

Qual o papel da “Visão” de futuro na Gestão de Pessoas?

A execução das estratégias e o alcance de objetivos de uma organização dependem dos bons desempenhos dos seus colaboradores. Os bons desempenhos dependem do grau de engajamento e do comprometimento das pessoas.

Para estimular atitudes engajadas e comprometidas a empresa precisa promover o conhecimento e a compreensão de todos os colaboradores sobre os objetivos planejados, sobre os resultados a serem atingidos, sobre como cada um poderá contribuir para que os planos sejam concretizados e os objetivos alcançados. Essas ações criam significado para o trabalho, despertam interesse e estimulam o envolvimento das pessoas.



O entendimento do que é a Visão de Futuro e como ela deve ser formulada varia um pouco dependendo da corrente teórica que se segue. Eu defendo a corrente que diz que a Visão deve declarar um objetivo tangível, concreto, que as pessoas conseguem entender facilmente, com tempo definido para ser alcançado. Essa é a Visão que cumpre melhor o seu papel de orientar o comportamento e o desempenho das pessoas. Uma Visão etérea, que nunca se concretiza, dificilmente vai estimular alguém.

Quando as pessoas compreendem claramente o que deve ser feito, em quanto tempo, como e porque deve ser feito, quando elas conseguem enxergar o futuro a ser conquistado com a sua participação, a importância do seu trabalho cresce.

A promoção do compartilhamento da “Visão de Futuro” declarada por uma empresa é uma das cinco disciplinas da organização que aprende (*learning organization*) retratadas no livro “A Quinta Disciplina” de Peter Senge (1980), considerado pelo *Financial Times* um dos cinco maiores livros de negócios de todos os tempos. Leitura obrigatória para quem lida com Gestão de Pessoas!

A existência de um objetivo comum, concreto e legítimo, conhecido e compartilhado, motiva as pessoas a empreender esforços para alcançar esse objetivo, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade.

Embora seja comprovado que as empresas que praticam o alto envolvimento das pessoas são mais eficientes, essa prática está longe de ser comum, porque as organizações ainda são estruturadas de forma burocrática, para manter a hierarquia e o controle interno. Muitas vezes próprio corpo diretor é resistente ao envolvimento das pessoas, mesmo sabendo que isso traz significativas melhorias de desempenho.

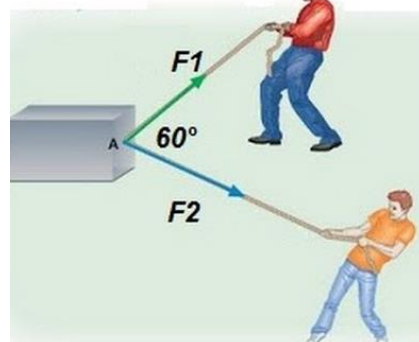
Envolver as pessoas com a visão do futuro que a empresa deseja concretizar, fazer com que elas se sintam parte desse projeto, fazer com que elas percebam o valor do seu trabalho para essa conquista tem um poder especial: o poder de canalizar a energia e direcionar os esforços das pessoas na mesma direção, no mesmo e sentido. Isso potencializa o alcance dos resultados e objetivos organizacionais.

Quando os membros de uma equipe esportiva sabem que campeonato devem vencer, por quais etapas devem passar, qual é a sua parte no jogo, qual o valor da sua contribuição para a que o time possa enfrentar os desafios, superar obstáculos e alcançar o objetivo, tudo ganha mais significado.

O que a “Visão” significa para as pessoas numa empresa?

O mesmo que o “campeonato a vencer” significa para uma equipe esportiva! A “Visão” deveria ser a grande bandeira da Gestão de Pessoas nas organizações. A bússola que orienta e dá direção aos desempenhos das pessoas.

Em analogia com os conceitos de vetores e força resultante do campo da física, quando os vetores têm a mesma direção e sentido, consegue-se o máximo valor da força resultante. Caso contrário, cada vetor em direção divergente enfraquecerá a força resultante.



Em se tratando de gestão de empresas e pessoas, se os líderes e suas equipes estiverem alinhados na mesma direção e sentido, o desempenho coletivo alcançará sua capacidade máxima.

Sem esse direcionamento, cada gestor acaba criando seus próprios caminhos para conduzir sua equipe. Cada gestor caminha no rumo que lhe parece mais acertado. Mas nem sempre os rumos que os gestores escolhem tem a direção e o sentido necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, sem um direcionamento único, o desempenho coletivo é negativamente afetado por cada força divergente, comprometendo os resultados almejados pela empresa.

Daí a importância de a empresa empreender esforços em um bom plano de comunicação e endomarketing para manter esse direcionamento sempre vivo na cabeça e no coração das pessoas.

Denise Lustri, Diretora da Cohros – Soluções em Tecnologia e Métodos de Gestão de Pessoas. Mestre em Administração pela FEA-USP. Ex Docente nos cursos de MBA da FGV e Fundace-USP. Co-autora do Livro “Cargos, Carreiras e Remuneração”. Editora FGV.