



## ELEMENTOS DE ARTICULAÇÃO: MISSÃO, VISÃO, VALORES E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Ana Vitória Sandoval Ferreira

**Resumo:** O presente artigo objetiva interrelacionar a identidade organizacional e os conceitos de missão, visão e valores. A fim de apreender a interrelação entre os conceitos, foram estabelecidos dois objetivos complementares: a conceituação dos quatro conceitos, de modo claro e didático, por meio de revisão bibliográfica e a abordagem dos possíveis problemas que ocorrem na elaboração prática da missão, visão e valores nas organizações. Mediante análise bibliográfica e reflexões acerca do tema, conclui-se que missão, visão e valores atuam como estruturas de criação e manutenção da identidade organizacional. Desse modo, torna-se necessário voltar a atenção para a elaboração destes três conceitos na prática organizacional para evitar problemas relacionados à coesão grupal, à identidade organizacional.

**Palavras-chave:** Missão. Visão. Valores. Identidade Organizacional.

### 1 Introdução

Diariamente, ocorrem processos organizacionais como aquisições, reestruturações, fusões, dentre outros. Tais processos estão intimamente ligados às amplas e complexas mudanças que fazem com que os indivíduos, os grupos, ou mesmo as próprias organizações se questionem sobre quem são e busquem reconceituações, seja no nível micro ou macro. Visto que tais processos em nossa sociedade parecem ser cada vez mais comuns, aprofundar-se no conceito de identidade organizacional mostra-se como estudo precioso (CALDAS; WOOD, 1999).

São raros os trabalhos que apresentam conceituações didáticas e detalhadas sobre os conceitos de missão, visão e valores. Em sua maioria, as conceituações realizadas são, por vezes, parcas ou ainda se constituem mais como discussões sobre

essas temáticas. Desse modo, torna-se tarefa árdua, para os leigos no assunto, compreender o tema de maneira objetiva, porém bem descrita. Um dos propósitos deste trabalho é, portanto, por meio de revisão bibliográfica, conceituar missão, visão, valores e identidade organizacional, de maneira clara e bem descrita.

Outro aspecto relevante observado na bibliografia quanto aos conceitos de missão, visão, valores e identidade organizacional, refere-se à interrelação entre os três primeiros e o último. Assim, tais temáticas embora sejam abordadas em diversos artigos e livros, dificilmente são abordadas de maneira explícita, sob a perspectiva de sua interrelação. Usualmente, encontram-se parágrafos esparsos no texto, com alguns indicativos das possíveis relações existentes. Destarte, o segundo propósito deste artigo é averiguar quais são as relações presentes entre esses conceitos; dissertar sobre a hipótese de os conceitos de missão, visão e valores serem bases de estabelecimento de identidade organizacional.

O terceiro propósito deste trabalho é o de elencar alguns problemas que ocorrem na elaboração da missão, da visão e dos valores das organizações na atualidade e o impacto que a má estruturação ou a falta de atenção para estes conceitos pode ter para a identidade organizacional.

## 2. Identidade

Dentre os principais significados para o termo identidade, de acordo com o dicionário, estão: qualidade daquilo que é idêntico; paridade absoluta; conjunto dos caracteres próprios de uma pessoa, tais como nome, profissão, sexo, impressões digitais, defeitos físicos etc., o qual é considerado exclusivo dela e, conseqüentemente, considerado, quando ela precisa ser reconhecida; consciência que uma pessoa tem de si mesma (MICHAELIS).

O termo identidade deriva dos vocábulos latinos *idem e identitas* (ambos significando “o mesmo”) e do vocábulo *entitas* (entidade). Ao combinar essas raízes, identidade poderia então significar “a mesma entidade”. Alguns autores já sugeriram que a palavra pode também estar associada a outro vocábulo latino, *identidem*, significando “repetidamente”, “uma e outra vez” (ONIONS, 1979 apud CALDAS; WOOD, 1999, p. 117).

Ao se analisar a etimologia e os significados utilizados na atualidade para o termo, pode-se perceber a prevalência de dois significados: a paridade absoluta (no sentido de ser igual) ou os aspectos distintivos de algo (identidade como um conjunto de aspectos característicos de algo ou de alguém).

