

COMO CONSTRUIR AS DECLARAÇÕES DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO, VISÃO e VALORES são importantes ferramentas de gestão estratégica organizacional, sendo fortes integradores do capital intelectual organizacional e para comunicar a essência da instituição às partes interessadas (Lundberg, 1984; Bratianu e Balanescu, 2008; WMO, 2016). A Missão é o propósito atual de uma organização, a Visão é seu propósito futuro em relação ao estado ou condições ideais que a Instituição aspira mudar ou criar, e dando suporte à estes dois tipos de propósitos (atual e futuro) se tem os Valores, que se refere aos princípios, crenças e premissas que orientam a vida da Instituição e guia os pensamentos e comportamento de seus membros.

É importante que os enunciados da Missão, Visão e Valores não sejam apenas uma sequência de palavras expostas em um quadro pendurado na parede no hall de entrada da instituição, e não praticadas no seu dia-a-dia. É imprescindível que estes enunciados sejam fieis à realidade da Instituição, para que todos os envolvidos (servidores, colaboradores, usuários, etc) se sintam representados por elas, se identifiquem e alinhem seu próprio comportamento aos valores institucionais, e possam estar mais comprometidos com a missão organizacional. Assim, construir as declarações de **Missão**, **Visão** e **Valores** é uma tarefa que exige tempo, pois é preciso refletir sobre a Instituição, todos os envolvidos nela, sendo uma oportunidade para encorajar a discussão ampla sobre o futuro que se almeja. É recomendável que as declarações sejam escritas a partir de uma discussão ampla, feita de forma madura e profunda, abordando particularmente os pontos nevrálgicos institucionais com coragem (Lundberg, 1984). Isto reforça quão importante é que todos participem ativamente deste processo. Além disso, não se ter à mão um guia prático que estabeleça como formular os enunciados de tais declarações de forma adequada, torna a tarefa um desafio. Entretanto, baseando-se em experiências de várias instituições, relatadas na literatura, é possível estabelecer algumas diretrizes metodológicas para a construção das Declarações de Missão/Visão/Valores.

Alguns aspectos a serem considerados quando escrever as Declarações de Missão, Visão e valores de uma organização/Instituição:

- 1) A elaboração do SWOT Institucional ajuda a escrever as declarações de missão, visão e valores da instituição, pois faz uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

- 2) Para que os enunciados de Missão, Visão e Valores representem fielmente a instituição como um todo (isto é, que traduzam as percepções de líderes e colaboradores), é preciso que todos participem deste processo. O ideal é criar vários grupos de trabalho de até 25 pessoas, para discutir e elaborar estes enunciados. As contribuições recebidas destes grupos serão compiladas em um documento único e levado para uma discussão mais ampla na instituição (com todos juntos).

- 3) Não existe uma ordem de desenvolvimento prescrita para escrever as declarações de missão e visão, mas recomenda-se que sejam escritas conjuntamente (WMO, 2016). Uma vez que a missão comunicará como a organização fará para alcançar a visão, é importante que as duas declarações sejam vinculadas para mostrar como as ações da organização podem impactar potencialmente o estado futuro desejado (WMO, 2016). Escrita de maneira adequada, uma declaração de missão pode incluir espaço suficiente para permitir que a organização ainda tenha um pouco de distância a percorrer antes de chegar onde espera estar (Powers, 2012). Além disso, uma declaração de missão pode abordar vários tipos de futuro: o futuro que a instituição prefere, o futuro que ela deseja criar, o futuro que deseja evitar. Para cada futuro, a forma da declaração de missão pode ser diferente, então, decidir que tipo de futuro a instituição deve ou deveria abordar e antes de fechar o enunciado da declaração de missão, deve-se lê-la com atenção, e determinar como a instituição receberá tal declaração de missão (Lang e Lopers-Sweetman, 1991).

- 4) Uma boa declaração de **Missão** deve ser:

Para Howart (2005): Clara, concisa, responde às questões: O quê? Como? Quem? Porque?, captura exclusividade, reflete valores e é motivacional.”

Para Powers (2012): Realista, alcançável e breve.

- 5) Um bom enunciado de Visão deve ter em torno de 25 palavras ou menos (Shaaf, 1998, citado por Mello e Ortega, 2012; Kantabutra e Avery, 2010), e ser escrita em 3-4 sentenças (Powers, 2012). Para Kantabutra e Avery (2010) uma Declaração da Visão breve (entre 11-22 palavras) torna-a fácil de comunicar e lembrar. Também, declarações de visões claras pontuam diretamente o objetivo principal, que pode ser entendido sem precisar se estender numa apresentação e discussão, geralmente ela é comunicada em

cinco minutos. Também, evitar afirmações vagas, terminologia mal definida, que as organizações tenham dificuldade em desenvolver (Powers, 2012).

6) A etapa mais importante da Visão é sua implementação, de modo que comunicar a declaração de visão deve ser feita com todos presentes, em conversas verdadeiras e com mais perguntas sobre a visão, ouvindo atentamente como os outros interpretam e respondem ao enunciado da visão (Levin, 2000). Esse *feedback* de outros devem ser ativamente solicitado, apreciado e seriamente considerado. O objetivo destas conversas é refinar e enriquecer a visão, bem como compreender como os outros a interpretam e reagem à ela, não para forçar aceitação ou consenso.

7) A Declaração da **Visão** deve ser :

Para El-Namaki (1992): Simples, clara, realista e viável, para que a visão possa ser efetivamente implementada. Além disso, o enunciado deve ser bem comunicado e aprovado pelos líderes e colaboradores.

Para Horwath (2005), deve atender à todas estas características: Imagem mental do propósito futuro, guia estratégico, imaginável, desejável, viável, focada, flexível e comunicável.

Para Kantabutra e Avery (2010), devem atender à todas estas características: Concisão, clareza, abstração, desafio, orientação futura, estabilidade (para ser improvável que seja alterada por mudanças de mercado ou tecnologia) e desejo ou inspiração.

Kopaneva e Sias (2015), os elementos que sustentam a visão: 1) sistema de relações interpessoais e boa comunicação (fator mais decisivo); 2) percepções (valores do empreendedor); 3) Energia; 4) Liderança.

8) A Declaração da **Valores**: Avaliar as ações institucionais para determinar como seus valores são praticados (Calder, 2014).

Analisando-se as metodologias utilizadas em Lundberg (1984), Hitts (1988), Lang e Lopers-Sweetman (1991), Campbell (1997), Howart (2005), Levin (2000), Mrozinski (2010), Kopaneva e Sias (2015) e WMO (2016) para elaborar bons enunciados de Declarações de Missão, Visão e Valores, é possível estabelecer um passo-a-passo a ser seguido:

1. Conhecer os conceitos de Missão, Visão e Valores;

Missão: Propósito atual da Instituição, representa sua competência central, a filosofia e tecnologia básica, a identidade, os produtos e serviços, clientes e mercados, foco geográfico, obrigações com os usuários e compromisso com seus funcionários.

