

## 4 Missão, Visão e Valores da Empresa

A crescente integração dos mercados mundiais, a busca constante pelo incremento da qualidade e o aumento da exigência por parte dos consumidores têm conduzido as empresas a um maior nível de competição. Nesse contexto, essas companhias necessitam, cada vez mais, conhecer não apenas o mercado e o cenário onde atuam, mas também a si próprias. É essa compreensão que permite às organizações atuar de maneira estratégica, de acordo com as suas competências centrais (RAFAELI, CAMPAGNOLO, MÜLLER, 2007).

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará conseqüentemente objetivando o foco da empresa do mercado. Podendo assim determinar com precisão em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, etc.

A missão da empresa é algo totalmente diferente da declaração de visão da empresa. Desta vez, trata-se exatamente de valores numéricos e quantitativos, estabelecidos de modo muito mais preciso e documental. A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público etc. GAJ (2001, p.219) define a declaração da missão da empresa, como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

### 4.1 Importância da Missão

Na definição de Rossi e Luce (2002), a missão representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio, oferecendo certa tangibilidade à definição de negócio da empresa, apesar de integrar o momento filosófico do plano estratégico. Para os autores, a missão deve ser específica para cada companhia, e ser capaz de engajar os componentes da organização nos seus propósitos fundamentais.

Valadares (2002) define a missão como sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da organização. O autor ainda afirma que a missão deve refletir, fundamentalmente, uma filosofia de trabalho, sem qualquer preocupação com afirmações quantitativas.

Por outro lado, Ackoff (1986) argumenta que as declarações de missão deveriam, como critério fundamental, poder ser postas a prova. Segundo o autor, declarações do tipo “entregar alto nível de serviço ao cliente” não dizem coisa alguma, por se tratarem de consenso universal. O autor defende que as missões tenham objetivos mensuráveis, que diferenciem a empresa das demais, identificando as suas aspirações, ao invés apenas de seu negócio, de modo a servir de inspiração para as pessoas envolvidas com a organização.

Já para Müller (2003), a missão organizacional deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade. Ainda segundo o autor, a missão deve apresentar certa flexibilidade, adaptando-se às mudanças ambientais, levando em consideração o seu segmento-alvo, tecnologia, benefícios demandados e oferecidos, além das crenças e valores dos dirigentes. Analoui e Karami (2002) dizem que, aparentemente, existe um consenso bastante

forte de que o desenvolvimento de missões é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer negócio. Germain e Cooper (1990) afirmam que a missão existe para promover um senso de expectativas compartilhado pelos empregados e comunicar uma imagem pública da empresa para os interessados. Byars e Neil (1987) acrescentam que a missão da empresa é um elemento-chave no estabelecimento das relações que a mesma terá com seus funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governo e a sociedade como um todo.

Finalmente, Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) afirmam que, embora várias empresas possam atuar no mesmo negócio, o que as distingue, efetivamente, é a sua missão. Para os autores, a concorrência se dá justamente pelo fato de algumas missões de empresas atuando no mesmo negócio serem semelhantes.

#### 4.1.1 Razões para o estabelecimento de uma missão

Para Drucker (1975), a existência de objetivos claros e realistas só é possível a partir de uma definição clara da missão. Drucker (1980) diz que definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas que é só assim que se consegue estabelecer políticas, estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Leuthesser e Kohli (1997) vêem nas missões das empresas declarações fortemente necessárias para guiar a elaboração da identidade, proposta e direção das mesmas. Por serem instrumentos importantes na transmissão de valores fundamentais ao público interno e externo, muitos consultores recomendam que essa declaração seja usada como ponto de partida para a formulação de uma identidade corporativa.

De acordo com Covey (1989), a missão é capaz de criar um sentimento de união e envolvimento nas organizações, constituindo uma referência através da qual elas poderão gerir suas próprias atitudes. Tendo uma missão definida, os indivíduos não precisariam ser continuamente monitorados e criticados, estariam em consonância com os objetivos organizacionais. Para Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), alguns dos principais benefícios do estabelecimento da missão organizacional são: orientar a partida; evitar a armadilha do sucesso; atrair, motivar e reter talentos; orientar a formulação de objetivos; e ajudar a aumentar a produtividade.