Grande parte das teorias que versam sobre identidade, no que concerne à identidade pessoal, social, organizacional, abordam o tema a partir da concepção de identidade como esses aspectos distintivos de algo. Por parte dos teóricos, não há, no entanto, um consenso nas compreensões a respeito do conceito e, de acordo com Caldas e Wood (1999), a noção de identidade é algo bastante difícil e apresenta muitas dificuldades em função da sua complexidade e amplitude de sentidos. Segundo os autores, a ideia de identidade, partindo de suas origens primordiais na lógica e filosófica clássica, difundiu-se adquirindo novos significados ao longo do tempo. A ampla aplicação e utilização da ideia atingiram áreas diversas, de modo que diferentes significados coexistem na atualidade e poucos têm relação uns com os outros.

Para compreender os conceitos de identidade social, organizacional, faz-se necessário, inicialmente, compreender a identidade pessoal. Nos indivíduos, esse processo tem início com a diferenciação em relação a outro. Bock, Furtado e Teixeira (2008) afirmam que se passa a ser alguém quando da descoberta do outro, sendo que a ausência desse reconhecimento não permitiria ao indivíduo saber quem é, já que não teria elementos para comparação que permitissem a seu “eu” destacar-se dos outros “eus”. Assim, para que haja o igual a si mesmo, é necessário diferenciar-se do outro.

Para além da diferenciação, imbricada na construção da identidade, atua também o processo de identificação. Após o reconhecimento de algo, processos opostos sucedem: a diferenciação, que ocorre por meio da percepção de diferenças em relação a algo ou a alguém e a identificação, que ocorre por meio da percepção de semelhanças em relação a algo ou a alguém. Destarte, para a identidade, os processos de diferenciação e identificação atuam de maneira complementar, estabelecendo o que distingue o indivíduo ou o grupo dos demais.

Exposto de outra forma, o conceito mais popularizado de identidade a caracteriza como uma classificação do *self* em que o indivíduo se reconhece como

diferente dos demais e como similar aos membros da mesma classe (ERIKSON, 1980 apud CALDAS; WOOD 1999).

O sentimento de identidade está presente em todo ser dotado de consciência de si mesmo, sendo que um núcleo identitário se constitui como *fonte de coerência interna*. Identidade pode ser considerada uma autocategorização que varia de acordo com critérios, tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história etc. (FREITAS, 2005). Desse modo, embora exista em cada pessoa um senso de individualidade, a construção do autoconceito é indissociável do outro e, portanto, as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação das identidades. Os processos de identificação são deflagrados por meio dessas experiências e os modelos são construídos no imaginário de cada um, fornecendo o suporte para o processo de internalização por parte daqueles que se identificam (MACHADO, H., 2003). “Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada” (MACHADO, H., 2003, p.55). “No plano social, as identidades das pessoas se configuram como a percepção de si mesmas dentro de um ou vários grupos, e, nesse sentido, direcionam os movimentos, refletindo a ação grupal” (MACHADO, H., 2003, p.52).

A identidade organizacional pode ser caracterizada como uma forma específica da identidade social em que o indivíduo se define por sua inclusão em uma organização particular. (MAEL E ASHFORTH, 1995, p.312 apud OLIVEIRA, A., 2008). Há o pressuposto de que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, assim, existe em seus membros a percepção de que fazem parte dela (OLIVEIRA, A., 2008).

[...] a identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros. Desta forma, “o critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo” (ALBERT E WHETTEN, 1985, p. 265 apud MACHADO-DASILVA; NOGUEIRA, 2001, p.42).

Um dos aspectos centrais da compreensão de Albert e Whetten seria, portanto, o da distintividade que inclui os processos de diferenciação (em relação a outras

organizações) e de identificação (como reconhecimento de características semelhantes entre os membros dessa organização ou ainda reconhecimento de características semelhantes entre si e a organização).

“As razões que levariam o indivíduo a se identificar com a organização são atribuídas por Pratt (1998) às necessidades de segurança, de afiliação, de autopromoção e holísticas” (PRATT, 1998, apud OLIVEIRA, A., 2008, p. 181). As necessidades de afiliação se referem à vinculação do indivíduo a uma pessoa ou grupo, e as necessidades holísticas se referem à busca de um significado para a vida. A necessidade de autopromoção se refere a esta autovalorização que os indivíduos obtêm por meio do valor que atribuem ao grupo, ou seja, tendem a perceber os grupos aos quais pertencem como mais positivos que os grupos externos e, portanto, a se valorizarem como membros deste grupo. (PRATT, 1998, apud OLIVEIRA, A., 2008). Os grupos asseguram a satisfação da necessidade de pertencer, de ser reconhecido, de existir aos olhos de si mesmo e dos outros (FREITAS, 2005).

