



**MISSÃO,  
VISÃO E  
VALORES**

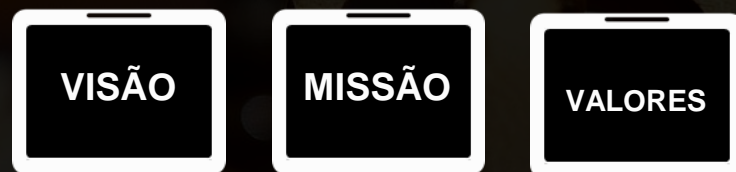
## **AFINAL, POR QUE AS EMPRESAS EXISTEM MESMO? MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Estive pensando a respeito deste tema:

**missão, visão e valores...**

Vejo isso em quase toda empresa, mas por que será que  
isso existe mesmo? Qual seria a razão por trás destes  
três itens? E... Afinal, como defini-los?





## **Preste atenção nisto, ou nem perca o seu tempo com missão, visão e valores**

Tenho que confessar que já cansei de trabalhar e visitar empresas que tinham aquele lindo quadro na recepção que revelava, dentre outras coisas, a missão, visão e valores da organização.

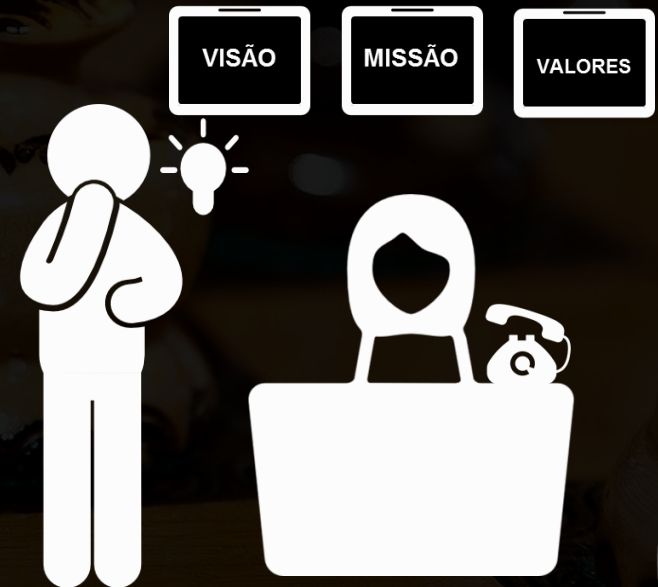
Normalmente, isto fica em um local de destaque, de grande circulação de pessoas, e em uma bela moldura para ganhar ainda mais relevância. Você já viu algo do tipo? É bem usual, certo? Passe a reparar e vai se deparar com este cenário em breve.



De uns anos para cá, resolvi colocar em prática um teste simples para compreender a efetividade disso, mas os resultados foram negativamente surpreendentes...

O que eu passei a fazer foi simplesmente perguntar ao colaborador mais próximo se ele sabia dizer qual era o negócio da organização, além da missão da mesma...

Para a minha absoluta surpresa, quase ninguém sabia responder a estas singelas questões. Grande parte das pessoas se embolava, e havia aquelas que nem se arriscavam. Um ou outro apontava para o quadro na parede e dizia: “- Eu não sei, mas está escrito ali”. Pode parecer exagerado, mas nunca encontrei uma pessoa capaz de responder isto corretamente.





Daí vem uma inusitada pergunta: se os colaboradores que trabalham em locais próximos aos quadros que expõem missão, visão e valores não sabem responder, o que se dizer dos colaboradores que não têm nenhum contato com eles?

Existem potenciais conclusões tristes desta constatação. Passo a enumerá-las a seguir:

- ✓ As pessoas estão trabalhando em empresas e não sabem se as perspectivas de vida delas se ajustam às perspectivas da organização.
- ✓ A missão, visão e valores da empresa provavelmente foram desenvolvidos por um grupo isolado, que não integrou todos os membros.
- ✓ As pessoas não vestiram a camisa, pois não houve sensibilização das equipes, nem monitoramento para ver como anda o alinhamento estratégico.
- ✓ O que é ainda pior: talvez, ninguém se importa com isso, e a organização só criou isso porque o concorrente o fez, ou porque “todo mundo cria isso”.



Para que esta não seja a realidade da sua empresa, lembre-se que esta não é uma tarefa a ser executada por uma única pessoa, isolada entre quatro paredes. Uma organização não é composta de um único indivíduo. Por isso, chame as pessoas para participar deste processo. Esta conduta garantirá, ao menos, três benefícios:



As pessoas terão maior consciência do que precisa ser feito.