Visão: Propósito futuro da Instituição, representa seu objetivo estratégico de longo prazo, definindo o posicionamento ideal que a Instituição quer atingir no futuro.

Valores: Dá suporte aos propósitos atual e futuro da Instituição, orienta a vida da instituição e guia o comportamento dos seus membros.

2. Conhecer os critérios para se ter um bom enunciado destas Declarações de MVV (realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema);

- Uma **Declaração de Missão** atende aos seguintes critérios: Responde às questões: O quê? Como? Quem? Porque?; deve ser clara, concisa, realista, alcançável, não precisa de atualização frequente, captura exclusividade, reflete valores, deve ser multi-útil (atende planejamento, motivação e promoção) (Howart, 2005; Powers, 2012).
- Uma **Declaração de Visão** atende às características: Ser clara, focada, concisa, estável, imagem mental do propósito futuro, guia estratégico, imaginável, desejável, viável, flexível e comunicável (fácil de articular a outras pessoas) (Horwart, 2005; Kantabutra e Avery, 2010).
- Um bom **conjunto de Valores** são aqueles que dão à Instituição seu caráter único e são praticados no dia-a-dia (Horwart, 2005).

3. Responder às perguntas básicas que ajudam a conhecer melhor a organização e sua cultura (cultura engloba comportamento, crença e valores): Porque existimos? A quem servimos? Quais serviços oferecemos? Como pretendemos oferecer estes serviços? O que a Instituição deseja ser? Quais os princípios que guiam os pensamentos e comportamentos da Instituição?;

4. Aplicar um critério de avaliação para as respostas às perguntas feitas no item anterior (como em Campbell, 1997; Howard, 2005, por exemplo);

Exemplo 1 : Howart (2005) - Declaração de Missão

SCORE: Marque um ponto para cada uma das questões. Se a Declaração de missão marcar cinco pontos está perfeita, mas se marcar menos de quatro pontos, vale a pena repensar e determinar o que está faltando.

1. Qual função é executada?
2. Como é realizada?
3. Para quem é realizada?
4. Por que é executada?
5. Ela Transmite a singularidade da empresa?

Exemplo 2: Campbell (1997) - avaliar uma Declaração de Missão.

SCORE: Se pontua 0 para cada pergunta NÃO, 1 para ALGO e 2 para SIM. De acordo com o autor, uma pontuação de mais de 15 é excepcional, e uma pontuação de menos de 10 sugere que mais trabalho precisa ser feito no enunciado da missão.

1. A declaração descreve um propósito inspirador que evita jogar com os interesses egoístas dos acionistas?
2. A declaração descreve a responsabilidade da empresa para com seus *stakeholders*?
3. A declaração define um domínio dos negócios e explica porque ele é atrativo?
4. A declaração descreve o posicionamento estratégico que a empresa prefere de uma forma que ajuda a identificar o tipo de vantagem competitiva que ela irá procurar?
5. A declaração identifica valores que se relacionam com o propósito da organização e age como crenças com as quais os funcionários podem se sentir orgulhosos?
6. Os valores ressoam e reforçam a estratégia da organização?
7. A declaração descreve padrões de comportamentos importantes que servem como balizas da estratégia e os valores?
8. Os padrões de comportamento são descritos de uma forma que permite que funcionários individuais julguem se eles estão se comportando corretamente?
9. A declaração dá um retrato da empresa, capturando a cultura da organização?
10. A declaração é fácil de ler?

Obs.: Existem outros artigos que trazem diferentes tipos de critérios de avaliação. As perguntas básicas são estas, e alguns autores podem ampliar o

número de perguntas para ajudar a responder com mais foco às perguntas básicas.

5. Esboçar as Declarações de MVV seguindo os critérios para se ter um bom enunciado. Garantir que haja congruência entre as percepções dos líderes e demais *stakeholders* quando elaborar os enunciados da MVV (isto é, que estes retratem a realidade da instituição na percepção de todos);
6. Obter *feedback* sobre os enunciados das Declarações de MVV, para isso os gestores devem promover reuniões internas, amplas, e ouvir a comunidade com empatia, levando em consideração as opiniões dos *stakeholders*;

Perguntas a ser feitas para ter um feedback dos stakeholders, após uma reunião para discutir o enunciado de MVV:

- Que imagens ou sentimentos específicos surgiram para você ao ouvir esta proposta metodológica?
- Que mensagens-chave ela transmite para você?
- O que precisa de mais esclarecimento, explicação ou elaboração?
- E se estiver faltando alguma coisa que você acredite ser importante incluir, o que seria?
- O que precisamos fazer para torná-la realidade para nossa instituição?

7. Refinar os enunciados das declarações, se necessário;
8. Comunicar estes enunciados à todas as partes interessadas.
9. Adotar as Declarações de MVV na organização.

Segue uma breve revisão da literatura para contribuir com o embasamento do tema e as discussões para construção das Declarações de Missão/Visão/Valores a ser aplicada na Instituição.

BREVE REVISÃO DA LITERATURA

MISSÃO

“No final dos anos 1960 e no início da década de 1970, as Declarações de Missão institucional eram de interesse considerável, geralmente em sistemas públicos de educação pós-secundária na América do Norte, e buscavam mostrar uma maior diferenciação entre as distintas instituições. Após este período o interesse em declarações de missão passou a ser parte de um interesse mais amplo no Planejamento Estratégico, principalmente no nível institucional. A pergunta: "Qual é a nossa missão?" deve trazer consigo questões como "A quem servimos? Qual é o nosso valor para aqueles a quem servimos?" Estas questões parecem simples, mas são provavelmente as mais difíceis que qualquer organização já teve de responder. Uma pergunta que se segue à estas é se as declarações de missão institucional são, ou não, meios eficazes de responder a essas perguntas e informar o plano institucional.” Lang e Lopers-Sweetman (1991) examinaram 32 declarações de missão institucional e 12 planos de ação ou declarações de sistema numa comunidade de universidades americanas, com particular atenção à forma, conteúdo e contexto do planejamento estratégico contidas nestas declarações de Missão. Observaram que as declarações de missão não são eficazes em todas as situações, e em algumas delas, podem até ser desvantajosas para a própria instituição. Embora os teóricos do planejamento estratégico sugiram que as declarações de missão sigam uma forma aproximadamente comum, o estudo destas declarações reais indicou 6 tipos diferentes. Cada tipo assume uma forma diferente e serve a um propósito diferente. Alguns tipos podem complementar os processos de planejamento institucional, outros podem operar fora desses processos, e alguns podem nunca funcionar como planos de ação. O processo resultante deste estudo pode ser usado pelos planejadores institucionais e comitês de planejamento para melhorar a eficácia de sua declaração de missão e do processo de planejamento estratégico.”