A identificação social tem resultados comportamentais e perceptuais. Quando uma identidade social é saliente, o indivíduo tende a perceber e agir de modo a se conformar com as normas e os estereótipos daquele grupo social. Dessa forma, as percepções das diferenças entre membros do próprio grupo tornam-se minimizadas. Por outro lado, os membros do grupo externo podem ser percebidos de forma estereotipada e, às vezes, depreciativa. Isso resulta na maximização das diferenças entre o grupo de inclusão e o grupo externo (OLIVEIRA, A., 2008, p.179-180).

No âmbito organizacional, a identidade pode ser definida pelos atributos considerados centrais, distintivos e duradouros da organização. É necessário considerar, porém, a condição de processualidade da identidade: ela constitui-se por meio de identificações, constitui-se como processo, ou seja, está em constante transformação. Embora esteja em constante metamorfose, a identidade é apreendida como algo fixo. Dessa forma, os atributos duradouros da organização que constituem a identidade são, na realidade, aspectos mais estáveis, porém sujeitos a modificações. Portanto, o vocábulo identidade propõe uma noção de estabilidade que se contrapõe à processualidade e ao caráter de construção permanente que lhe são próprios (JACQUES, 1996).

A identidade social se refere a um processo social dinâmico, em constante evolução, que se constitui por semelhança e oposição (MACHADO, H., 2003). Por conseguinte, pode-se dizer que a identidade é um resultado, um estado psicossocial passível de variação no tempo, ou seja, não possui caráter fixo, bem como depende de seu ponto de definição, pois pode se referir ao indivíduo, ao grupo ou à sociedade em geral (FREITAS, 2005).

## 2. Missão

De origem latina, o termo ‘missão’ advém de “missio”, “missione”. Surgiu junto à religião, com os Jesuítas que enviavam seus membros para longe. Nessa origem, o significado do termo estava mais atrelado ao “ato de enviar” ou de “ser enviado”. Posteriormente, o termo foi apropriado pelos militares que utilizaram para designar operações táticas. (ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY). Em seu mais corrente e atual sentido, é utilizado para se referir a um “encargo”, “incumbência”, “desempenho de um dever” (DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA). Destarte, o sentido mais usual deste termo passou a se referir à razão do envio e não ao ato de enviar.

O termo ‘missão’ nas organizações se refere à parte do Planejamento Estratégico que define a proposta em razão da qual esta organização existe em seu negócio. Dessa forma, missão representa o papel que a organização desempenha em seu negócio e torna palpável a definição do negócio à medida que procura explicitar *o que* a organização é e/ou faz, *como* desempenhará o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e *para quem* (os beneficiários da missão) (ROSSI; LUCE, 2002).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.52) afirmam que os conceitos de missão e negócio podem ser facilmente confundidos e, dessa forma, oferecem um exemplo didático para diferenciá-los:

[...] as montadoras de automóveis e as suas concessionárias atuam num mesmo Negócio que é o de **Transporte**, porém o que as distingue é a sua Missão. Enquanto as montadoras têm a Missão de desenvolver e montar, as concessionárias têm a Missão de comercializar e dar assistência técnica.

Em consonância com a teoria, Terence (2002, p. 125) traz o seguinte exemplo de missão: “Produzir e fornecer peças metálicas com confiabilidade e qualidade aos diversos setores industriais da economia, visando à plena satisfação dos clientes através de um relacionamento baseado em ética e fidelidade comum.” Analisando-se este exemplo de maneira mais minuciosa, separando-se as sentenças, pode-se perceber a razão de ser consentâneo em relação à teoria: Produzir e fornecer peças metálicas (Define “o que faz”)/ com confiabilidade e qualidade (Define “como faz”) / aos diversos setores industriais da economia (Define “para quem faz”),/ visando à plena satisfação dos clientes através de um relacionamento baseado em ética e fidelidade comum (Define um esboço de objetivo e valores).

