

A visão de Peter Senge

Peter Senge, formado em engenharia pela Universidade de Stanford, director do “Center of Organizational Learning” no MIT, fundador da empresa de consultoria e de formação “Inovation Associates”.

Senge desenvolveu, na sua obra “The Fifth Discipline”, conceitos Psico-sociais das organizações que permitem enquadrar o modelo do Learning em princípios de complexidade que podem condicionar a aplicação duma estratégia emergente.

Peter Senge chama-nos a atenção para a necessidade de pensar a organização duma forma complexa e não linear. Os modelos mais tradicionais que estiveram na base da Escola do Planeamento entendem a organização como um conjunto de relações lineares de causa e efeito onde a estratégia aparece sem considerar as relações complexas entre os diversos actores e baseando-se num esquema mental tradicional. Consequentemente, Peter Senge propõe-nos a quinta disciplina – “System Thinking” que representa o ponto de viragem do entendimento da realidade organizacional e que suporta uma “Learning Organization”. Este ponto de viragem traduz-se em:

- Pensar na mudança como um processo e não como um conjunto de ações isoladas;
- Pensar na organização em termos de estrutura global e não de um conjunto de projetos disjuntos;
- Considerar o envolvimento das pessoas nos processos de mudança;
- Ter em conta a interação funcional e grupal.

A essência da quinta disciplina é, em resumo, a capacidade de constatar as inter-relações em vez das relações de causa e efeito lineares e entender os processos de mudança como um todo e não como um conjunto de ações ao acaso.

A verdadeira vantagem estratégica da gestão reside no entendimento da complexidade dinâmica das organizações que implica uma refocagem mental, traduzida pelos seguintes aspectos:

- Admitir a existência do fenómeno da atribuição causal externa, que conduz a organização ao reconhecimento da possibilidade de controlo sobre as variáveis da mudança;
- Entender que as intervenções podem ter efeitos a médio e longo prazo alargando assim o horizonte de influência das mesmas;
- Perceber que as intervenções têm efeitos alargados a várias áreas dos processos nas organizações ao contrário da perspectiva tradicional do efeito circunscrito;
- Admitir que intervenções óbvias podem ter consequências não óbvias.

Para um completo entendimento do processo de mudança nas organizações, Peter Senge, introduz o conceito de feedback como sendo o fluxo recíproco de influências no seu sentido mais lato. Existem dois tipos de feedback que explicam o nosso comportamento enquanto atores de mudança numa organização:

- Feedback de reforço está assente no conceito da autorealização de profecias, significa isto que as pessoas actuam em função da informação sobre as expectativas que os outros têm sobre elas. O desenvolvimento da pessoa pode ser no sentido positivo ou negativo em função das expectativas alheias.
- Feedback de balanço estabelece os limites dos comportamentos gerados pelo feedback de reforço na medida em que conduz a pessoa entre a situação real e a situação desejada (meta).

As organizações aprendem através da aprendizagem individual. Esta por si só não garante a aprendizagem organizacional mas é um “input” essencial para a sua existência.

Segundo Senge, tem sido a relação inversa entre intuição e racionalidade linear que conduz a que não se tenha considerado a intuição como elemento importante no processo de gestão das organizações. Constata-se, hoje em dia, que os grandes pensadores recorreram à intuição como forma de evolução.

“Eu nunca descobri nada com a minha mente racional” – Albert Einstein ,tendo ele descrito a descoberta do principio da relatividade ao imaginar-se a viajar num feixe de luz.

À medida que os gestores ganham à vontade com o “System Thinking”, como uma linguagem alternativa, descobrem que muitas das suas intuições se tornam explicáveis. A integração da razão e da intuição é um dos principais contributos do “System Thinking”.

A intuição tem ganho, ao longo dos últimos anos, uma atenção e aceitação crescentes, depois de muitos anos de completo apagamento. Estudos demonstram que muitos gestores de topo e líderes dependem da intuição para a resolução de problemas.

As quatro disciplinas que constituem a base da “Learning Organization”, segundo Senge, são:

- **Mestria Pessoal** – característica pessoal que ultrapassa a competência e habilidade e que ao tornar-se numa disciplina possibilita a clarificação do fundamental e a aprendizagem contínua da realidade. Learning vem como a forma de expandir a habilidade de atingir os resultados a que nos propomos. As “Learning Organizations” só são exequíveis se a todos os níveis for praticado este princípio.
- **Visão Partilhada** – acontece uma visão partilhada quando as diferentes pessoas dentro da organização têm uma mesma percepção e comprometimento para com um desejo comum. A visão partilhada é vital para as “Learning Organizations” porque fornecem o foco e a energia para a aprendizagem.
- **Team Learning** – é a forma de potenciar a existência de objectivos comuns constituindo um passo crítico na construção das “Learning Organizations”.
- **Modelos Mentais** – diferentes abordagens seguidas na construção de organizações onde o Learning constitui o “drive” da mudança.