

A VISÃO COMPARTILHADA NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Aceitação, Participação e Comprometimento: para que as organizações cresçam com fundamento

Ainor Francisco Lotério

Palestrante, Agrônomo, Filósofo, Teólogo e Diácono Permanente

Toda organização viva é sustentada por uma visão. Mas nem toda visão sustenta, de fato, uma organização. A diferença está menos naquilo que se enxerga e mais no modo como as pessoas se relacionam com o que veem. É aqui que reside a chave silenciosa das empresas que aprendem: a passagem da simples aceitação para o verdadeiro comprometimento.

A pergunta é antiga e sempre atual: qual é, então, a diferença entre aceitação genuína, participação e comprometimento? A resposta, embora possa parecer decepcionantemente simples, guarda uma profundidade decisiva. A participação e o comprometimento fazem com que as pessoas queiram realmente a visão. A aceitação genuína, por sua vez, faz apenas com que as pessoas aceitem a visão. Uma quer; a outra apenas acata. E entre querer e aceitar mora toda a diferença entre o cumprimento burocrático e a transformação fecunda.

ACEITAÇÃO: nasce da obrigação. A pessoa acata a visão por causa de algo externo a ela — manter o emprego, satisfazer o chefe, conquistar uma promoção. Significa cumprir. Ela faz o que foi pedido, com correção e disciplina, mas a visão não é sua. Não é errado: é apenas insuficiente para quem deseja crescer com fundamento.

PARTICIPAÇÃO: nasce do envolvimento. A pessoa deixa de ser espectadora e entra na construção; contribui, opina, sente-se parte do processo. Significa somar. Já não obedece apenas: colabora porque acredita. É o degrau em que o indivíduo começa a reconhecer a visão como algo que também lhe pertence.

COMPROMETIMENTO: nasce do desejo. A pessoa quer a visão em si e por si mesma, como se fosse sua própria — e, de fato, passa a ser. Significa pertencer. Aqui não se mede esforço, porque o sonho da organização tornou-se o sonho de cada um. É desse solo que brotam os feitos inexplicáveis, aqueles resultados que a mera aceitação jamais produziria.

Não basta, portanto, estar em um bom ângulo de visão: é preciso adotar a própria visão. Tudo depende do ângulo com que se olha e da visão em si que se abraça. A organização que aprende é justamente aquela que domina a arte e a prática de transformar

aceitação em desejo — que não impõe rumos, mas cultiva pertencimento; que não distribui apenas metas, mas acende propósito. Em qualquer lugar do mundo, em qualquer tempo, a empresa que aprende descobre que uma visão só se torna verdadeiramente compartilhada quando deixa de ser a visão de alguém para se tornar a visão de cada um.

Que as organizações cresçam, pois, com fundamento: enraizadas não em quem apenas cumpre ordens, mas em quem abraça uma visão comum como aliança plena. Porque organizações não são movidas por obrigação — são transformadas por comprometimento.

REFERÊNCIAS

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **A trajetória, o portal e a presença digital de Aínor Lotério**: uma identidade que antecede o algoritmo. Camboriú, 2025. Disponível em: <https://loterio.com.br/a-trajetoria-o-portal-e-a-presenca-digital-de-ainor-loterio-uma-identidade-que-antecede-o-algoritmo/>. Acesso em: 22 jul. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Cooperativismo como movimento e organização**. Camboriú, [s. d.]. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/cooperativismo/>. Acesso em: 22 jul. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Gestão eficaz e liderança que conduz ao aprendizado fundamental**. Camboriú, [s. d.]. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/cooperativismo/>. Acesso em: 22 jul. 2026.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução de Gabriel Zide Neto e Carlos Cavalcanti Mendes. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo — estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.