Haverá maior engajamento por conta da participação.



A motivação, o comprometimento e o senso de equipe serão reforçados.





Depois disso, crie instrumentos que monitorem esta adesão. Uma sugestão excelente é desenvolver atividades regulares, para retomar o assunto e melhorar a comunicação, até ter certeza que todos estão engajados com o que a empresa deseja para si.

**Se você não pretende fazer isso, se não pretende sensibilizar a sua equipe e integrá-la como um verdadeiro time campeão, nem perca o seu tempo desenvolvendo missão, visão e valores. Se for para colocar um quadro na recepção, coloque uma pintura ou outra obra de arte para contemplação. Estes elementos estratégicos não são para apreciação, são para execução.**

**Não cometa este erro!**

**Visto isso, vamos às explicações e definições...**



## UMA EXPLICAÇÃO RÁPIDA...



Como nós, seres humanos, uma organização deve ter os seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Do mesmo modo, ela também deve ter uma razão para existir, um porquê que justifique as suas atividades, além de itens que orientem a sua atuação.

Não sei se você já parou para pensar nisso, mas toda empresa existe por algum motivo e persegue (ou deveria perseguir) um objetivo previamente determinado. Se isso não fosse uma verdade, não teríamos razão nenhuma para abrir, gerenciar, ou mesmo, trabalhar em uma empresa, afinal, ela não teria importância nenhuma para ninguém. É ou não é verdade?

Talvez, o dono da empresa, os fundadores, os acionistas, os colaboradores e os gestores (de um modo ainda mais geral, os *stakeholders*), não tenham nem pensado nisso, mas, se a organização está viva e atuante, não há nenhuma dúvida quanto a sua utilidade para alguém. Se ela “vive”, alguém está “ganhando” com isso.

Compreendeu? Então, vamos prosseguir...





# MISSÃO, VISÃO E VALORES...

Missão, visão e valores são, na verdade, três elementos de algo chamado propósito organizacional que, além deles, ainda conta com Abrangência, Princípios e Opção Estratégica. Juntos, são a base do planejamento estratégico.



Vamos compreender cada um desses três elementos em separado...



# VISÃO

A visão deixa claro o que organização quer ser no futuro. Trata-se de uma imagem que a empresa faz de si mesma daqui a algum tempo. É uma expectativa, uma projeção que construímos no presente, sobre algo que desejamos ser no futuro.



# VISÃO

Mas, como defini-la? Será que tem um jeito fácil para isso?

Sim, não existe nenhuma complexidade aqui e, com o propósito de lhe auxiliar, proponho que você se esforce para responder às perguntas a seguir (lembre-se de registrar as respostas):

- Como a empresa se enxerga no futuro, quanto...
  - ...aos produtos que comercializa?
  - ...aos seus clientes?
  - ...ao seu posicionamento de mercado?
  - ...à concorrência?
- O que a empresa deseja ser no futuro?
- Onde a empresa deseja chegar?
- Quanto tempo isso vai levar?



# MISSÃO

A missão não se confunde com a visão, pois não olha para o futuro. A missão é a razão da existência da organização, o motivo para o qual ela foi criada. Trata-se da inspiração ou da oportunidade que os seus fundadores vislumbraram quando decidiram por criar aquela entidade.



# MISSÃO

Mas, como defini-la? Será que tem um jeito fácil para isso?

A sua identificação, ou o seu desenvolvimento, também não têm nenhum mistério, bastando se questionar...

- Qual é a solução que a organização propõe?
- Qual é a utilidade que ela pretende gerar?
- Afinal, por qual motivo ela surgiu?
- O que fundamenta a sua existência?





# VALORES

Por fim, chegamos aos valores de uma organização...

Os valores são elementos que ditam como a entidade deve se portar nas suas ações, tanto no mercado, quanto na sociedade. Eles terminam por indicar as linhas de atuação estratégica e, por isso, devem ser mensuráveis.

Por conta da abrangência que envolve a questão dos valores, pode parecer que a sua definição é complicada, mas existem questões que podem nos ajudar nesse sentido. Algumas delas são:

- Como a organização pretende atuar?
- Quais são as suas orientações mais essenciais?
- As suas atividades se baseiam em quais premissas?
- Ela respeita algumas regras? Quais?
- Quais são os pilares básicos que sustentam a sua postura?

Quer um exemplo rápido de missão, visão e valores? Então, vamos ilustrar isso!