Piercy e Morgan (1994) vão de encontro a essa filosofia, se opondo à idéia de que as declarações de missão tragam benefícios reais às organizações. Segundo eles, essas declarações não passam de iniciativas vazias, por aparentarem terem processos de formulação e implantação muito mais simples do que efetivamente têm. Por outro lado, Matejka et al. (1993) colocam que, a partir da missão, a empresa pode definir seus alvos (metas e objetivos).

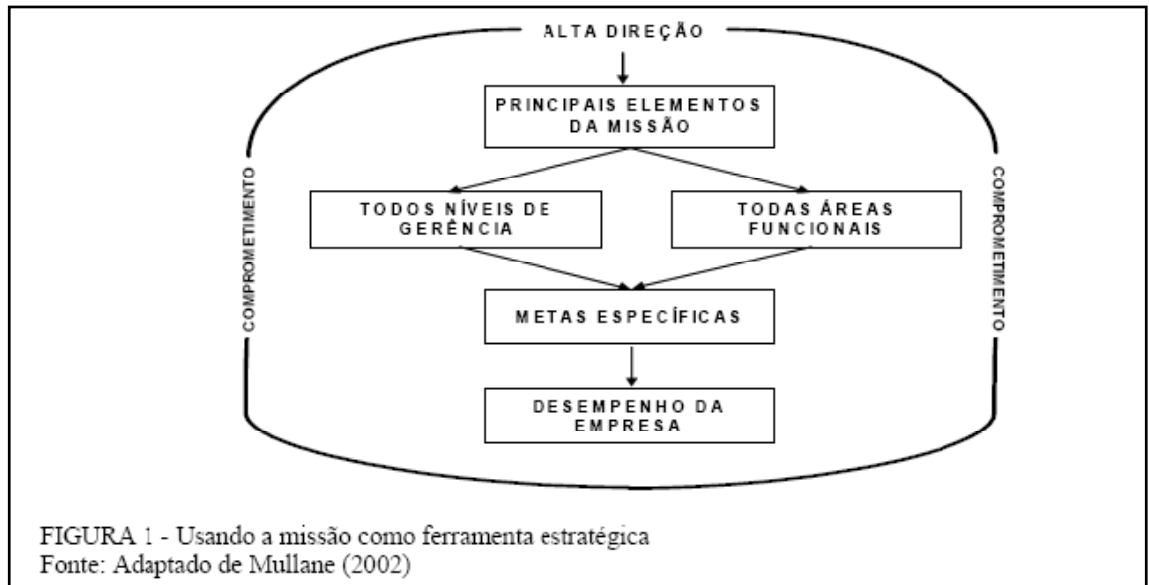
Para os autores, esses alvos se convertem em parâmetros ao longo do caminho, auxiliando a organização a se deslocar rumo à visão e disponibilizando pontos de verificação para a avaliação do seu progresso. Kotler (1999) ainda afirma que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários de uma organização um senso comum de oportunidades, direção, significância e realização, e que uma missão bem explicitada atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Analoui e Karami (2002), por sua vez, constatam que a missão permite à empresa articular uma visão forte para a organização e comunicá-la a um número crescente de funcionários e gerentes. Uma declaração de missão baseada, por exemplo, em valores ao consumidor pode conduzir à criação de uma cultura de serviço e, como resultado, níveis elevados de satisfação.

Para Mullane (2002), declarações de missão, assim como quaisquer outras, não são de grande valia se elas simplesmente ficarem afixadas em murais ou falharem em transmitir conceitos relevantes em relação à rotina da empresa. Entretanto, são muitos os exemplos que

levam a acreditar que, quando bem estabelecidas, essas declarações são valiosas e colaboram com o desempenho dos empreendimentos. A Figura 7, mostrada abaixo, ilustra os processos empregados por organizações que buscam fazer da missão uma ferramenta otimizadora de desempenho.

Matejka et al. (1993) corroboram Mullane (2002), afirmando que, quanto maior o comprometimento compartilhado pelos funcionários, mais efetivamente a missão se torna um guia comportamental.