Ireland e Hitt (1992) destacaram os seguintes fatores que podem inibir o desenvolvimento de uma declaração de missão: 1) O número e diversidade de parceiros (do inglês, *stakeholders*) organizacionais; 2) A quantidade de trabalho necessária para desenvolver uma declaração de missão efetiva; 3) A tendência para alguns *stakeholders* se sentirem confortáveis com a posição atual da empresa (o *status quo* é visto como sendo aceitável ou preferível), isto é, que as mudanças só precisam ocorrer quando a empresa está em crise ou em declínio; 4) A crença que declarações de missão podem revelar muitas coisas confidenciais, e informações competitivas; 5) As controvérsias que podem ser criadas através de uma declaração de missão; 6) A

dificuldade que pode ser encontrada quando pessoal de nível superior chave gasta muito tempo em questões operacionais do que em questões estratégicas; 7) O requisito de pensar como um "generalista", não como um "especialista", ao desenvolver uma declaração de missão; 8) O desejo de alguns indivíduos para ter excesso de autonomia organizacional; 9) A formalidade histórica dos processos de Planejamento Estratégico. Para desenvolver uma declaração de missão efetiva e que ajude na performance da empresa, os autores recomendaram: 1) Os gerentes de alto nível devem aceitar a responsabilidade para articular a declaração de missão de maneira que esta seja significativa para cada grupo de *stakeholders*. Se isto não for feito, os *stakeholders* não possuirão a compreensão e direção necessárias para completar suas tarefas. 2) Deve-se reconhecer a complexidade da tarefa em efetivamente declarar a missão. Nesses casos, os gerentes de alto nível devem, em reuniões presenciais com os superiores, discutir a declaração de missão e determinar os papéis que cada colaborador deve desempenhar na implementação da declaração de missão. E, através de uma rede de comunicação efetiva, transmitir e discutir a declaração de missão com todos os colaboradores internos e externos. 3) Necessidade de liderança transformacional, com líderes que inspirem, energizem e estimulem intelectualmente os funcionários a olharem além de seu próprio interesse individual, e percebam a organização como um todo. Requer que haja confiança de todos no processo para permitir o enfrentamento da situação de forma franca e objetiva. 4) A consistência na declaração da missão é uma ferramenta valiosa quando usada como um guia constante para as ações dos gestores e trabalhadores, para a tomada de decisões e ações organizacionais. 5) Ouvir o cliente, pensando em satisfazer suas necessidades. Portanto, o cliente deve desempenhar um papel de destaque no foco de uma declaração de missão, que deve destacar os produtos e serviços que os clientes provavelmente precisarão nos próximos 15 anos e as competências essenciais exigidas da empresa para satisfazer essas necessidades.

Um senso de missão ocorre quando há congruência entre os valores de uma organização e os de um indivíduo. Porque os valores da organização raramente são explícitos, o indivíduo os sente através dos padrões de comportamento da empresa (Campbell, 1997). O termo "Declaração da Missão" indica uma declaração organizacional formal que esclarece o propósito, valores, estratégia e padrões comportamentais da organização (Campbell e Yeung, 1991, 1993; Chun, 2001; Hooley, 1992).

"O que vem primeiro - visão ou missão? Quando se trata de criar missão e visão, não existe uma ordem de desenvolvimento prescrita. Alguns planejadores estratégicos sugerem começar com a visão futurística ou o estado ideal de mudança/melhoria. Missão e visão são freqüentemente usadas de forma intercambiável. De acordo com a literatura, entretanto, essa não é uma prática correta. Missão diz respeito ao que a organização faz, enquanto visão é o que a organização aspira ser. Uma vez que a missão comunicará como a organização fará para

alcançar a visão, é importante que as duas declarações sejam vinculadas para mostrar como as ações da organização podem impactar potencialmente o estado futuro desejado.” (WMO, 2016).

A **Declaração de Missão** deve representar a competência central de cada organização (Mello e Ortega, 2012), descrever a filosofia e tecnologia básica, o propósito, a identidade da empresa, produtos e serviços de uma organização, clientes e mercados, foco geográfico, obrigações com os acionistas, compromisso com os funcionários (Powers, 2012).

“É crucial para uma organização obter uma declaração de missão, se ainda não tiver uma. Se tiver, é importante revisá-la e certificar-se de que ela é atual, considerando que metas e valores de anos anteriores podem não estar de acordo com o objetivo atual da instituição (Kuh, 2009; citado por Babarskis et al.). Wilkins (2008), citado por Babarskis et al., sugere um processo de seis etapas para completar esta tarefa: Desenvolver uma equipe; definir metas; reunir exemplos; perguntar; identificar o que é realista realizar; escrever e refinar. Este processo pode parecer elementar para alguns, mas um passo em falso em qualquer destas etapas pode eliminar qualquer esperança de conectar a missão à prática. Por exemplo, a University of Florida Central estabeleceu uma grande missão, mas seus objetivos contraditórios provaram que pode não ser realista para realizar tudo o que a administração uma vez se propôs a fazer. Por este motivo recomendamos que cada organização encontre maneiras estreitas, específicas e tangíveis de traduzir uma declaração de missão em ação. As instituições e departamentos devem considerar o que as palavras “declaração da missão” realmente diz sobre quais são as prioridades no campus. O Rollins College e o Valencia College oferecem excelentes exemplos. Como o Rollins College coloca palavras bonitas como a cidadania global em ação? O que o Valencia College faz para promover oportunidades de aprendizagem acadêmica, técnica e ao longo da vida no campus? Ambas instituições têm programas específicos para atender essas necessidades. No Rollins College, a cidadania global é estabelecida enviando alunos para estudar no exterior e construindo um corpo de estudantes nacionais e internacionais. Valencia College promove todos os tipos de aprendizagem, oferecendo uma ampla gama de cursos e planos de graduação, para alunos com diferentes níveis de recursos financeiros. Essas instituições têm declarações de missão estreitas que são cumpridas por ações e programas específicos no campus. O amplo foco das grandes universidades públicas como a UCF, apenas reforça a necessidade dos programas serem ajustados de forma restrita. Uma instituição deve ser capaz de avaliar seu método de cumprir sua missão e propósito. Na era da responsabilidade pública, a avaliação é uma parte crítica da administração educacional. A tradução das palavras para a ação precisa ser medida do início ao fim. Provas de nossa viagem a Orlando apoia o argumento de que alguns campus são melhores no cumprimento de sua missão do que as Declarações de missão. Embora uma declaração de

missão possa ser algo difícil de avaliar, métodos de avaliação devem ser considerados no início do processo de redação de uma declaração de missão, tornando a prática menos problemática após a declaração já ter sido escrita. A prática de escrever declarações de missão é uma tradição testada pelo tempo, mas seu valor em campus universitários é aparente. De instituições com fins lucrativos a comunidades e faculdades de artes liberais, a influência que uma declaração de missão tem sobre os programas do campus e filosofias educacionais não podem ser negadas. Embora não seja perfeito de forma alguma, cada um dos campus mencionados neste artigo exemplificam os verdadeiros benefícios e lutas que venha com seguir e cumprir uma missão. Não há dúvida de que o debate sobre o valor das declarações de missão continuará. O tom dessa conversa, no entanto, está certo de mudar à medida que as instituições de ensino superior impactam nossa sociedade. Ao cumprir declarações de missão com ações específicas e estreitamente adaptadas e avaliação do sucesso dessas ações, essas instituições certamente se tornarão um modelo para o restante da sociedade.”