Segundo Terence (2002), responder às seguintes questões pode orientar o estabelecimento da missão:

- Qual é o negócio da empresa?
- Como a empresa está atualmente?
- Quais são os clientes da empresa?
- Quais produtos/serviços a empresa oferece?

Scott, Jafe e Tobe (1998), citados por Machado, D. (2009), entendem missão como o propósito central para o qual a organização é criada, sendo que sua descrição deve possuir enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção e enfatize o propósito da singularidade da Instituição.

Segundo Terence (2002), a missão é uma atividade que determina ‘onde a empresa quer ir’ e, assim, uma declaração de missão deve definir o negócio da empresa de modo sucinto, fornecendo uma visão clara do que a empresa está tentando fazer para seus clientes, como os tipos de produtos ou serviços que oferece, por exemplo. Para a autora, deve-se estabelecer, na missão, os propósitos da empresa e a postura estratégica dela. Os propósitos da empresa se constituem na explicitação dos setores em que a empresa exerce suas atividades ou do setor no qual há possibilidade de exercer, mesmo que esta possibilidade seja reduzida. A postura estratégica se refere à forma mais adequada de a empresa atingir seus propósitos dentro da missão, de modo a respeitar a sua atual situação interna e externa, verificada no diagnóstico estratégico.

Ao definir a missão da organização o empreendedor estará, por conseguinte, objetivando o foco da empresa no mercado. Ele poderá, assim, determinar com precisão em que seguimento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, etc. A missão traz um foco aos colaboradores de uma organização, os impulsiona fazendo com que consigam passar por desafios sem desistirem facilmente frente aos obstáculos que surjam pelo percurso (OLIVEIRA, L., 2009). Ela deve ser singular, exclusiva da organização a que se refere. Desse modo, cada participante desta organização poderá sentir-se engajado nos propósitos essenciais da missão (ROSSI; LUCE, 2002).

A missão, assim como os valores, precisa encontrar respaldo em cada colaborador. Da mesma maneira que os valores da empresa serão mais fortemente defendidos pelos colaboradores, se houver uma dinâmica positiva entre os valores corporativos e os valores pessoais, a missão potencializará a busca pela excelência, se os colaboradores perceberem que a alocação da energia pessoal contribuirá para o sucesso da empresa (OLIVEIRA, L., 2009, p. 5-6).

Para além de seu significado no contexto interno das organizações (sob a ótica de seus membros), missão também tem um significado externo, no sentido de que mostra aos clientes o que a empresa se propõe. Sob este aspecto, uma missão clara e definida pode demonstrar ao público que a organização possui um direcionamento e, assim, imprimir confiança na relação com os clientes que saberão o que encontrar na empresa (OLIVEIRA, L., 2009). As declarações de missão, a fim de serem mais bem elaboradas, devem ser simples, concisas, claras e gerarem entusiasmo pelo rumo que a gerência estabeleceu (TERENCE, 2002, p.43).

Torna-se, por fim, essencial verificar, na missão, a presença de ideologias, de outros discursos, alheios à organização. Scorsolini-Comin (2012) traz para a análise da missão o conceito de interdiscurso, pois afirma que a missão não é isenta ou criada “na” e “pela” organização. Missão seria o resultado de uma articulação entre a ‘razão de ser’ da organização e discursos presentes em outros contextos da sociedade. Como exemplo desses discursos, o autor aborda a ‘responsabilidade socioambiental’ que se universalizou em todos os contextos organizacionais, unindo o ‘ecologicamente correto’ ao ‘politicamente correto’. Assim, Pêcheux (1969) apud Scorsolini-Comin (2012)



ressalta a confusão entre o que é uma determinação ‘de fora’ da organização e o que provém da própria organização enquanto preceito ou missão. A fim de consubstanciar a missão como a ‘razão de existência’ da organização, considera-se importante analisar os aspectos pelos quais há o balizamento dela, de modo a identificar nela os parâmetros internos - suas reais motivações - e as determinações externas, as ideologias, bem como possíveis aspectos de missões de outrem.

#### 4. Visão

A palavra “visão” se originou do Latim: “visione” (FERREIRA, 1986). Em sua etimologia, consta como “algo visto na imaginação ou no sobrenatural”, “ato de ver”, “saber”. Na atualidade, dentre seus significados, estão: ato ou efeito de ver; o sentido da vista; ponto de vista; imagem vã, que se acredita ver em sonhos, ou por medo, loucura ou superstição; fantasia, quimera; revelação (ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY).