#### 4.1.2 Estrutura da missão

Matejka et al. (1993) declaram que uma boa missão não pode ser definida sem uma visão. Segundo David e David (2003), nove elementos-chave podem ser destacados como potenciais candidatos à investigação durante o processo de constituição das missões organizacionais:

- 1) Identificação dos clientes-alvo;
- 2) Identificação do principal negócio;
- 3) Especificação geográfica do mercado;
- 4) Identificação das tecnologias utilizadas;
- 5) Comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade;
- 6) Declaração da filosofia da empresa;
- 7) Importância dos colaboradores;
- 8) Identificação da imagem pública desejada pela companhia; e
- 9) Em que a empresa se destaca das concorrentes.

Complementarmente, Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) propõem três etapas principais para a definição da missão de uma empresa:

- 1) Identificação da missão atual – responder: o quê, como e onde ela faz?
- 2) Checagem da consistência da missão atual – analisar a consistência da missão frente às tendências atuais; e
- 3) Adequação da missão – responder: o quê, como e onde a empresa deverá fazer?

Como um resumido exemplo, pode-se imaginar uma empresa que em sua declaração de visão, exprima a idéia, a esperança e a intenção de preservar o meio ambiente. Essa empresa em sua declaração de missão deverá listar os recursos humanos e materiais que possui, e quais serão as ações específicas para atingir esse ideal, como, por exemplo, oferecer um determinado produto que não contenha ingredientes tóxicos, prestar um serviço de modo que seus resíduos sejam reciclados ou devidamente contidos, ou ainda fomentar a consciência ambiental em campanhas, etc. Descrevendo detalhadamente esses produtos, serviços e campanhas, estabelecendo metas, prazos, quantidades, valores e outras características específicas.

---

A seguir, encontram-se os passos que você deve seguir para criar a declaração de missão de sua empresa.

1. Reúna um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas quais sua empresa está envolvida;
2. Peça aos membros que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;
3. Antes de qualquer outra coisa, analise as razões para elaborar uma declaração de missão e converse sobre o que esta declaração deve incluir;
4. Programe várias reuniões informais nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e faça um *brainstorming*, visando estabelecer um consenso, e
5. Crie, analise e revise a missão da empresa em tantas reuniões formais quantas forem necessárias para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final.

Verifique se a declaração de missão da sua empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente da mesma. A idéia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa

---

## 4.2 Visão da Empresa

A visão orienta os colaboradores para o futuro, mas não é uma visão de um futuro longe da realidade das empresas. É uma visão que tenha relação com a atual realidade delas, do que se pretende alcançar em longo prazo. É justamente essa visão desafiadora que vai trazer a ação para os colaboradores buscarem os resultados.

A visão traz a idéia de como seguir um caminho, de que maneira utilizar recursos para seguir uma trajetória. Ela é algo muito importante já que determina todo o trabalho a ser feito para a obtenção dos resultados. É aquilo que se espera ser em um determinado tempo. A visão descreve o que a organização quer realizar nos próximos anos.

Segundo Scott, Jaffe & Tobe (1998), as visões se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura para o que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação.

Ainda segundo Scott, Jaffe & Tobe (1998), deve-se estabelecer uma visão, pois ela:

- Reúne as pessoas em torno de um sonho comum;
- Coordena o trabalho de diferentes pessoas;
- Ajuda todos na empresa a tomarem decisões;
- Constrói a base para o planejamento da empresa;
- Questiona o estado atual confortável ou inadequado;
- Torna o comportamento incongruente mais perceptível.

Conforme ressaltado por Senge (1990), não há uma fórmula para encontrar a visão. Certamente, qualquer receita prescritiva que fosse apresentada não seria a mais adequada para todas as organizações. Portanto, as orientações aqui contempladas focalizam nas características do conteúdo da visão, uma vez que o processo de concepção da mesma é muito particular a cada organização.

Abaixo seguem algumas orientações úteis ao processo de concepção de uma visão:

### A visão deve retratar um estado futuro desejado

Considerando sua missão, a organização deve conceber uma visão que retrate um estado futuro desejado capaz de responder fundamentalmente a uma questão: “o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão?”. Esta questão mostra que uma organização pode ter mais de uma visão. O que na realidade ocorre, em organizações visionárias, é uma sucessão de visões de longo prazo ao longo de sua existência. Exemplo: “Um homem na lua ao final dos anos 60”.

