

## CAPÍTULO 3

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6162410103>

**Beatriz Nogueira Félix**

**Gabrieli dos Santos Rodrigues Soares**

**Mell Alem Muriano**

**Thalita dos Santos Souza**

**Edi Carlos de Oliveira**

conceito de missão é associado aos estudos de Peter Drucker, que em seu livro “*The Practice of Management*”, de 1954, introduziu a ideia de que uma organização deve ter clareza sobre seu objetivo (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2014).

Missão, visão e valores são ferramentas de gestão consideradas fundamentais para a construção da identidade organizacional (Ferreira, 2016). Quanto às origens, suas raízes remontam aos conceitos do planejamento estratégico, que começaram a ganhar destaque a partir da década de 1960. Oliveira Junior e Marques (2016) destacam que é difícil atribuir a criação dessas ferramentas a um único idealizador, pois trata-se de um conjunto de práticas que evoluíram ao longo do tempo.

A missão descreve a razão de existir, o propósito da organização e a maneira que ela busca atender as necessidades de seus clientes e da sociedade (Oliveira, 2010). O



Peter Drucker

Fonte: <<https://calisphere.org/item/dba558854a2806a36954b6aa07eafebe/>>(2024).

A visão descreve o futuro desejado pela organização, estabelecendo uma meta a ser alcançada em um determinado período (Oliveira, 2010). O conceito da visão se difundiu com o fortalecimento do planejamento estratégico, especialmente com Henry Mintzberg, que destacou a importância de uma visão clara para orientar o futuro da organização (Ferreira, 2016).



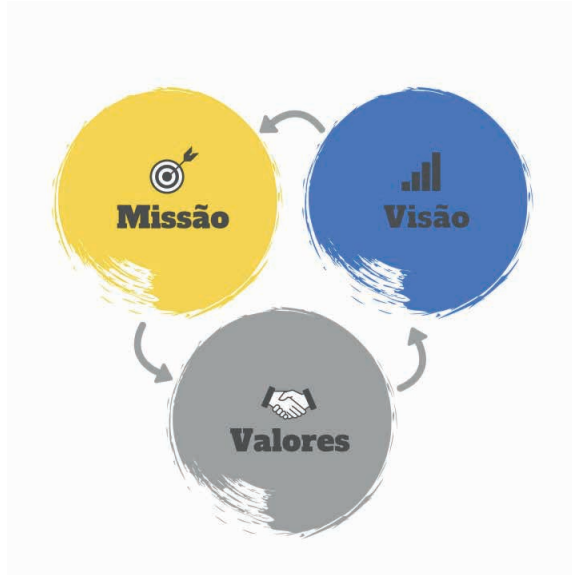
Henry Mintzberg

Fonte: <<https://speakers.com/speakers/henry-mintzberg/>> (2024).

Os valores, por sua vez, representam as crenças e princípios que orientam a tomada de decisões e o comportamento dos membros da organização (Oliveira, 2010). Os valores representam os pontos que são inegociáveis e devem ser formalizados em documentos que declarem a ética e as crenças da organização. É essencial que esses princípios sejam rigorosamente seguidos, uma vez que o descumprimento desses princípios é considerado uma violação (Costa, 2007).

Foi a partir da década de 1980, com a crescente ênfase na cultura organizacional e ética nos negócios, que os valores organizacionais ganharam destaque (Ferreira, 2016), refletindo as virtudes e as qualidades essenciais para a identidade de uma organização (Costa, 2007).

A declaração da missão, visão e valores – portanto – é essencial para criar valor e estabelecer um senso de direção, servindo como guia para gestores, funcionários e clientes; além de ser fundamental ao longo do processo de formulação de estratégias (Oliveira; Tatto, 2013; Oliveira Junior; Marques, 2016).



Fonte: <<https://magnafab.com.br/sobre>> (2024).

Essas ferramentas estratégicas são fundamentais para criar valor para os clientes e alinhar as atividades da organização com um propósito claro (missão), uma aspiração futura (visão) e um conjunto de princípios éticos e comportamentais (valores); de modo a assegurar que os esforços organizacionais estejam direcionados para o estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazos bem definidos (Costa, 2007; Oliveira Junior; Marques, 2016).

Desse modo, o principal objetivo ao definir missão, visão e valores é alinhar a organização em torno de um propósito comum e promover uma direção clara para o futuro (Oliveira, 2010). Todavia, muitas empresas menores carecem de um planejamento estratégico, levando à falsa crença de que apenas grandes organizações precisam de missão, visão e valores bem definidos, subestimando assim a importância desses elementos para negócios de todos os tamanhos (Oliveira Junior; Marques, 2016).

## APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's), a aplicação da missão, visão e valores pode ser particularmente desafiadora, dada a limitação de recursos e à estrutura, geralmente menos formalizada quando comparada à estrutura das empresas maiores (Ferreira, 2016). No entanto, quando bem definidas, essas ferramentas de gestão estratégica podem fornecer um norte para o crescimento e a adaptação às mudanças do mercado (Oliveira, 2010; Sita, 2015).

Segundo Oliveira Junior e Marques (2016), as MPE's que articulam claramente sua missão, visão e valores tendem a ser mais resilientes e inovadoras, pois possuem uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e para a adaptação em ambientes dinâmicos e competitivos. Portanto, Ferreira (2016) destaca que o primeiro passo para aplicar essas ferramentas em organizações de quaisquer tamanhos é definir a missão, reunindo os membros da empresa para discutir o propósito central e responder a questões sobre a razão de existir da empresa e o que a empresa busca oferecer no mercado.

Em seguida, Ferreira (2016) salienta que é necessário avançar para o estabelecimento da visão, no qual o foco é o futuro desejado para a empresa. Nesse momento, a equipe reunida pode fazer uma projeção de futuro, determinando onde querem que a empresa esteja em determinados períodos de tempo (5, 10 ou 20 anos). Por conseguinte, chega-se o momento de definir os valores, no qual a equipe deve apontar os princípios e comportamentos que reflitam a cultura organizacional e que serão relevantes para nortear a empresa.

O próximo passo, segundo Ferreira (2016) é a comunicação e implementação desses elementos, incorporando-os na cultura organizacional, no processo de tomada de decisões e na avaliação de desempenho. E, finalmente, é essencial realizar – sempre que necessário – uma revisão e ajuste na missão, visão e valores, garantindo que esses elementos continuem sempre alinhados com a realidade e com os objetivos organizacionais (Sita, 2015; Ferreira, 2016; Oliveira Junior; Marques, 2016).

O alinhamento dessas ferramentas de gestão estratégica fornece uma base sólida para a tomada de decisões, para o estabelecimento de metas e para a promoção de uma cultura organizacional coesa. No contexto das MPE's, a clareza na definição desses elementos pode ser um diferencial competitivo, influenciando o sucesso e a longevidade dos negócios (Oliveira Junior; Marques, 2016).

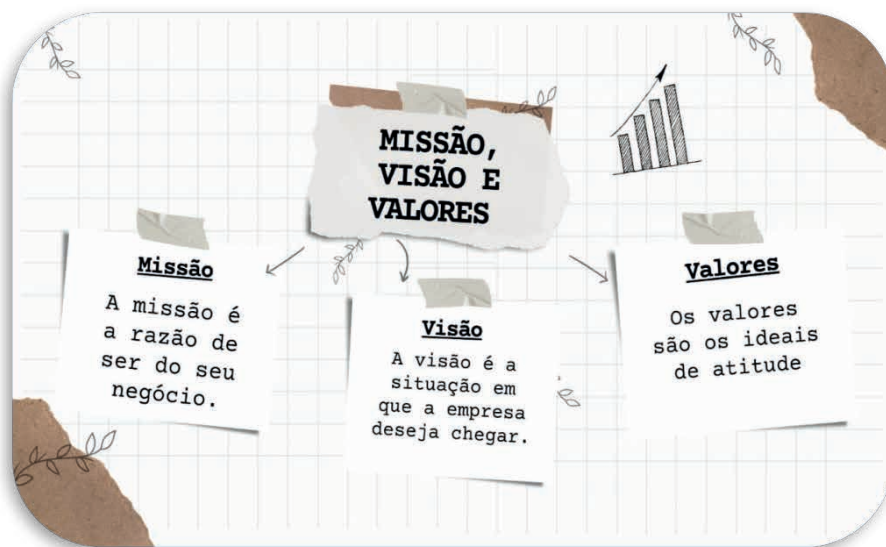
## BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para gestores de MPE's, Costa (2007) destaca que a missão, visão e valores pode oferecer diversos benefícios:

- **Direcionamento estratégico:** proporciona uma clara orientação sobre onde a empresa está e onde deseja chegar, facilitando a tomada de decisões estratégicas.
- **Coesão e engajamento:** alinha a equipe em torno de um propósito comum, promovendo maior coesão e engajamento de todos os envolvidos.
- **Comunicação clara:** facilita a comunicação interna e externa, permitindo que os clientes, parceiros e funcionários entendam melhor o propósito e as aspirações da empresa.

- **Base para a cultura organizacional:** estabelece uma base sólida para a construção da cultura organizacional, influenciando o comportamento e a ética dentro da empresa.