Campbell (1997) propôs um meio de avaliar uma Declaração de Missão, argumentando que as declarações de missão podem ser mais do que apenas uma expressão do propósito e ambição de uma empresa, podendo também ser uma bandeira da empresa para reunir todos a seu redor, uma placa de sinalização para todas as partes interessadas, um guia de comportamento, e uma celebração da sua cultura. Para uma empresa que tenta alcançar todas estas características, pode-se avaliar sua declaração de missão usando o seguinte teste de 10 questões, onde se pontua 0 para cada pergunta NÃO, 1 para ALGO e 2 para SIM. De acordo com o autor, uma pontuação de mais de 15 é excepcional, e uma pontuação de menos de 10 sugere que mais trabalho precisa ser feito no enunciado da missão.

1. A declaração descreve um propósito inspirador que evita jogar com os interesses egoístas dos acionistas?
2. A declaração descreve a responsabilidade da empresa para com seus *stakeholders*?
3. A declaração define um domínio dos negócios e explica porque ele é atrativo?
4. A declaração descreve o posicionamento estratégico que a empresa prefere de uma forma que ajuda a identificar o tipo de vantagem competitiva que ela irá procurar?
5. A declaração identifica valores que se relacionam com o propósito da organização e age como crenças com as quais os funcionários podem se sentir orgulhosos?
6. Os valores ressoam e reforçam a estratégia da organização?
7. A declaração descreve padrões de comportamentos importantes que servem como balizas da estratégia e os valores?
8. Os padrões de comportamento são descritos de uma forma que permite que funcionários individuais julguem se eles estão se comportando corretamente?
9. A declaração dá um retrato da empresa, capturando a cultura da organização?
10. A declaração é fácil de ler?

Horwath (2005) apresenta um caminho para elaborar a base da Declaração da Missão, transcrito a seguir:

“O primeiro passo é responder as seguintes quatro perguntas:

- 1. Qual função é executada?*
- 2. Como a função é executada?*
- 3. Para quem a função é executada?*
- 4. Por que a função é executada?*

Ao responder estas questões, é importante ser específico o suficiente para criar foco, mas amplo o suficiente para permitir flexibilidade na execução do dia-a-dia. Quando a declaração de missão começa a se encaixar, também é importante garantir que representa a singularidade da organização. O teste decisivo é substituir o nome da sua empresa com o nome de um concorrente. Se a declaração funcionar com o nome do concorrente inserido, você não capturou as características exclusivas da organização e precisa retrabalhá-lo. Depois de criar o primeiro rascunho, comece a aprimorar as palavras para que a linguagem e o tom da declaração reflitam a cultura da organização. Ao usar uma linguagem que funciona tanto no nível lógico quanto no emocional, a declaração de missão também serve para motivar os funcionários a envidar seus melhores esforços para contribuir para o bem geral da organização. Uma maneira de garantir que a declaração de missão está cumprindo seu potencial é avaliá-la de acordo com cinco critérios. Marque um ponto para cada uma das seguintes questões abaixo. Se a declaração de missão marcar cinco pontos está perfeita, mas se não marcar pelo menos quatro pontos, valeria a pena repensar e determinar o que está faltando.

- 1. Qual função é executada?*
- 2. Como é realizada?*
- 3. Para quem é realizada?*
- 4. Por que é executada?*
- 5. Transmite a singularidade da empresa?*

Em resumo, uma boa declaração de missão atende aos seguintes critérios: ser clara, concisa, responde às questões: O quê? Como? Quem? Porque?, captura exclusividade, reflete valores e é motivacional.”

“Na maioria dos modelos de Planejamento Estratégico, a declaração de missão serve para esclarecer metas e orientar a formação de estratégias. No entanto, existem poucas evidências empíricas validando que essa declaração de missão realmente melhore o desempenho das organizações.” Mrozinski (2010) analisou como uma declaração de missão bem enunciada pode

ser usada para fazer as universidades comunitárias avançarem em um clima de mudanças e desafios. O autor seguiu o seguinte processo de desenvolvimento para a declaração de missão:

Fase A: Definir a Declaração de Missão

Etapa 1. Compilar uma lista de resultados para o desenvolvimento do processo da declaração de missão incluindo funções específicas que serão exigidas da declaração. É importante observar especificamente as funções que podem entrar em conflito e entender claramente onde podem ser possíveis áreas de compromisso. As etapas a seguir ajudará a identificar e compreender as forças concorrentes que podem estar presentes:

- a. Identifique as funções desejadas ou necessárias.
- b. Observe a colocação das funções no continuum de Mintzberg.
- c. Coloque quaisquer novos papéis ou funções desejadas no continuum.
- d. Aproximar uma colocação média para o demonstrativo final no continuum.
- e. Desenvolva um conjunto de características que descrevam a declaração final (por exemplo, comprimento da declaração, tom, linguagem, elementos de conteúdo e qualquer declarações adjuntas que podem ser usadas em paralelo) com base em suas funções desejadas e colocação no continuum de Mintzberg.

Etapa 2. Identifique formalmente como a declaração será usada dentro da estratégia do processo de planejamento (por exemplo, colocação dentro da estrutura de planejamento, matrizes, etc).

Etapa 3. Compilar mandatos formais e informais. Faça uma lista de fins e funções institucionais necessários, e aqueles impostos pelas partes interessadas locais, estaduais, regionais e nacionais.

Etapa 4. Conclua a análise das partes interessadas. Bryson desenvolveu um exaustivo processo de análise das partes interessadas, o que pode ser útil para faculdades comunitárias em identificar as principais partes interessadas e entender o nível de engajamento pode ser necessária durante o desenvolvimento da declaração de missão (ver Bryson, 2004, pp. 107-113).

Etapa 5. Responda a seis questões organizacionais principais (Bryson, 2004; Drucker, 1974):

- a. Quem somos nós?
- b. Qual é a nossa base social e política, mandato ou necessidade?
- c. Como respondemos a essa base?

- d. Como responder às partes interessadas?
- e. O que nós valorizamos?
- f. Como somos diferentes?

Etapa 6. Esboço da declaração de missão.

Fase B: Reexaminar a Declaração de missão

Etapa 7. Reexaminar e reformular a declaração de missão à medida que o grupo de planejamento se move por meio do processo de planejamento com base na entrada da Análise Ambiental e Fases de formação da estratégia.

Etapa 8. Avalie a versão final da declaração de missão à luz dos resultados identificados na Fase A, etapa 1. Ajustar ou reformular a declaração de missão para abordar as lacunas em resultados.