No contexto organizacional, a ‘visão’ descreve a parte do Planejamento Estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo. Ela orienta os colaboradores para o futuro, contudo não se distancia da realidade da empresa. Faz a relação do cenário atual da empresa com o que se pretende alcançar em longo prazo, mostra quais resultados se quer atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção dos resultados, ou seja, determina de que maneira utilizar os recursos para seguir uma trajetória (OLIVEIRA, L., 2009). Dessa forma, para saber adequadamente o que se espera ser/realizar, é essencial que, no estabelecimento da visão, sejam respondidas questões como: “onde se quer chegar?”, “quando?” e “como?”. Nesse sentido, Oliveira (1998) conceitua ‘visão’ como a forma pela qual a organização se enxerga no futuro, dentro mercado e da comunidade, no meio ambiente no qual exerce suas atividades, de maneira a considerar-se tanto como entidade isolada, como em comparação com as demais organizações, concorrentes ou não.

Visão “é a explicitação do que se visualiza para a empresa” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p.31). “Para estabelecer a visão, é necessário identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa” (TERENCE, 2002, p. 101). Por

consequente, para que possa ocorrer identificação dos agentes da empresa com a visão, as expectativas devem ser adequadas à realidade da empresa, viáveis, passíveis de serem realizadas. Terence (2002, p. 126), traz o seguinte exemplo de visão:

Ser, a longo prazo, uma empresa flexível e competitiva, através do aumento da capacidade produtiva e da redução do custo unitário dos produtos, atuando na produção de peças metálicas para os setores industriais e na comercialização de produtos para o mercado final (varejo).

Neste exemplo de missão, pode-se encontrar congruência com a teoria no que se refere ao estabelecimento de uma visão clara, bem descrita. Tal afirmação pode ser feita tendo em vista a seguinte análise: Ser, a longo prazo (Define temporalidade, “quando”),/ uma empresa flexível e competitiva (Define “o que pretende ser”) através do aumento da capacidade produtiva e da redução do custo unitário dos produtos (Define o “como”, quais estratégias, que meios utilizará), atuando na produção de peças metálicas (Define o produto)/ para os setores industriais e na comercialização de produtos para o mercado final (varejo) (Define “para quem”, os clientes).

## 5. Valores

A simples análise do vocábulo ‘valor’, enquanto conceito organizacional, já é capaz de elucidar dois aspectos básicos implícitos no conceito: a dimensão relacional e a hierarquização.

O vocábulo ‘valor’ advém do Latim ‘valore’. Dentre os principais significados atribuídos ao termo, estão: preço atribuído a uma coisa, estimação, valia; relação entre a coisa apreciável e a moeda corrente no país, em determinada época e em determinado lugar; merecimento, préstimo, valia. (MICHAELIS) Sendo assim, percebe-se, nesses significados, que o estabelecimento de valor pressupõe comparar duas ou mais coisas e organizá-las em ordem de importância (hierarquização).

Valores, no contexto organizacional, constituem parte essencial do Planejamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos. Por fornecerem um senso de direção comum para todos os

colaboradores e um guia para o comportamento diário, os valores representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso (DEAL & KENNEDY, apud FREITAS, 1991). Podem ser definidos como princípios difundidos e organizados em ordem de importância, ou seja, constituem um sistema hierárquico de princípios. Desse modo, eles referem-se à ordem de prioridades, estabelecem o que é central e o que é periférico no contexto organizacional, o que é desejável e o que é indesejável. Para o indivíduo, os valores justificam suas escolhas, as opções que fazem entre o que é bom ou mau, certo ou errado, etc. São expressões dos valores presentes na organização: as tomadas de decisão, as estratégias, os objetivos, os comportamentos que são continuamente reforçados pelo sistema de recompensa (ZANELLI; SILVA, 2008). Destarte, os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são prioritariamente observadas, pois sugerem que tipo de informação é mais considerada no processo decisório e, do mesmo modo, definem que tipo de pessoas são mais respeitadas (FREITAS, 1991).

