a tudo que é apresentado, existem referências bibliográficas relacionadas com o tópico abordado.

Por possuir um conjunto amplo de técnicas e quantidades de informações relevantes como consequência da variedade de assuntos analisados, o leitor precisa adotar uma postura de abertura para o novo, deixando suas crenças e valores serem afetados por princípios relacionados com novas formas de raciocínio e relacionamentos, principalmente aqueles com os quais nos defrontamos diariamente no ambiente de trabalho.

Uma das idéias abordadas é o de que o processo de aprendizado ocorre de forma cíclica, ou seja, adota-se uma determinada ação para depois refletir-se sobre ela, e então age-se novamente. Os sentimentos percebidos influenciarão o processo de pensamento, o que determina como formamos nossas crenças acerca do mundo em que vivemos. Fica claro pela maneira como o tema é tratado que um ciclo pode tornar-se vicioso, conduzindo-nos a ações repetitivas, pois para um mesmo tipo de ação muito provavelmente receberemos o mesmo tipo de resposta. Tomar conhecimento das etapas que compõem o ciclo de aprendizado a que estamos sujeitos e de como lidar corretamente com elas para descobrir novas formas de agir constitui uma das primeiras técnicas apresentadas.

Mas a compreensão dessas etapas é só o início de um contínuo e amplo modo de aprendizado que conduzirá a prática do raciocínio sistêmico. Com o decorrer da leitura, ficará claro que dominar a prática do raciocínio sistêmico requer habilidade para perceber a inter-relação de forças que fazem parte de

um processo maior, que conduz uma organização ao seu crescimento ou declínio. A capacidade de identificação dos elementos que interagem com um determinado objetivo, mas que devido a fragmentação do sistema administrativo vigente encontram-se desalinhados, será um grande passo dado na direção de uma organização que aprende.

Apesar de ser possível iniciar o livro em qualquer das suas disciplinas, é interessante começar pela maestria pessoal, que trata do domínio dos princípios que baseiam o modo de produzir resultados. Para que uma mudança no todo aconteça, é sensato que haja uma modificação das partes que o compõem. O auto-exame inclui esclarecer o que realmente queremos para nossa organização e assim definirmos nossa visão pessoal. Expressar essa visão dentro de uma equipe permitirá que o grupo obtenha o quadro de um futuro imaginado por todos os membros, ao mesmo tempo em que considera a realidade presente. No entanto, como alerta o autor, trabalhar com visões pessoais é delicado, pois no processo de definição da visão descobriremos na base a existência de poucas metas primárias que inspiram e tocam no fundo do coração.

Um aspecto importante a ser destacado é o modo como o método adotado no livro leva-nos a operarmos a maestria pessoal. Na verdade, nossas visões pessoais devem capacitar-nos a identificar o que é importante para nossas carreiras, e como elas podem contribuir para um crescimento conjunto com as organizações. A evidência dada pelo autor é que ao se estabelecerem metas em consonância com nossos desejos e aspirações estaremos adotando uma posição ativa em relação ao mundo, em contraposição a postura passiva de somente respondermos aos eventos. Porém, mais do que simplesmente discutir qual é a mais certa, o objetivo é nos fazer compreender que o importante é o equilíbrio entre as duas, já que a interdependência entre ambas as posturas resulta na sua atuação sobre o meio em que vivemos.

Uma postura pessoal em sintonia com a interdependência do mundo, para muitos de nós, não prescinde de mudanças no comportamento. Na disciplina que trata dos modelos mentais, sua base teórica visa esclarecer como os problemas relativos ao comportamento humano são conseqüências da nossa estrutura interna. Por dedução, considerando uma organização como um organismo vivo representativo das partes que a compõem, seus problemas comportamentais também devem ter origem — ou serem acentuados — em função da sua estrutura. A compreensão de como se formam tais estruturas pode levar a mudanças no comportamento. A abordagem individual dada pelo livro

reforça a idéia da base humana como ponto de partida para mudanças em nível organizacional. No entanto, o autor não procura polarizar com a tese defendida de que é a mudança tecnológica que determina efetivas mudanças estruturais. O leitor deve procurar a complementaridade entre as duas correntes.

Uma das técnicas apresentadas para o entendimento dos modelos mentais em ação numa equipe é a produção de cenários futuros, antecipando as prováveis mudanças que possam ocorrer no ambiente em que esteja inserida a organização e analisando as melhores estratégias a serem adotadas. Não será difícil para muitas empresas chegarem a conclusão de que a melhor estratégia será repensar as estruturas vigentes.

O processo de reestruturação numa empresa deve passar, pelo menos dentro do conceito de organização de aprendizagem, pelo entendimento dos seus membros de qual é a sua vocação para que possa então surgir uma visão compartilhada. A solicitação de colaboração das pessoas na construção de uma visão é o reconhecimento de que não bastam declarações da alta administração. Nos diversos depoimentos de executivos sobre os resultados obtidos com a aplicação das disciplinas é reforçada a idéia de que muito mais eficaz será conseguir o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização.

Das cinco disciplinas que compõem o pensamento sistêmico, a que trata do aprendizado em equipe é a última a ser estudada. O que podemos perceber é que ela é a base para as técnicas e exercícios em grupos possam ser plenamente desenvolvidos, pois não podemos deixar de ter em foco que o entendimento do conceito de raciocínio sistêmico na organização pressupõe grupos de pessoas praticando conjuntamente seus princípios para o aumento de suas habilidades nesse campo. Aqui não importa a ação em si, mas como se forma o pensamento e como foi estruturado. Mesmo que a ação não seja o foco dessa disciplina, o entendimento coletivo do processo de formação do pensamento irá influir na capacidade de adotar novas formas de ação coletiva.

Os princípios que norteiam a organização de aprendizagem não são inteiramente novos, derivando de conceitos anteriores que tinham por fim melhorar o ambiente interno das empresas, torná-las mais competitivas, cultivar a satisfação dos clientes e manter seus funcionários motivados. A praticidade da obra, aliada ao estudo profundo dos tópicos abordados, recomendam sua leitura tanto para profissionais engajados com a difusão do conceito da organização que aprende como também para aqueles apenas curiosos em compreender o que vem a ser o raciocínio sistêmico aplicado nas empresas. □