Etapa 9. Obtenha feedback dos principais interessados sobre o rascunho da declaração de missão. Edite a declaração em resposta ao feedback.

Fase C: Adote a Declaração de Missão

Etapa 10. Adote formalmente a declaração de missão. Esta etapa é claramente identificada dentro do Planejamento Estratégico.

Etapa 11. Comunique a declaração de missão amplamente a todas as partes interessadas. Para isso, os planejadores estratégicos precisarão refletir cuidadosamente sobre suas próprias culturas organizacionais quando considerar táticas de comunicação específicas.

Outras sugestões sobre como escrever a declaração de missão (Powers, 2012):

- Uma boa declaração de **Missão** deve ser realista, alcançável e breve.
- O processo de Planejamento Estratégico é onde as organizações devem normalmente se diferenciar dos concorrentes e tentar estabelecer exclusividade. A declaração de missão deve ser independente e organizada sobre o que a organização espera realizar. Assim: 1) Não indique “como” a organização vai cumprir sua missão. Esse “como” faz parte do processo de planejamento estratégico. 2) Não identifique partes interessadas

específicas na missão. Esses são melhor tratados no Plano Estratégico. 3) Exclua na declaração de missão o número de funcionários (que provavelmente mudará em um período relativamente curto de tempo), os limites geográficos da organização, produtos específicos ou segmento de mercado específico, eles apareceriam melhor no Plano Estratégico. 4) Não inclua nenhum outro aspecto do processo de planejamento na declaração de missão.

- Não desenvolva uma declaração de visão separada da missão. Escrita de maneira adequada, uma declaração de missão pode incluir espaço suficiente para permitir que a organização ainda tenha um pouco de distância a percorrer antes de chegar onde espera estar.

“As declarações de missão são expressões sobre o futuro, que pode ser aquele futuro que é imposto, seja em termos de tempo ou agenda. Portanto, uma declaração de missão pode abordar vários tipos de futuro: o futuro que a instituição prefere, o futuro que ela deseja criar, o futuro que deseja evitar. Para cada futuro, a forma da declaração de missão pode ser diferente, assim como os processos e técnicas de planejamento estratégico para quem a declaração de missão é desenvolvida. A capacidade das declarações de missão de lidar com esses diferentes futuros funcionam bem para algumas Instituições, mas não para outras. O planejador institucional, antes de fechar o enunciado de uma declaração de missão, deve lê-la com atenção, decidir que tipo de futuro a instituição deve ou deveria abordar, e determinar como, ou se, a instituição receberá a declaração de missão.” Lang e Lopers-Sweetman (1991).

- Não identifique os valores corporativos na declaração de missão, a menos que haja uma razão convincente para fazê-lo. E então, certifique-se de deixar claro para o leitor como eles serão aplicados no relacionamento com cada parte interessada. Se você afirma ter integridade ao lidar com clientes, seja claro sobre como a integridade é definida.

- Não inclua frases banais como "número um no setor", "qualidade excepcional" ou "serviço confiável". Claro que esses seriam objetivos desejáveis. Evite afirmar o óbvio.

Cinco características recomendadas da declaração de Missão (Powers, 2012):

1. O cliente precisa de foco. A única verdadeira missão de qualquer organização é a satisfação de seus clientes.

2. Longevidade. A missão não deve conter nada em seu enunciado que provavelmente precise de atualização frequente, isto é, deve haver estabilidade por um período de tempo razoável.

3. Simplicidade. A declaração de missão deve ser razoavelmente curta e quanto mais simples, melhor. Se elaborada com cuidado, não deve haver necessidade de complementar a declaração de missão com um lema ou declarações separadas de visão, valores ou filosofia. Esses itens adicionais tendem a ser uma distração confusa da mensagem real da declaração de missão.

4. Ampla. A regra recomendada é que a declaração de missão deve ser ampla o suficiente para que o nome da organização não seja imediatamente evidente, mas com esforço, possa ser razoavelmente identificado. Além disso, deve ser amplo o suficiente para ter espaço para incorporar mudanças futuras em produtos, mercados, estratégias, partes interessadas, etc., sem ter que alterar a declaração de missão.

5. Multi-útil. Deve ser capaz de satisfazer simultaneamente os três usos diferentes das declarações de missão: planejamento, motivação e promoção. Deve fornecer uma direção clara para o desenvolvimento de planos de nível inferior, todos os funcionários devem entender claramente como isso é relevante em seu trabalho diário e todas as partes interessadas devem ter uma visão clara e realista do que a empresa trata.

O Anexo 4 da WMO (2016) apresenta um *template* de uma planilha para ajudar a definir cada elemento de uma declaração de missão. Para cada elemento, existem questões-chaves associadas que orientam as equipes durante este processo. Segue:

ELEMENTOS DE UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO	
A quem a organização serve?	<ul style="list-style-type: none"> • A quem oferecemos nossos produtos e serviços? • Quais as características dos clientes ou mercados alvos? • Onde estão localizados os clientes ou mercados alvos?
O que a organização faz?	<ul style="list-style-type: none"> • Que produtos e serviços oferecemos? • O que nossos clientes precisam e desejam? • O quão bem nossos produtos e serviços atuais atendem às necessidades e desejos de nossos clientes ou beneficiários?
Porque a organização faz isso?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as necessidades e desejos de nossos clientes ou beneficiários? • O que podemos fazer para atender às necessidades mais urgentes?
Como é que a organização faz isso?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais estratégias serão empregadas para fornecer os produtos e serviços certos aos

	<p>nossos clientes/beneficiários?</p> <ul style="list-style-type: none">• As estratégias podem ser implementadas de acordo com os recursos e contexto dentro do qual trabalhamos?
--	---

VISÃO

Uma **Declaração de Visão** descreve o que a empresa deseja ser no futuro. O objetivo dela é criar uma organização alinhada, energizada, onde todos trabalham juntos para os mesmos fins almejados (Mello e Ortega, 2012).

A Declaração da **Visão** deve ser simples, clara, realista e viável, para que a visão possa ser efetivamente implementada. Além disso, o enunciado deve ser bem comunicado e aprovado pelos líderes e colaboradores (El-Namaki, 1992). Além disso, a clareza da Declaração da Visão tem se mostrado um importante contribuidor para a eficácia da comunicação organizacional, e um potente condutor no processo de comunicação organizacional (Sethi e Adhikari, 2012).

Horwath (2005) considera que uma Declaração de Visão sonora atende às seis características, embora capturar a essência dessas seis características muitas vezes requiera reflexão e tempo consideráveis: Imagem mental do propósito futuro, guia estratégico, imaginável (precisa pintar uma imagem visual do futuro desejado nas mentes daqueles que o lerem), desejável (deve atrair as pessoas que estão se esforçando para alcançá-lo e os clientes que eles estão servindo), viável (embora seja de natureza aspiracional, precisa articular uma visão realista e alcançável do propósito futuro), focada (deve fornecer uma direção concentrada para aqueles que o seguem), flexível (por ser amplo em escopo, permite modificações devido à natureza dinâmica do ambiente de negócios) e comunicável (fácil de articular a outras pessoas).