Neste exemplo da NASA, a visão respondeu a outra questão comumente contemplada: “quando queremos...?”. Outro exemplo em que esta segunda questão é respondida: “Tornar-se tão respeitada em 20 anos quanto a Hewlett-Packard é hoje” (enunciada pela Watkins-Johnson em 1996).

Ainda que de forma implícita, a visão da Watkins-Johnson responde a uma terceira e última questão contemplada por inúmeras visões: “onde queremos...?” (sabidamente a Hewlett-Packard é respeitada em nível mundial).

### A visão deve ser de longo prazo

Collins & Porras (1996) sugerem que a visão contemple um horizonte de tempo de 10 a 30 anos. Collins & Hage (1993) falam em 5, 10 ou 20 anos. Existem organizações com visões superiores a 50 anos e outras que trabalham com não mais do que 3 anos para frente.

Uma visão, para que gere a “energia criativa” mencionada por Senge (1990), deve ser bastante desafiadora, ou seja, romper com o mero estabelecimento de objetivos que se renovem a cada ciclo de planejamento. Quanto maior o gap entre a visão e a realidade atual, maior o desafio que se apresenta. Quanto maior o desafio, mais tempo costuma ser necessário para enfrentá-lo e ser bem sucedido. Por isto, limitar-se a horizontes de tempo curtos geralmente conduz à concepção de visões pouco desafiadoras.

### A visão deve ter uma descrição clara

Collins & Porras (1996) salientam que é essencial “pintar-se” um quadro retratando o que deve parecer a situação futura desejada. Criar-se uma imagem que seja compartilhada por todos em uma organização fortalece o alinhamento. Uma imagem tende a propiciar tangibilidade à visão mais do que as próprias palavras que a definem. Tanto é assim, que muitas organizações preferem primeiro criar uma imagem do estado futuro desejado e depois transformá-la em palavras.

Exemplificando com a visão de Henry Ford no início deste século: “Democratizar o automóvel”. Seguem abaixo palavras suas que tentam ilustrar a imagem associada à sua visão:

Construirei um carro a motor para a grande multidão [...]. Ele será tão baixo em preço que nenhum homem, com um bom salário, estará incapacitado de ter um e de desfrutar com sua família a bênção de horas de prazer nos ótimos lugares livres de Deus [...]. Quando tiver terminado, todos estarão aptos a ter um e cada um terá um. O cavalo terá desaparecido de nossas estradas, o automóvel será aceito [...] [e iremos] proporcionar a um grande número de homens emprego com bons ordenados. (Ford apud COLLINS & PORRAS, 1996, p. 74)

## A visão deve estar alinhada com os valores centrais da organização

Apesar de não serem abordados neste trabalho, os valores centrais de uma organização, juntamente com a missão, definem sua ideologia básica (COLLINS & PORRAS, 1996).

Os valores centrais de uma organização são aqueles seus princípios essenciais e duradouros. Estes valores não exigem justificativa externa, pois são intrínsecos. Conseqüentemente, não há um conjunto de valores que possa ser considerado como certo ou errado por um observador externo. Um valor central representa um princípio que sempre é respeitado pela organização ainda que, em alguns momentos, ele possa significar uma desvantagem competitiva.

A importância de um valor central pode ser retratada pelas palavras da equipe gerencial de uma empresa de alta tecnologia mencionada como exemplo no artigo *Building Your Company's Vision* de Collins & Porras (1996): Nós queremos sempre realizar inovação [...] [de vanguarda]. É isto que somos. É muito importante para nós e sempre será. Aconteça o que acontecer. E se nossos mercados atuais não o valorizam, encontraremos outros [...] que o façam. (p. 67)

Outros exemplos que aparecem no artigo supracitado são: honestidade e integridade, lucro - mas lucro de trabalho que beneficie a humanidade, ... (empresa: Merck); vitória - derrotar outros em uma boa disputa, ... (Philip Morris); elevação da cultura japonesa e do status nacional, ser pioneira - não seguir os outros..., ... (Sony); etc.