A interiorização de valores ocorre nos processos de socialização à medida que os indivíduos se inserem em grupos, ou seja, os indivíduos se desenvolvem em ambientes dos quais interiorizam valores e crenças durante sua vida (ZANELLI; SILVA, 2008).

Os valores orientam os comportamentos dos indivíduos em relação às necessidades e expectativas que provém das organizações. Ao interiorizar esses valores, a pessoa tenderá a agir de acordo com eles e, posteriormente, irá institucionalizá-los por meio de normas e padrões tomados como referência para julgar os comportamentos como aceitáveis ou inaceitáveis. Desse modo, cria-se uma orientação comum que se constitui pela uniformidade ou similaridade dos valores. Partindo-se de uma perspectiva dinâmica, pode-se dizer que os indivíduos os constroem ao participarem nos processos organizacionais e são por eles construídos, quando interiorizam a visão de mundo construída ao longo da história da organização (ZANELLI; SILVA, 2008). No processo de cristalização dos valores, são desenvolvidos diversos subprodutos, tais como as histórias, mitos, rituais, cerimônias, etc. (FREITAS, 1991).

Zanelli e Silva (2008) classificam os valores organizacionais em dois tipos: arraigados e esposados. Os valores do tipo arraigados se referem aos valores que os membros da organização realmente apresentam e pelos quais esses membros pautam

seus comportamentos. Esses valores são, portanto, mais estáveis mais duradouros. Os valores esposados representam idealizações a respeito do que é apreciado ou considerado desejável, ou seja, são valores que os membros gostariam de possuir ou que a organização gostaria que eles possuíssem. Desta forma, os valores esposados são pouco estáveis. Quando os membros da organização vivenciam, durante um longo tempo, os valores esposados, estes poderão vir a se tornar arraigados. Valores são essenciais para a compreensão das atitudes, percepções, motivações, aprendizagem e de outros processos psicológicos, ou seja, para identificar o que mobiliza cada um para agir de determinada maneira.

Disseminar valores e significados, visando ao alinhamento de propósitos, tem uma importância estratégica para os gestores e demais participantes das organizações de trabalho. Esse alinhamento pressupõe a existência de um processo contínuo que identifique e rearranje o que estiver em conflito com os valores centrais da organização de trabalho (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim, é que as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Por meio deles, os seus empregados se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. A tarefa principal dos administradores residiria na modelagem e no realce dos valores (FREITAS, 1991).

## **6. Articulação entre os conceitos**

Objetivando o estabelecimento de interrelações entre missão, visão, valores e identidade organizacional, torna-se válido um encadeamento lógico entre os conceitos. Tal encadeamento parte do conceito que atua como orientador de comportamentos - os valores organizacionais - para que este, aliado aos processos de identificações, torne claras as interrelações propostas.

Os valores (ou princípios) são orientadores para o processo decisório e para o comportamento dos membros da organização no cumprimento de sua missão. Valores, isoladamente, não fazem sentido; sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos podem ser considerados como constituintes da organização. (ROSSI; LUCE, 2002) Assim, “para orientar mudanças pessoais e organizacionais, é preciso entender

quais são os valores que orientam nossos pensamentos, emoções e ações nas diferentes circunstâncias de nossas vidas” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 38).

O alinhamento dos valores, da missão e da visão do grupo aos do indivíduo gera a força de um grupo comprometido com a filosofia institucional comum. Em determinado momento, quando os valores não estão alinhados, as pessoas experimentam tensão e frustração. As organizações geralmente nascem da iniciativa de empreendedores que transmitem seus valores a seus colaboradores (MACHADO, D., 2009).

Desse modo, os valores, definidos como um sistema hierárquico de princípios e, enquanto orientadores dos comportamentos organizacionais, constituem o cerne dos processos decisórios nas organizações e, até mesmo, do estabelecimento de processos de identificação com propósitos organizacionais (identificação com a missão, visão, por exemplo).