Segundo Levin (2000), os ingredientes fundamentais para a formulação da **Declaração de Visão** é uma combinação de paixão, experiência, conhecimento e ousadia. O processo para aproveitar esses elementos, criar a história de um futuro desejado e obter o compromisso de outros para

sua realização, inclui quatro etapas principais: 1) Tornar-se informado, 2) Visitar o futuro e registrar a experiência, 3) Criar a história, e d) Implantar a visão.

“Etapa 1. Informando-se:

- O que está acontecendo no mundo externo que pode impactar sua organização e seus negócios?
- Quais tendências estão ocorrendo que podem afetar as necessidades, expectativas e desejos das principais partes interessadas (por exemplo, funcionários, clientes, fornecedores, etc.)?
- O que outras empresas (dentro e fora do seu setor) estão fazendo ou considerando fazer para se preparar para o futuro?
- Quais são os principais valores e crenças de como os negócios devem ser conduzidos que não serão comprometidos?”

“Etapa 2. Visitando o Futuro e Registrando a Experiência: Por meio de vários exercícios estruturados, os participantes foram convidados a se projetar 5 anos no futuro. A tarefa deles era gerar o conteúdo dessas histórias, considerando as seguintes questões:

- Qual é a reputação da organização? Por que é conhecida?
- O que os concorrentes mais respeitam e invejam?
- Como e onde os funcionários estão trabalhando e atendendo aos clientes?
- Qual é a experiência do cliente?
- Quais as principais contribuições feitas às comunidades trabalhadas e atendidas?
- O que os funcionários estão dizendo aos amigos e familiares mais próximos sobre como é trabalhar aqui?
- Quais novos negócios ou empreendimentos foram buscados?”

“Etapa 3. Criando a história: A visão por si só não garante o sucesso da organização. Sem disciplina e execução focada, a visão nada mais é do que um sonho. A história da visão representa um mecanismo potente para compelir e orientar tal execução. As seguintes perguntas ajudarão a guiar o processo de escrita da história da organização:

- O que está acontecendo no mercado e no ambiente de negócios externo?
- Como os funcionários estão interagindo com os clientes? Como os serviços estão sendo fornecidos?
- Qual é o clima do local de trabalho?
- O que os funcionários, clientes e outras partes interessadas estão experimentando e sentindo?”

4) Implementando a Visão: “Criar a história da visão é apenas o começo do esforço. Wheatley (1992), citado por Levin (2000), descreveu a visão não simplesmente como um destino a buscar, mas como um campo que permeia toda a organização, afetando todos os que se deparam com ela. A implantação da visão é um processo contínuo onde as pessoas são convidadas para discutir o futuro (como descrito na história da visão) e adicionar suas aspirações e esperanças pessoais nela. É importante ter uma equipe de porta-vozes treinados para apresentar a Declaração de Visão. Em grandes organizações, não é realista tentar envolver todas as partes interessadas neste processo. O número de pessoas a envolver e quem envolvem são dilemas contínuos com os quais lutar neste tipo de esforço. No mínimo, um amostra de pessoas de diferentes unidades de negócios, geografias e funções organizacionais deve ser alvo de envolvimento. E a oportunidade de participar deve ser dada para aqueles que gostariam de te-la. Independente do tipo de sessão que cada porta-voz usará para comunicar a declaração de visão, o único princípio garantido deve ser que todas as sessões sejam interativas. Os porta-vozes devem se esforçar para envolver os outros em uma conversa verdadeira e com mais perguntas sobre a visão. Mais importante, eles precisam ouvir atentamente como os outros interpretam e respondem à visão. O *feedback* de outros devem ser ativamente solicitados, apreciados e seriamente considerados. Uma crítica sobre o fator de sucesso para este tipo de diálogo sobre a visão é a abertura e flexibilidade dos líderes que participam dessas sessões. Eles têm que ter um forte compromisso para explorar ideias, uma compreensão das respostas de outros a essas ideias, e uma vontade de considerar diferentes pontos de vista. O objetivo destas conversas é refinar e enriquecer a visão, bem como compreender como os outros a interpretam e reagem à ela, não para forçar aceitação ou consenso.

O roteiro da reunião pode ser: 1) Os porta-vozes explicam o objetivo e resultados desejados para a discussão; 2) O motivo pelo qual uma nova ou uma visão refinada foi apresentada, permitindo alguma discussão sobre a organização caso haja mudanças; 3) Um breve resumo do trabalho que foi concluído até o momento, incluindo quem já havia contribuído, o que foi revisado; 4) As partes não negociáveis da visão (isto é, valores centrais e os princípios operacionais expressos na história da visão) devem ser identificadas e explicadas; 5) A história é apresentada e é também distribuída impressa para as pessoas lerem; 6) Após a conversa ter sido feita, onde ideias e preocupações foram exploradas, questões examinadas e sugestões anotadas, para facilitar o diálogo e estruturar as discussões no grupo, as seguintes questões podem ser feitas:

- Que imagens ou sentimentos específicos surgiram para você ao ouvi-lo/lê-lo?
- Que mensagens-chave ele transmite para você?
- O que precisa de mais esclarecimento, explicação ou elaboração?

- E se estiver faltando alguma coisa que você acredite ser importante incluir, o que seria?
- O que precisamos fazer para traduzir esta visão em ação e torná-la realidade para nossa organização?

Com base nas informações e comentários recebidos, a história da visão é ainda mais refinada pela equipe de liderança, que deve reservar a palavra final para informar sobre o que foi adicionado ou modificado.“

Para Kantabutra e Avery (2010), visões de negócios poderosas estão associadas com forte desempenho organizacional, e para tal devem atender à todas estas sete características elencadas: concisão (11-22 palavras, para ser lembrada e facilmente repetida), clareza, abstração, desafio, orientação futura, estabilidade (para ser improvável que seja alterada por mudanças de mercado ou tecnologia) e desejo ou inspiração. Quando uma ou mais dessas sete características estavam faltando em uma visão, não havia efeito significativo na satisfação dos funcionários/colaboradores ou do cliente nas empresas empreendedoras avaliadas. Como fatores práticos para que uma declaração de visão seja eficaz, identificaram: Comunicar a visão; alinhar os processos e sistemas organizacionais de acordo com a visão; capacitar outras pessoas a agir para alcançar a visão; e equipe motivadora.

Formalizar uma visão clara do futuro é o atributo chave que separa um gerente de um líder (Hitt, 1988). Visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento, sendo identificadas três categorias de visão, que interagem entre si intensamente, a saber (Kopaneva e Sias, 2015): a emergente (ou inicial), a central e a complementar. Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, que são importantes fatores para o sucesso ou o fracasso da estratégia considerada.