## UM EXEMPLO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES...

Abaixo, eu copieei, diretamente do site da Petrobras, a sua missão, visão e valores:

**BR PETROBRAS**

### MISSÃO

Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

### VISÃO 2030

Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo\* e a preferida dos seus públicos de interesse.

\*Métrica: uma das cinco maiores produtoras de petróleo, dentre todas as empresas, com ou sem ações em bolsa. (Fonte para apuração: Relatório Anual da Petroleum Intelligence Weekly - PIW)



VISÃO



MISSÃO



VALORES

### Valores



Nossas ações e negócios se orientam por valores que incentivam o desenvolvimento sustentável, a atuação integrada e a responsabilidade por resultados, cultivando a prontidão para mudanças e o espírito de empreender, inovar e superar desafios.

#### 1. Desenvolvimento Sustentável

Perseguimos o sucesso dos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atuamos.

#### 3. Resultados

Buscamos incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.

#### 5. Empreendedorismo e Inovação

Cultivamos a superação de desafios e buscamos incessantemente a geração e implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

#### 7. Respeito à Vida

Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente.

#### 9. Pessoas

Fazemos das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da Petrobras.

#### 2. Integração

Buscamos maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da Companhia em nossas ações e decisões.

#### 4. Prontidão para Mudanças

Estamos prontos para mudanças e aceitamos a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas.

#### 6. Ética e Transparência

Nossos negócios, ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema Petrobras.

#### 8. Diversidade Humana e Cultural

Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

#### 10. Orgulho de ser Petrobras

Nós nos orgulhamos de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios.



Talvez, você esteja se questionando se esta companhia realmente segue estes preceitos na atualidade, mas este não é o nosso propósito aqui...

Sem julgar a realidade dos fatos ou a situação da empresa nos dias de hoje, podemos claramente notar que ela se enquadra perfeitamente nos elementos que trabalhamos até aqui:

- A sua visão olha para o futuro e para a concorrência, determinando que o seu objetivo é estar entre as 5 maiores empresas de petróleo do mundo.
- A sua missão de atuação na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável é reforçada.
- E, temos listados os 10 valores que orientam a conduta da empresa.

Viu? Simples não!?







## MISSÃO, VISÃO E VALORES SÃO DINÂMICOS

Ao contrário do que muita gente pensa, estes 3 elementos do propósito organizacional não são estáticos. Sempre que as empresas encontram dificuldades em seus negócios atuais ou vislumbram novas oportunidades de mercado, devem trabalhar na reformulação da sua estratégia como um todo.

Para você ter uma noção, a IBM, renomada empresa de tecnologia, alterou sua missão várias vezes ao longo dos anos, observe isso a seguir:

- Início da década de 50: “computadores”
- Final da década de 50: “processamento de dados”
- Início da década de 60: “manipulação de informações”
- Final da década de 60: “solução de problemas”
- Início da década de 70: “minimização de riscos”
- Final da década de 70: “desenvolvimento de alternativas”
- Início da década de 80: “otimização de negócios”
- Início da década de 90: “desenvolvimento de novos negócios das empresas”
- Final da década de 90: “satisfazer às necessidades de resolução de problemas de negócios de forma inovadora”
- Atualmente a IBM não possui uma missão definida e registrada, embora tenha publicado os valores que regem as atividades da companhia nos dias de hoje:
  - Dedicção ao sucesso de cada cliente.
  - Inovação que faz a diferença – para nossa companhia e para o mundo.
  - Confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos.



Os itens que contam a história da IBM foram retirados do livro “Planejamento Estratégico, de Djalma P. Rebouças de Oliveira, 30ª Edição, 2012.





E então, a sua empresa já definiu isso? Se ainda não o fez, deve refletir bastante sobre o tema, dada a relevância estratégica que ele tem para a organização em si, dando maior norteamento as suas atividades, servindo para orientar as suas equipes, além de questões de foco no mercado. Não se descuide... Trabalhe logo para definir a sua **missão, visão e valores**.





Instituto  
**montanari**

[www.institutomontanari.com.br](http://www.institutomontanari.com.br)

Acredita e incentiva a sua  
luta pelo SUCESSO, SEMPRE

**facebook**

Curta a nossa página,  
clikando aqui.

You **Tube**

Inscreva-se em nosso canal,  
clikando aqui.

Acesse nosso site, inscreva-se em nossa  
Lista VIP e fique por dentro das novidades  
[www.institutomontanari.com.br](http://www.institutomontanari.com.br)