Uma das características básicas das organizações de sucesso é possuir uma imagem clara do que estão realizando, pois conhecem seu propósito e compartilham um conjunto de Valores. Desta forma, Missão, Visão e Valores formam o cerne da identidade institucional. Estes elementos-chave constituem a ligação que faz com que as pessoas, os grupos e as empresas sejam ágeis e inovadores em situações desafiadoras. (MACHADO, D., 2009, p. 24)

Scorsolini-Comin (2012) alerta para uma possível alienação do trabalhador, quando os valores não são criados (ou registrados) pelos próprios colaboradores. Para o autor, quando os colaboradores não são autores de seus próprios valores, há uma voz que dita o que ser, o que (e a quem) respeitar e como ser. Essas ocorrências analisadas pelo autor são realidade para inúmeras organizações. Os valores organizacionais, entretanto, devem servir para balizar os comportamentos na organização e, para tanto, é necessário que estejam presentes nos colaboradores. Essa afirmação, porém, não se refere a uma uniformização de todos os valores do indivíduo aos da organização ou, tampouco, a um processo passivo pelo qual passa o colaborador. Idealmente ocorre, em um processo de ativa construção, um alinhamento entre alguns valores organizacionais e os valores do indivíduo. Desse modo, busca-se uma intersecção entre alguns valores do colaborador e os valores considerados centrais para o direcionamento das ações na

organização. A ponderação que deve existir entre os gestores refere-se ao próprio rumo que segue a organização, favorecendo, dentro do possível, a participação dos colaboradores nos objetivos organizacionais como um todo. Pode-se, assim, questionar os valores organizacionais em conjunto com os objetivos da organização. O questionamento dos valores, isoladamente, sem considerar o norte da organização, poderia gerar choque entre os valores organizacionais estabelecidos ‘democraticamente’ e o rumo da organização.

Os valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais. Em geral, os objetivos de uma organização são vistos como mais importantes por aqueles que sentem que existe um alinhamento entre os seus valores e os da companhia. Essa compatibilidade pessoal-organizacional parece aumentar a ligação com os objetivos e metas de suas corporações (FREITAS, 1991, p. 17).

Scott, Jafe e Tobe (1998), citados por Machado, D. (2009, p.25), entendem missão como: o propósito central para o qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção, enfatizando o propósito da singularidade da Instituição. Esta ênfase no propósito da singularidade da instituição remete ao aspecto da distintividade inerente à identidade organizacional. A missão, analisada sob esta perspectiva, atua no processo de diferenciação e identificação da organização: possibilita a diferenciação em relação às outras organizações e estabelece razões para existência desta organização, possibilitando identificações dos membros com estas características.

De acordo com Oliveira, W. (1998), a missão é a proposta que uma empresa faz nas suas relações com o mercado, consigo mesma e com a comunidade onde atua. Ela deve estar de acordo com a visão, com os valores, com as crenças e ser passível de realização. A missão, por isso, representa um compromisso maior das atitudes da empresa para com a visão. Dessa forma, pode-se compreender a missão como o fundamento da visão de uma organização, ou seja, a missão é que esclarece o presente de maneira a formar a base para o estabelecimento de uma visão de futuro.

[...] a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e manter-se viva. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada, sobretudo nas posições dirigentes (KATZ; KHAN, 1978 apud ZANELLI; SILVA, 2008, p. 31).

Ao se analisar o parágrafo acima, pode-se compreender que é nas posições dirigentes que se estabelecem a missão, a visão e os valores, como estruturas normativas e estruturas de ação. Por meio dessas estruturas, a organização busca preservar a sua identidade. Destarte, a missão, visão, valores atuam como estruturas de criação e manutenção da identidade organizacional. Pode-se dizer, também, que missão, visão e valores atuam como agentes de coesão entre os membros da organização, entre os processos organizacionais, atuam como delimitadores da identidade da organização.

## **7. Elaboração prática dos conceitos x problemas associados**

A conceituação realizada em tópicos anteriores, seguida da articulação entre os conceitos, conduz ao interesse pela análise de problemas de elaboração que muitas organizações enfrentam, por vezes, sem se darem conta, relacionados a estes conceitos.

Freitas (1991) afirma que através do depoimento de altos executivos de corporações consideradas culturas fortes, pode-se notar que uma vez definidos os valores, a organização não deve mudá-los. Dessa forma, os valores devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo, devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento.