Visões emergentes: São formadas em torno de idéias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, que, freqüentemente, antes de se lançar a um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços. De um processo de seleção entre as visões emergentes resulta a escolha de um produto ou um serviço em particular, que se presta como um esqueleto sobre o qual a visão central é constituída. O empreendedor freqüentemente precisará trabalhar em várias visões emergentes antes de concentrar-se naquela que se tornará sua visão central. Ao longo de sua vida, um empreendedor deve continuar a avaliar, selecionar e então integrar novas visões emergentes à sua visão central.

Visão central: Frequentemente é o resultado de uma única visão emergente, e às vezes é a combinação de várias visões emergentes. Os aspectos característicos da visão central são: devem expressar uma visão realista, viável e acreditável do espaço que o empreendedor deseja que seus produtos ocupem no mercado e do tipo de organização necessária para chegar lá. Ela é apoiada, em seu desenvolvimento, por uma série de visões complementares, enxertadas em seus componentes interiores e exteriores. Uma visão central raramente continuará a se desenvolver além de um certo ponto, se não tiver esse apoio das visões complementares.

Componentes que formam uma visão central são: os interiores e os exteriores.

Visão central exterior: focaliza o lugar que o empreendedor quer que seus produtos ou serviços ocupem no mercado.

Visão central interior: focaliza o tipo de organização que ele necessita criar para ser capaz de atingir o seu objetivo.

Ambos os componentes estão quase sempre presentes na visão central. Se um dos componentes ou ambos não forem claramente formulados, ou ainda se não forem coerentes, a empresa não será bem-sucedida. Este é, frequentemente, o caso de empreendedores que dão grande importância à pesquisa e desenvolvimento mas que são incapazes de projetar uma visão externa realista. Outros conseguem definir, de forma realista, as visões externas, mas não são bem-sucedidos na criação da visão interna, ou seja, na formulação de um modelo organizacional fiel à visão externa.

Os empreendedores de sucesso procuram espaço, aberturas e nichos de mercado. Primeiramente, eles desenvolvem o componente exterior, e o componente interior toma-se, então, uma condição para essa realização; um certo tipo de organização deve ser implantado para permitir à empresa diferenciar-se no mercado. Quanto mais o componente interior da visão permite a uma organização tomar uma forma que incorpore as inovações do componente exterior, tanto mais bem-sucedido será o empreendedor.

Visões complementares: Consistem num conjunto de atividades gerenciais, que precisam ser realizadas, caso se queira o progresso da visão central. A habilidade de comunicar é essencial. O empreendedor deve definir claramente as visões secundárias que deseja que aconteçam.

Quatro elementos que sustentam a visão, cada um deles influenciando os demais e vice-versa (Kopaneva e Sias, 2015): 1) sistema de relações; 2) percepções ou *Weltanschauung* (valores do empreendedor); 3) Energia; 4) Liderança.

1) Sistema de relações: Aparentemente, é o fator mais decisivo para explicar a evolução da visão. A energia gasta nas relações internas aparentemente explica, na maioria dos casos, o sucesso dos empreendedores. O empreendedor necessita, ainda, de habilidades para se comunicar e estabelecer relações interpessoais. Não é o sistema de relações em si mesmo que explica o sucesso de um empreendedor, e sim um sistema de relações construído de modo a dar suporte para a realização da visão.

Uma pesquisa feita com 100 proprietários falidos indicou que os proprietários que tinham sucesso consideravam as práticas interpessoais como planejamento de pessoal, treinamento e supervisão, acrescidos de participação nas decisões em seus negócios. Aqueles que não consideravam estes aspectos, falhavam em seu empreendimento.

2) *Weltanschauung (W)*: É o prisma através do qual o indivíduo enxerga o mundo real. É o que é notado como significativo quando a realidade ao redor é filtrada através de valores, atitudes, humor e intenções. O conceito do "W" é interessante para compreender empreendedores e pequenos empresários. O que é relevante não é o que de fato há no mundo real, e sim o que o empreendedor pensa que há ali. O termo está freqüentemente associado a imagens, modelos e outras formas de representação da realidade. A identificação de seus Ws ajuda a compreender a cultura resultante. Os Ws são passíveis de reformulações periódicas.

Um dos primeiros exercícios no processo de desenvolvimento da visão consiste em descrever os elementos que estão por trás dos seus Ws ou imagens, isto é, por trás da sua maneira de perceber o mundo real. A fim de tomar suas visões aceitáveis, os empreendedores devem explicar os seus Ws, enfatizando as visões para os executivos seniores da empresa. Se a equipe não compreender estes Ws, perderá seu entusiasmo. Portanto, uma compreensão recíproca dos Ws torna-se um fator

vital não somente no autoconhecimento, mas também na compreensão do progresso da visão dos empreendedores.

- 3) **Energia:** é o tempo alocado em atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas. Não há uma relação direta entre o número de horas trabalhadas e o sucesso obtido por um empresário. Entretanto, a energia permanece como uma das condições para o sucesso. O termo inclui não somente o número de horas trabalhadas mas também a intensidade ou conhecimento dedicados ao trabalho. Não basta trabalhar por longas horas. É necessário trabalhar intensamente desde que o que estiver sendo feito seja interiorizado e usado para auxiliar no desenvolvimento da visão.
- 4) **Liderança:** resulta dos Ws, da energia e dos relacionamentos, mas, reciprocamente, exerce influência sobre os três elementos.

David Murray: quando tinha 32 anos de idade, explicou o porque do seu sucesso: *"Minha liderança dentro e fora da empresa. Eu sou conhecido no ramo como um dos maiores comerciantes, e as pessoas gostam de vir a mim com desafios. "*, e disse ainda: *"Mostre-me um problema e eu lhe mostrarei como sair dele. Tenho renome por isso"*. Segundo o próprio David Murray, sua necessidade de vencer no início o levou a adquirir uma certa quantidade de liderança. Mas, tendo já alcançado seu objetivo, ele observa uma meta importante para a realização da sua visão: Estabelecer a Murray Ine. em *"todos os lugares, como os tentáculos de um polvo"*. Sua visão o dotou com liderança.