Pelo exposto acima, é evidente que qualquer visão que não esteja alinhada com os valores centrais da organização está fadada ao insucesso.

## A visão deve ser inspiradora e impulsionadora

O gap entre a visão e a realidade atual deve propiciar a geração de uma energia criativa (SENGE, 1990) suficiente para consecução daquilo que pode parecer insensato ou mesmo absurdo. Novamente, a realização de "um homem na lua ao final dos anos 60" é um excelente exemplo da capacidade criativa do ser humano.

Para ser inspiradora, estimulando a criatividade, e impulsionadora, estimulando ação, uma visão deve ir além da arena competitiva corrente para identificar novas oportunidades que estejam "fora do mapa atual [...]" (BECHTELL, 1995).

A visão de uma organização deve sobreviver aos seus líderes se for realmente inspiradora (COLLINS & PORRAS, 1996).

Indicadores financeiros como foco da visão costumam não gerar o estímulo necessário à criatividade e à ação. O mesmo vale para a liderança em termos de participação no mercado onde a organização atua; se este for o foco da visão, a organização estará se orientando pelo atual cenário competitivo. Estes elementos podem até integrar a imagem que a organização tem de seu estado futuro desejado. Uma visão, para ser genuinamente inspiradora e impulsionadora, deveria responder a pergunta "o que queremos criar?" (SENGE, 1990).

## A visão deve prover focalização e alinhamento

Senge (1990) observa que "uma visão compartilhada [por todos] é o primeiro passo para permitir que pessoas que desconfiavam umas das outras comecem a trabalhar juntas. Ela cria uma identidade comum. Na verdade, o sentido compartilhado [...] de propósito, visão e valores [...] estabelece o nível mais básico de comunidade" (p. 208).

Foco e alinhamento estão intimamente ligados. Estas características da visão estão fortemente respaldadas no estabelecimento de um estado futuro desejado que rompa com o *status quo*, na contínua orientação pela missão e os valores centrais da organização e no claro entendimento da visão, especialmente através de imagens compartilhadas por todos.

### A visão deve prescindir de maiores explicações

Uma organização deve ser capaz de comunicar sua visão sem a necessidade de palavras. Por isto, imagens compartilhadas por todos são fundamentais. Uma visão somente tem poder de alinhamento e impulsionamento, gerando energia criativa organizacional, quando não há necessidade de se gastar horas alinhando palavras para disseminá-la na organização. Retomando o exemplo da visão da NASA nos anos 60, “um homem na lua ao final dos anos 60” podia ser escrita e dita de inúmeras formas, pois a imagem de um homem na lua era clara para todos, ainda que muitos não acreditassem no sucesso que ocorreria em 1969.

### A visão deve confrontar padrões atuais

O estabelecimento de uma visão exige pensar além das capacidades atuais da organização e de seu ambiente competitivo (COLLINS & PORRAS, 1996). Ackoff (1981) observa que se pode inovar através do uso de tecnologias que, embora viáveis, não tenham sido usadas da forma como se está concebendo para o estado futuro desejado. Saliencia ainda que a implementabilidade da visão é completamente irrelevante, pois não há exigência alguma de que se tenha a capacidade de promover a sua existência.

Lembrando a observação de Senge (1990), não há uma fórmula para encontrar a visão. Entretanto, as orientações aqui apresentadas são aplicáveis a qualquer receita prescritiva que seja adotada para concebê-la.

## 4.3 Os valores da Empresa

A natural diferença entre as pessoas conduz aos diferentes valores vivenciados e apreendidos durante a vida de cada um. A multiplicidade de vivências e, portanto, de valores próprios a cada um, exige que a organização defina seus valores para que seja capaz de conduzir a empresa rumo a um fim comum. Quando uma empresa não tem os valores organizacionais claros, os empregados estão mais sujeitos aos conflitos, pois os valores pessoais de cada indivíduo podem se colidir, deixando as pessoas constantemente frustradas por não conseguirem alcançar os resultados da organização.

Segundo Deal e Kennedy, citados por Scott, Jaffe & Tobe (1998), se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito mais provável que tomem decisões que reforcem estes padrões. Também mais provável que sintam que são uma parte importante da organização. Eles ficam motivados, porque a vida na empresa tem significado para eles.