A partir dos benefícios apresentados, nota-se que a definição de missão, visão e valores pode ter um impacto significativo nas MPE's. Conforme argumenta Sita (2015), esses elementos são cruciais para criar uma identidade organizacional forte, que pode diferenciar a empresa no mercado. Além disso, uma missão e uma visão bem estabelecidas podem guiar a expansão e o crescimento, enquanto os valores podem promover uma cultura organizacional sólida.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

A principal vantagem de estabelecer missão, visão e valores é a criação de uma base estratégica que pode orientar todas as ações da empresa. Segundo Oliveira (2010), isso promove a consistência e a clareza na comunicação interna e externa, além de fortalecer a cultura organizacional. Dentre as possíveis vantagens da missão, visão e valores, pode-se citar:

- **Clareza e foco:** ajuda a empresa a manter o foco em seus objetivos principais.
- **Motivação:** pode aumentar a motivação dos membros da equipe ao criar um senso de propósito compartilhado.
- **Orientação para decisões:** oferece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

No entanto, uma desvantagem é a rigidez excessiva, que se não for revisada e adaptada periodicamente, pode fazer com que essas ferramentas estratégicas se tornem obsoletas e impeçam a inovação. Conforme Oliveira (2010), a missão, visão e valores devem evoluir junto com o ambiente de negócios para manter a relevância. Dentre as possíveis desvantagens da missão, visão e valores, pode-se citar:

- **Rigidez:** se não for revisada regularmente, a missão, visão e valores podem se tornar obstáculos à adaptação em um ambiente de negócios dinâmico.
- **Desconexão:** se não for bem comunicada ou se não houver alinhamento entre a prática e a teoria, a missão, visão e valores podem ser vistas como algo superficial e sem impacto real nas operações diárias das organizações.

## EXEMPLO PRÁTICO

Oliveira Junior e Marques (2016) descrevem a experiência de uma empresa do segmento de modas e calçados, localizada em Jaciara (MT) na formulação da missão, visão e valores como parte do planejamento estratégico. Os autores descrevem os principais pontos sobre as facilidades e dificuldades enfrentadas, bem como as vantagens, desvantagens e resultados alcançados.

### Facilidades

- **Consultoria especializada:** a empresa contou com a consultoria do SEBRAE, que auxiliou na identificação das necessidades e na estruturação do processo de elaboração da missão, visão e valores. A consultoria facilitou o processo, pois os consultores trouxeram conhecimento sobre as melhores práticas e metodologias adequadas para a construção desses elementos.
- **Envolvimento da equipe:** a realização de múltiplos encontros dos proprietários com os gestores permitiu um envolvimento ativo da equipe, promovendo um ambiente colaborativo e de troca de ideias. Essa participação ativa ajudou a criar um senso de pertencimento e compromisso com os resultados, tornando o processo mais fluido e colaborativo.
- **Clareza de objetivos:** a empresa já possuía uma ideia geral de seus objetivos e do que desejava alcançar, o que facilitou a articulação da missão e visão que refletissem suas aspirações. Essa clareza inicial ajudou a direcionar as discussões e a formulação dos enunciados estratégicos.
- **Alinhamento de expectativas:** o processo de definição da missão, visão e valores permitiu que os proprietários e gestores alinhassem suas expectativas e objetivos pessoais e profissionais, evitando conflitos futuros e promovendo uma visão unificada da empresa.

## Dificuldades

- **Confusão entre os conceitos:** a confusão entre os conceitos de missão, visão e valores foi um empecilho, pois algumas pessoas da empresa confundiam esses conceitos e os utilizavam de maneira intercambiável.
- **Resistência à Mudança:** durante o processo, houve resistência por parte de alguns funcionários em definir a missão, visão e valores – dificultando a implementação efetiva desses elementos por meio de apego à cultura organizacional existente, falta de clareza, medo do desconhecido, falta de envolvimento no processo e ceticismo em relação à liderança.
- **Adaptação às mudanças do mercado:** A necessidade de adaptar a missão às condições de mercado em constante mudança foi um processo desafiador.

## Vantagens

- **Direcionamento estratégico:** a definição da missão, visão e valores proporcionou um norte claro para a empresa, ajudando a guiar decisões e ações estratégicas.
- **Fortalecimento da identidade:** a definição desses elementos estratégicos ajudou a construir uma identidade organizacional forte, que passou a ser comunicada a clientes, funcionários e parceiros.
- **Melhoria na comunicação:** a clareza na missão, visão e valores facilitou a comunicação interna e externa, promovendo um entendimento comum sobre os objetivos da empresa.

## Desvantagens

- **Custo e tempo:** o processo de elaboração demandou tempo e recursos, resultando em um investimento alto por parte da empresa.

