

MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Josiane Lusía Scariot(1); Felipe Pivatto Los(2); João Carlos Chiochetta (3)

(1) Acadêmico do Quarto Ano de Administração da Universidade Tecnologia Federal do Paraná Unidade Sudoeste Campus de Pato Branco. (2) Acadêmico do primeiro Ano de Administração da Universidade Tecnologia Federal do Paraná Unidade Sudoeste Campus de Pato Branco. (3) Administrador, M. Sc. em Engenharia de Produção, Curso de Administração, UTFPR, Campus Pato Branco.

josiscariot@hotmail.com; felipefpl@hotmail.com; chiochetta@gmail.com

Resumo – Com base em trabalhos já publicados, através de uma pesquisa bibliográfica, este artigo aponta a Missão e os valores organizacionais como uma ferramenta de intenção estratégica na concretização de uma empresa. Denominando os chamados Stakeholders de crucial importância na base da denominação dos Valores e da Missão organizacional.

Palavras-Chave – missão, valores, stakeholders, intenção estratégica.

MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

1. INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais, estão sofrendo fortes pressões competitivas, o que as obriga a viver num contínuo processo de alerta, ajustes e adaptações às condições ambientais para manterem sua sustentabilidade. O objeto principal do planejamento estratégico é propor bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações tenham sucesso e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

Planejar de forma estratégica cada passo a seguir na organização é um processo essencial, porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Quando aplicado a ferramentas como a missão e os valores da empresa, atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em mutirão permanentemente bem direcionado.

Este artigo representa o resultado de um trabalho de pesquisa teórica, que alinhado a cultura competitiva em que as empresas estão inseridas, pode vir a retratar a importância e necessidade da declaração de missão e definição dos valores organizacionais.

1.1. Missão e Valores

Missão e Valores, esses dois termos estão entre as palavras mais abstratas, mais exploradas e mais distorcidas em negócios, mas usados de forma estratégica operam verdadeiros milagres organizacionais.

As escolas de negócios agravam a confusão, ao pedir com certa regularidade que os alunos escrevam declarações de

missão e discutam valores, algo que se torna ainda mais inútil por ser feito no vácuo. Muitas empresas fazem o mesmo com seus executivos seniores, geralmente na tentativa de produzir uma placa com aspecto nobre, para pendurar no hall de entrada. (WELCH, p.11, 2005)

Muitas vezes esses exercícios terminam com um conjunto de banalidades genéricas que não significam nada e só servem para deixar os empregados desorientados e céticos.

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. É uma intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que esta no pódio. (CHIAVENATO & SAPIRO, p. 52, 2003)

Uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores, por sua vez, acabam sendo tão reais que chegam ser quase palpáveis por tão concreto que parecem.

A intenção estratégica da organização é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização. (CHIAVENATO & SAPIRO, p. 52, 2003)

Conforme Welch (2005), a missão anuncia com exatidão para onde se esta indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão lá.

Welch (2005) defende que a declaração de missão eficaz responde basicamente a uma pergunta: Como pretendemos vencer nesse negócio?

Esse tipo de pergunta exige que as empresas façam escolhas sobre pessoas, investimentos e outros recursos, obrigando as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de avaliar onde podem e devem atuar de maneira lucrativa no panorama competitivo.

Com lucro, essa é a palavra chave. Até a Bem & Jerry's, sorveteria com sede em Vermont inclui "crescimento lucrativo" e "valor crescente para os stakeholders" em sua declaração de missão de três partes, pois seus executivos sabem que sem sucesso financeiro todos os objetivos sociais do mundo não têm a menor chance. (WELCH, p. 12, 2005)

Não significando que a missão não deva ser ousada ou inspiradora. As declarações de missão eficazes devem equilibrar o possível e o impossível. Elas criam nas pessoas o senso de direção em busca do lucro e a inspiração de sentir-se como parte de algo grande e importante.

Chiavenato & Sapiro (2003), discutem que a primeira atividade do processo de planejamento estratégico é refletir sobre a intenção estratégica da organização. Algumas questões centrais básica são:

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais serão os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a esses resultados?

Sendo a organização um sistema que congrega vários públicos de interesse (stakeholders) , conforme especificado na figura 01, com os quais estabelece suas relações. Eles são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos da organização.

Conhecer a intenção estratégica de uma empresa é necessário, mas não é o suficiente. A organização precisa, para alcançar um desempenho eficiente, identificar também as intenções estratégicas dos clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

Conforme Chiavenato & Sapiro (2003), a intenção estratégica da organização é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização.