Esta análise dos autores mostra que o desempenho dos colaboradores acaba sendo maior quando seus valores coincidem com os da empresa. Assim, a empresa precisa ter seus valores bem definidos para alcançar seus objetivos, pois não é eficaz conhecer a visão e a missão da empresa sem que o grupo saiba trabalhar em conjunto, criando um ambiente integrado, em torno dos valores estabelecidos.

Para Scott, Jaffe & Tobe (1998), a troca e discussão sobre os valores é crucial para clarificar os limites do comportamento e da responsabilidade pessoal, pois quanto mais as empresas conseguirem transmitir e utilizar seus valores, mais fortes elas serão.

Para tanto, interessante pode ser a construção de uma verdadeira Declaração de Valores, mecanismo que pode projetar nos colaboradores a perspectiva da institucionalização

dos valores. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, citados no artigo O Processo de Planejamento Estratégico: Declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso<sup>1</sup>, destacam os seguintes benefícios que podem resultar de uma Declaração de Valores:

- Cria um diferencial competitivo perante o mercado;
- Baliza o processo decisório da organização;
- Orienta o comportamento da organização;
- Baliza o processo de formulação estratégica;
- Orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização;
- Fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

#### 4.4 A importância da definição dos conceitos de missão, visão e valores

Um funcionário que tenha uma imagem clara desses três princípios da empresa fica mais seguro para atuar e tomar decisões. Quando o colaborador conhece a empresa, sabe de seu propósito, ele tem maior capacidade para enfrentar os desafios da organização. Uma pessoa bem orientada, que sabe aonde quer chegar, está sempre motivada para buscar novos rumos.

Diante do exposto, as empresas precisam transmitir para os seus novos funcionários sua missão, sua visão e seus valores por meio de processos de socialização. “É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros [...]”, conforme assinalam Monteiro,

Ventura & Cruz (1999, p.72). Se um novo funcionário chega à empresa e não conhece esses três conceitos, acaba, mesmo que inconscientemente, agindo de acordo com o que ele considera correto dentro daquela organização. Logo, a empresa perde a oportunidade de passar a sua verdadeira identidade para a sua equipe e, assim, de fazer com que todos trabalhem por um objetivo comum.

No entanto, é imprescindível ressaltar que de nada adianta declarar esses conceitos se eles não forem praticados e bem trabalhados pela empresa. Para Scott, Jaffe & Tobe (1998, p.97) “[...] se o processo de criação da visão estiver voltado para fora somente, fica difícil imaginar que pessoas sem entusiasmo forneçam um serviço com entusiasmo”.

Os autores expõem a idéia de que não tem sentido criar um ambiente satisfatório apenas com o cliente. É necessário, primeiramente, ter esse ambiente dentro da organização. Para que a empresa consiga, de fato, praticar esses conceitos e não apenas externá-los, ela precisa construí-los a partir de sua verdadeira identidade. Usar valores que ela é realmente capaz de seguir.

Empresas que têm esses conceitos bem definidos e conseguem transmiti-los para seus funcionários ainda não são muito comuns. Para manter esses três princípios vivos em uma empresa, o discurso e as ações devem estar em sintonia. Não é possível criar um ambiente motivador sem que as pessoas pratiquem o que pregam. Organizações e grupos de alta performance estão sempre compartilhando seus valores entre todos os colaboradores e sua direção. O compromisso vem de todos os lados.

Destacam Scott, Jaffe & Tobe (1998) que uma das qualidades-chave das organizações e equipes de alta performance é que elas têm um panorama claro do que estão tentando criar juntas. A declaração de visão coloca em palavras ou cenários o futuro desejado de sua organização. Criar paixão e comprometimento em relação a ações alinhadas é a essência de gerenciar um ambiente que muda rapidamente. A chave para esta ação alinhada é a visão compartilhada. Ela não é um processo de um único encontro em que os empregados



participam e depois esquecem. É uma habilidade que é aprendida e usada repetidamente – o processo que evoca mais soluções criativas para os desafios do negócio.