Para Hitts (1988), formular uma visão clara é preciso responder duas questões:

1. O que significa uma "visão"?
2. Como se faz para criar uma visão?

Para o autor, escrever uma declaração de visão requer trabalho árduo e emerge através de um processo sistemático, que consiste em 8 passos:

1. Estude a missão, objetivos e planos estratégicos maiores da organização: Esteja certo que você tem uma compreensão clara da missão central da organização (sua razão de existir).
2. Analise sua unidade organizacional: Estude o passado, o presente e o futuro dessa unidade. Olhando o passado, se perguntar quais foram as experiências e aprendizados significativos que podem contribuir para o futuro? Ao olhar o

- presente, verificar quais são as forças e fraquezas da unidade? E olhando para o futuro, como antecipa que será a demanda por produtos e serviços da unidade.
3. Trace uma declaração preliminar de visão: Inclua uma descrição da missão, as principais áreas de confiança, o tipo de estrutura organizacional, o tipo de pessoas, e como você espera ser visto pelos seus cliente.
 4. Revise a declaração preliminar com outras pessoas: Procure ouvir com atenção o que gerentes e outras pessoas comentam sobre o enunciado da visão e o que recomendam.
 5. Revise a delcaração preliminar da visão como apropriado: Quando revisar essa declaração com os gerentes e outras pessoas, tome notas, relita sobre estas, use estas informações para embelezar e fortalecer esta declaração de visão.
 6. Incorpore a visão nos planos da unidade e do sistema: Para ela tornar-se uma realidade, a declaração de visão precisa ser incorporada no plano operacional da unidade e sistemas. Inclua a visão como o fio condutor do plano anual da unidade. Estabeleça uma estrutura organizacional que suporte a visão. Desenvolva um programa de desenvolvimento de pessoal que dê suporte à visão. Adapte o programa de avaliação de desempenho para que ele apoie a visão. Desenvolva um sistema de recuperação que reforce os comportamentos que levam em direção à visão.
 7. Meça o progresso da unidade à luz da visão: Identifique os fatores críticos para o sucesso associado com a visão. certifique-se de que está recebendo dados oportunos sobre o status de cada um desses fatores. Em seguida, meça seu progresso com base no desempenho da unidade em cada um desses fatores.
 8. Avalie periodicamente a visão, para possíveis modificações: Você não pode esperar lançar a visão no concreto. Os ambientes externo e interno mudam, e as interações entre estes ambientes entre eles também mudam. Além disso, você pode não ter acertado exatamente no alvo com o enunciado da visão inicial. À luz destas considerações, é essencial periodicamente avaliar a visão para possíveis realinhamentos.

VALORES

A **Declaração de Valor** revela os ideais, princípios ou normas da instituição. Os Valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, podendo ser divididos em essenciais e desejáveis (Mello e Ortega, 2012). Os primeiros constituem os princípios que orientam todas as ações da instituição e são sua fonte de

inspiração. Os segundos são aqueles que a instituição precisa criar para atender as exigências geradas por mudanças em seu mercado ou setor.

“Um dos erros comuns na identificação de valores é listar termos que são honrados e dignos, mas não muito acreditado pela instituição. Ao considerar os valores, também é útil listar aqueles que dão à organização seu caráter único. Se a empresa tem várias histórias que descrevem como seus funcionários tem ido além no atendimento aos clientes, então seria justo listar "serviço" como um valor. No entanto, se a empresa faz um trabalho mediano no que diz respeito ao atendimento ao cliente, listá-lo como um valor enfraquece a percepção geral dos valores porque não é uma crença profundamente embutida. Em resumo, um bom conjunto de valores atende aos seguintes critérios: Representam ideais e princípios, orientar ação e tomada de decisão, fornece base para missão e visão, fiel à organização.” (Horwath, 2005).

“Descobrir valores é uma coisa; viver com eles no local de trabalho é algo completamente diferente. Ter uma declaração de valores que é só conversa e nenhum compromisso prejudica a liderança institucional e sua credibilidade como um empregador. As instituições podem reivindicar “respeito e confiança” como seus valores fundamentais mas também os enfraquece operacionalmente fazendo algo bastante diferente. Os desalinhamentos existem não porque esses valores sejam falsos; mas sim os desalinhamentos possivelmente ocorrem por causa de anos de políticas/práticas ad hoc. Avaliar essas ações institucionais para determinar como seus valores são praticados atualmente e apoiados institucionalmente complementa qualquer processo de avaliação abrangente.” (Calder, 2014).

REFERÊNCIAS

Babarskis, N.; Nash, A.; Rewitzer, S.; Richards, L. Mission Statements: An Institutional Analysis. Florida State University.

Bryson, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement** 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Brătianu, C.; Bălănescu, G. V. Vision, mission and corporate values. a comparative analysis of the Top 50 U.S. companies. **Management & Marketing**, 3(3):19-38, 2008.

Calder, W. B. Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission. **College Quarterly**, 17(2), Spring 2014.

Campbell A, Yeung, S. Creating a Sence of Mission. *Long Range Planning* 24(4): 10- 20, 1991.

Campbell, A. Mission Statements . **Long Range Planning**, 30(6): 931–932, 1997.

Chun R. E. Reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management* 8(4/5): 315-334, 2001.

Drucker, P. F. **Management: Tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1974.

El-Namaki, M. S. S. Creating a Corporate Vision. **Long Range Planning**, 25(6):25-29, 1992.

Fillion, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, 33(6):50-61, nov.-dez. 1993.

Hitt, W. D. **The leader-Manager: Guidelines for action**. Columbus, USA, Battelle Press, 1988, 268 p.

Hooley G, Cox, A., Adams, A. Our five year mission - to boldly go where no man has gone before. *Journal of Marketing Management* 8(1): 35-48, 1992.

Horwath, R. **Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values**. Strategic Thinking Institute, 2005.

Ireland, D.; Hitt, M. A. Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development. **Business Horizons**, p. 34-42, May-June 1992.

Kantabutra, S.; Avery, G. C. The power of vision: statements that resonate. **Journal of Business Strategy**, 31(1): 37-45, 2010.

Kopaneva, I.; Sias, P. M. Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly* 2015, Vol. 29(3) 358–384, 2015.

Kuh, G. Understanding campus environments. In G. McClellan & J. Stringer (Eds.), **The handbook of student affairs administration** (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

Lang, D.W.; Lopers-Sweetman, R. The role of statements of institutional purpose. **Research in Higher Education**, 32(6):599-624, 1991.

Levin, I. M. Vision Revisited Telling the Story of the Future. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36(1):91-107, Mar. 2000.

Mello, J. B.; Ortega, M. **Práticas da gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas**. São paulo, Alaúde Editorial: Nova Cultura, 2012, 402 p.

Mrozinski, M. D. Multiple Roles: The Conflicted Realities of Community College Mission Statements. (2010). Dissertation 25. Disponível em <https://digitalcommons.nl.edu/diss/25>.

Powers, E.L. Organizational Mission Statement Guidelines Revisited. **International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarte 2012**, 16(4):281-290, 2012.

Sethi, A.; Adhikari, B. Impact of Communicating 'Vision'on Organizational Communication Effectiveness. **International Journal & Marketing & Business Communication**, 1(3):44-49, July 2012.

Shaaf, D. In: Allen, R.O processo de criação da Vuisão. **HSM Management**, São Paulo, p.18-22, jul/ago 1998. 1998

Wheelen, T. L. **Strategic management and business policy : toward global sustainability**. Eds.Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 13th ed., 2012. 913 p.

Wilkins, G. T. Developing a mission statement that is real, not rhetoric. **The Bulletin**, 76 (1), 2008.

Williams et al. Reinvigorating the mission statement through top management commitment. **Management Decision**,52(3):446-459, 2014. DOI 10.1108/MD-10-2012-0736.

WMO. WMO Integrated Strategic Planning Handbook. WMO-No. 1180, 2016.