## Resultados Alcançados

- **Clareza e foco:** a empresa conseguiu estabelecer uma missão, visão e valores que servem como guias para suas operações e estratégias futuras.
- **Engajamento da equipe:** o processo colaborativo resultou em maior engajamento dos funcionários, que se sentiram parte do desenvolvimento da identidade da empresa.
- **Preparação para o futuro:** ao possuir uma definição clara da missão, visão e valores, a empresa se posicionou melhor para enfrentar os desafios do mercado, com uma base sólida para o planejamento estratégico.

A definição da missão, visão e valores para a empresa de modas e calçados resultou em uma série de benefícios significativos que contribuíram para o fortalecimento de sua identidade organizacional e sua posição competitiva no mercado.

Primeiramente, a clareza em relação à missão permitiu que todos os funcionários compreendessem o propósito fundamental da empresa, promovendo um alinhamento nas ações e decisões diárias. A declaração da missão da empresa ficou assim: “Oferecer produtos de moda, com o todo o carinho (aqui apareceu o nome da empresa)! Onde é barato e gostoso comprar!”

A visão de futuro estabelecida inspirou a equipe a trabalhar em direção a objetivos comuns, fomentando um ambiente de colaboração e comprometimento. A declaração da visão da empresa ficou assim: “Ser reconhecida como loja de moda com relacionamentos duradouros com clientes, colaboradores e fornecedores, sempre respeitando o meio ambiente e atuando de forma integrada com a comunidade.”

A definição dos valores orientou o comportamento dos colaboradores e melhorou a cultura organizacional, resultando em um clima de trabalho mais positivo e produtivo. A declaração dos valores da empresa ficou assim: “Respeito: respeitando as opiniões e buscando conviver em harmonia com todos, respeitando cada um e suas diferenças; inovação: inovamos para crescer, buscando novas formas de ser melhores; trabalho em equipe: todos juntos podemos muito mais; trabalho com leveza e alegria: trabalhamos com prazer e alegria; comportamento: buscamos resultados através de esforço e comprometimento individual; e, conhecimento: aprender para fazer melhor.”

Esses elementos juntos (missão, visão e valores), fortaleceram a imagem da empresa perante clientes e parceiros, contribuindo para a construção de relacionamentos duradouros e uma maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, o que é crucial em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo.

## CONCLUSÃO

A partir das reflexões expostas sobre a definição da missão, visão e valores, pode-se dizer que essas ferramentas estratégicas desempenham um papel fundamental na gestão organizacional. Elas servem como pilares que orientam a trajetória de empresas de diferentes tamanhos, garantindo que suas ações estejam alinhadas com um propósito maior. Especificamente para MPE's, essas ferramentas podem ser o diferencial necessário para estabelecer uma identidade organizacional clara e promover um crescimento sustentável e competitivo no mercado.

A missão, ao definir o propósito central da organização, estabelece a base sobre a qual todas as demais estratégias são construídas. A visão, por sua vez, projeta o futuro desejado, oferecendo uma meta clara que guia as ações presentes. Os valores, enquanto princípios que norteiam o comportamento organizacional, reforçam a ética e a cultura dentro



da empresa. Juntas, essas ferramentas não apenas direcionam, mas também unificam todos os membros da organização em torno de objetivos comuns, criando um ambiente de trabalho coeso e focado.

A relevância dessas ferramentas é evidente tanto em grandes organizações quanto em MPE's. No entanto, enquanto as grandes organizações muitas vezes têm esses conceitos bem estabelecidos, as MPE's podem encontrar nesses elementos uma vantagem competitiva significativa. A clareza na definição de missão, visão e valores pode transformar a forma como uma empresa se posiciona no mercado, influenciando diretamente sua capacidade de adaptação e crescimento em um ambiente competitivo.

Apesar de sua importância, é essencial que missão, visão e valores não sejam vistos como conceitos estáticos. A dinâmica do ambiente de negócios exige que essas ferramentas sejam periodicamente revisadas e ajustadas. A rigidez na aplicação desses conceitos pode levar à obsolescência, afastando a organização das realidades do mercado. Portanto, uma revisão constante garante que esses elementos permaneçam relevantes e alinhados com as mudanças externas e internas no contexto das organizações.

Como descrito ao longo do capítulo, essas ferramentas fornecem um direcionamento estratégico claro, que facilita a tomada de decisões e fortalece a identidade organizacional. Além disso, promovem uma cultura sólida e coesa, essencial para sustentar o crescimento contínuo. Para as MPE's, a implementação eficaz da missão, visão e valores pode ser determinante para o sucesso e a longevidade dos negócios. A clareza na definição desses elementos pode, portanto, se tornar um diferencial competitivo significativo, impactando diretamente a trajetória e o sucesso das empresas no mercado.