As empresas que têm esses princípios estabelecidos e não passam para seus funcionários acabam se perdendo entre o que elas desejam ser e o que elas realmente são. A credibilidade e a confiança são conquistadas por meio de atitudes, e não somente com palavras. Muitas organizações pregam sua missão, sua visão e seus valores na parede, mas não os transformam em ações.

A alta gerência e os funcionários precisam tornar esse processo contínuo, a partir de ações que estejam relacionadas com os três princípios e com o planejamento estratégico da estabelecidos acabam não conquistando uma vantagem competitiva e nem atingindo os objetivos pretendidos.

Quando uma organização ainda não tem esses conceitos difundidos ela ainda tem um longo caminho a ser percorrido. Para que ela adquira esses conceitos é necessário entender o seu ambiente, “uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria” (MONTEIRO, VENTURA & CRUZ, 1999, p.76). Assim, torna-se mais fácil encarar o mercado competitivo. Essas empresas costumam enfrentar muitos problemas por não se conhecerem.

Diante disso, torna-se indispensável que elas se adaptem aos novos paradigmas do mundo contemporâneo e não fiquem fechadas em si mesmas. Na medida em que o mundo está se transformando as empresas também precisam se movimentar buscando novos recursos para o seu desenvolvimento. E construir esses três princípios é o primeiro passo para se alcançar os objetivos do negócio. Mas é importante lembrar que nesse processo de renovação organizacional os três conceitos têm que estar alinhados. Como exemplo, os valores precisam estar ajustados à missão e à visão, para que todo o grupo entre em sintonia.

Muitas organizações têm medo de começar esse processo de renovação, de se conhecerem, por acharem que o novo pode dificultar mais do que facilitar o andamento da empresa. “É como se o sucesso do passado deixasse as pessoas da organização cegas, a ponto de não perceberem que a forma como sempre atuaram não serve mais no contexto atual” (SHEIN, 2001 apud CARVALHO e RONCHI, 1998, p.100). Empresas que não têm esses princípios bem definidos e praticados podem até sobreviver, mas correm o risco de não se destacarem no mercado.

#### 4.4.1 Produtividade como resultado da missão, visão e valores da empresa

Empresas que valorizam esses três princípios e os praticam, acabam propiciando condições para que seus funcionários realizem suas tarefas mais motivados. Um funcionário bem orientado e envolvido, que conhece seu trabalho e sabe de sua importância para a empresa acaba produzindo mais, trazendo bons resultados para sua equipe.

A composição da missão, dos valores e da visão em conjunto com os colaboradores pode ser ainda mais eficaz, pois os integra na construção dos princípios que eles mesmos terão que praticar e buscar. Pessoalmente, cada colaborador saber que participou da criação dos princípios básicos da empresa vincula-o de uma maneira positiva, pois ele terá sempre em mente o que foi estabelecido como sendo também seu, e não apenas como um mecanismo de convencimento para a produção. Quando os funcionários utilizam valores estabelecidos por eles próprios para um melhor desenvolvimento da organização, o entusiasmo e a produtividade aumentam, na medida em que melhoram a qualidade dos relacionamentos humanos.

Assim, valores e comportamentos são determinantes para o sucesso da empresa, na medida em que estes devem se mostrar presentes na forma como os colaboradores são, na prática corporativa, considerados pela direção da empresa. Uma organização que não se

preocupa com as pessoas e com a qualidade de seus relacionamentos, acaba prejudicando a produtividade de seus colaboradores.

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados da empresa. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização.

E essa percepção da missão, da visão e dos valores está totalmente vinculada à produtividade e precisa ser inserida e disseminada nas empresas como novos paradigmas para a obtenção de resultados em longo prazo. É o que pode se denominar de vantagem competitiva. Segundo André Coelho "a vantagem competitiva começa no ponto em que a empresa enxerga a importância de valorizar o funcionário e reconhecê-lo como parte integrante da equipe, passando a tê-lo como verdadeiro colaborador".

#### 4.4.2 Comunicação dos conceitos de missão, visão e valores da empresa

É relevante enfatizar a importância da comunicação dentro de uma organização, na qual pessoas diferentes, guiadas pela mesma cultura organizacional, possam interagir buscando um resultado comum a todos.