Os vários grupos de stakeholders:

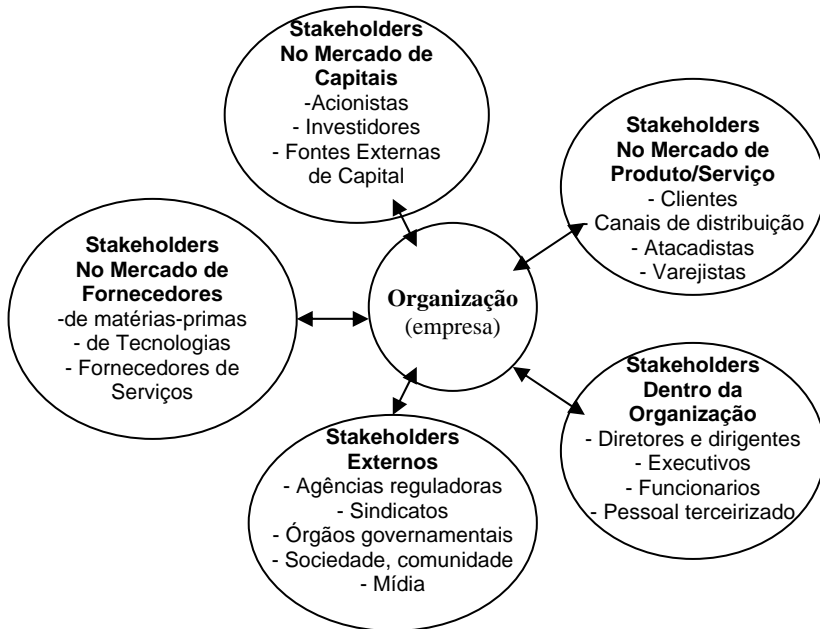


Fig.1 – Os vários tipos de Stakeholders

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2003)

Conforme Oliveira (2004), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de

interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo Welch (2005), a definição da missão é atribuição da alta administração. A missão não pode ser delegada a ninguém, exceto as pessoas que, em última instância, são responsáveis pela sua realização.

Valores são apenas comportamentos – específicos, práticos, tão descritíveis que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usa-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da missão, o meio para um fim - vencer. (WELCH, p.14, 2005).

O autor afirma ainda que:

O processo em si de criação de valores deve ser interativo. A equipe executiva pode apresentar uma primeira versão, mas não deve passar disso, uma primeira versão. Esse documento deve ser difundido para ser lido e mexido em toda a organização, várias vezes. E a equipe executiva deve sair do conforto para certificar-se de que criou uma atmosfera em que todos se sentem na obrigação de contribuir. (WELCH, p. 15, 2005)

A clareza sobre os valores e comportamentos não adianta muito sem estímulos. Conforme Welch (2005), para que os valores realmente signifiquem alguma coisa, as empresas devem recompensar as pessoas que os demonstram e “punir” as que não os demonstram. Isso tem grande importância para se atingir a vitória.

Para que a missão e os valores da empresa realmente trabalhem juntos como uma proposta vencedora, é preciso que se reforcem mutuamente e constantemente.

No cenário mais comum, a ruptura entre a missão e os valores da empresa decorre de pequenas crises no cotidiano dos negócios: um concorrente entra no mercado, reduz os preços e você faz o mesmo, solapando a missão de competir com base na qualidade dos serviços aos clientes. Ou a economia entra em crise e você corta as verbas de propaganda, esquecendo-se

da missão de reforçar e estabelecer a marca. (WELCH, p.16, 2005)

2. CONCLUSÃO

Em negócios fala-se muito em missão e valores, mas quase sempre o resultado é muita falação e pouca ação. Ninguém pretende que seja assim, mas por serem estes termos grandiosos e imprecisos, as coisas acabam levando este rumo.

Há muito a perder quando a missão não é objetiva e os valores não são concretos. São os valores e a Missão que darão rumo aos negócios e permitirão avaliar e comparar resultados. Lembrando que uma organização nem de longe alcançará seu potencial se estiver sendo orientada apenas por uma lista de banalidades, penduradas num quadro de hall de entrada da empresa. A Missão e os Valores devem ser de cunho estratégico.

Esta claro que definir uma boa missão e desenvolver os valores que a promovem levará tempo e exigirá muito comprometimento. Também, alguns momentos serão dolorosos, quando se tiver que dizer adeus a pessoas que gostamos, mas que não absorvem a missão, nem praticam os valores. Deve sempre existir coerência entre as visões pessoais e as da organização.

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WELCH, J. Paixão por Vencer. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.