Uma empresa que tem esses conceitos bem definidos precisa estar sempre reforçando esses valores organizacionais por meio de treinamentos, avaliações e, obviamente, fazendo com que o funcionário sinta-se como parte integrante dos resultados da empresa. E esse é o papel da comunicação, independente de qual setor se responsabilize por ela, o funcionário precisa conhecer os objetivos da empresa e como ele se encaixa nesse contexto.

Além disso, as técnicas de comunicação e difusão dos princípios da empresa, inseridos na missão, na visão e nos valores, fazem os colaboradores interagirem entre si e com esses mesmos princípios, mantendo-os atualizados naquilo que a empresa espera deles.

Um funcionário bem informado, que conheça a sua empresa, seus princípios, sua missão e visão e objetivos pode contribuir muito mais para o sucesso da organização, pois saberá o que buscar em cada atividade. A missão, a visão e os valores, bem comunicados, são a expressão da empresa no seu dia-a-dia corporativo, pois os colaboradores saberão que, de fato, a empresa pratica os princípios neles inseridos. Quando as pessoas conseguem fazer perguntas, tirar dúvidas e discutir sobre as questões da empresa elas se sentem mais confiantes, dando mais valor ao seu trabalho e, conseqüentemente, trazendo melhores resultados.

Anderson Luiz Gomes da Silva destaca ser necessário "enfatizar que dentro da organização é necessário que ocorra a participação e interação entre os departamentos, para que ela aconteça de forma organizada tem que haver uma sinergia, entre eles".

Essa sinergia, assim, passa a ser essencial para a boa comunicação desses três princípios. Toda a empresa é, então, orientada em sua direção, criando-se um clima de harmonia entre os setores, pois eles, a despeito de suas atividades específicas, são coordenados para o fim comum da empresa.

Sinergia, desse modo, ainda segundo Anderson Luiz Gomes da Silva: É um esforço coordenado de diversas áreas da organização, no qual o "todo" é mais importante que as partes que atuam nele, que contribui para troca de informações que busca o mesmo resultado, facilitando o diagnóstico de eventuais problemas e conseqüentemente a solução destes, ocorrendo uma redução de custos, sejam eles financeiros, psicológicos ou de tempo.

A comunicação, por fim, possibilita a discussão do conteúdo dos princípios corporativos entre os colaboradores, de modo a envolver todos em sua construção. Segundo Corrado (apud SILVA, 20084) “o papel da comunicação é conduzir as pessoas para a ação orientada para a meta, não apenas obter concordância ou aceitação passiva das informações”.

## Referências

- ACKOFF, R. L. **Management in small doses**. Nova York: John Wiley & Sons, 1986.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. CEO's and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*, **Bradford**, v. 2, n. 3, p. 13-20, 2002.
- BYARS, L. L.; NEIL, T. C. Organizational Philosophy and Mission Statements. *Planning Review*, v. 15, n. 4, p. 32-5, jul.-ago. 1987.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DAVID, F. R.; DAVID, F. R. It's time to redraft your mission statement. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 24, n. 1, p. 11-4, jan.-fev. 2003.
- DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, P. **A Administração em Tempos de Crise**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.
- GERMAIN, R.; COOPER, M. How a customer mission statement affects company performance. *Industrial Marketing Management*, Nova Iorque, v. 19, n. 1, p. 47-54, fev. 1990.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LEUTHESSER, L.; KOHLI, C. Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*, Greenwich, v. 40, n. 3, p. 59-66, maio-jun. 1997.
- MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 31, n. 5, p. 396-409, 1997.
- MATEJKA, K.; KURKE, L. B.; GREGORY, B. Mission Impossible? Designing a great mission statement to ignite your plans. *Management Decision*, Londres, v. 31, n. 4, p. 34-7, 1993.
- MULLANE, J. V. The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, Londres, v. 40, n. 5/6, p. 448-55, 2002.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos** (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- PIERCY, J.; MORGAN, N. Mission analysis: an operational approach. *Journal of General Management*, Henley-on-Thames, v. 19, n. 3, p. 01-19, 1994.
- ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

VASCONCELLOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.