Com base na afirmação de Freitas, é possível fazer alguns questionamentos. É com o intento de se adaptarem a mudanças, a expansão que muitos dirigentes, ao definirem os valores da organização, os deixam muito amplos? Ou os valores são colocados de maneira ampla para transmitir uma imagem mais clara, sucinta da organização? Seja qual for a razão, ao se pensar em termos da identificação com a organização, em termos do alinhamento com valores, não parece muito adequado deixar os valores organizacionais muito amplos. Se os membros não entendem exatamente do que tratam os valores, eles não podem servir como “guia para comportamentos” e os

membros sentirão mais dificuldade em se identificar com esses valores. Ainda há a possibilidade de que os membros da organização pensem que se identificam com um determinado valor, porém haver um engano nessa identificação devido a sua amplitude. Um ótimo exemplo a respeito da diversidade de significados que um valor amplo pode assumir é o valor “flexibilidade”.

Esse valor pode assumir significados extremamente diferentes: flexibilidade em relação a horários; flexibilidade no sentido de adaptabilidade a novas condições de trabalho; flexibilidade como estar apto para trabalhos e estudos de natureza diversa; etc. Destarte, considera-se necessário descrever, ao menos para os membros da organização, os valores de modo detalhado, para que estes possam servir de guias de comportamentos e para que seja possível o alinhamento de alguns deles com os valores pessoais dos membros da organização.

[...] os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula e que estes são amarrados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinados valores pode ser reavaliada e modificada via sistema de compensação. São nos escalões mais altos da hierarquia que se tem níveis de adesão maior. A constatação de um *gap* entre a administração superior e os níveis inferiores em termos de comprometimento com os valores não chega a traduzir um aspecto novo, visto tratar-se de um segmento desprestigiado, com menores salários, sem possibilidades de ascensão, e que, portanto, é menos susceptível a sutilezas (FREITAS, 2005, p. 13).

Essa chamada adesão aos valores organizacionais pode ser analisada sob a perspectiva das condições que os dirigentes fornecem para que haja identificação dos indivíduos com esses valores organizacionais. Em relação a esta perspectiva, outro aspecto a ser considerado é a quantidade de valores que os dirigentes elencam como valores organizacionais. Os valores organizacionais devem estar em consonância com a missão e a visão da organização, de modo a colaborarem para o cumprimento de ambas. Muitos dirigentes, no entanto, não refletem a respeito dos valores essenciais para o cumprimento da missão e visão organizacionais; eles, invés disso, elencam um grande número de valores como os valores da organização.

O impacto de tal ação pode ser percebido tanto diretamente na missão e na visão, como na própria identidade organizacional: se os indivíduos veem muitos valores, eles não sabem quais são essenciais para se orientarem para ação (para cumprirem os



objetivos da organização) e se os indivíduos veem muitos valores elencados como os valores organizacionais, podem tender a sentir uma distância maior entre sua identidade pessoal e a identidade organizacional. Quando há um grande número de valores elencados, pode haver uma tendência de a maioria desses valores ser sempre esposada, ser um “vir a ser”. No sentido oposto, quando o número de valores é menor (adequado ao que é essencial à organização), há uma possibilidade de que os indivíduos estabeleçam mais identificações com estes valores, que eles julguem que é possível alinhar-se a eles.

No estabelecimento da missão e visão ocorrem problemas semelhantes aos encontrados no estabelecimento dos valores: generalismo. A missão, que situa a organização a respeito de seu propósito, e a visão, que orienta para o futuro, devem ser bem descritas para que a organização consiga alcançar seus objetivos. No entanto, muitas organizações não se atentam para a importância que essas descrições têm para a coesão do grupo, para que os esforços sejam realizados visando ao mesmo objetivo. Um exemplo de missão parcamente descrita consta no texto de Medeiros e Teixeira (p.7): “Melhorar constantemente o que é essencial ao desenvolvimento humano pelo domínio da ciência e tecnologia”. Nesse caso, com essa descrição de missão, o dirigente da organização pode ter tentado conseguir objetividade. O que ocorreu, entretanto, foi a subjetividade gerada pela descrição parca da missão. Medeiros e Teixeira (p.7), trazem que esta mesma empresa estabeleceu como visão: “Ser a maior, mais lucrativa e mais respeitada companhia química do mundo”. Nessa visão, o dirigente estabeleceu objetivos que, mesmo em logo prazo, podem parecer utópicos para quem os lê. Ele não partiu da realidade atual da organização, não descreveu os meios para chegar a esta visão e não estabeleceu uma estimativa de prazo. Essa visão, portanto, pode parecer utópica e pode dificultar a identificação dos membros com os propósitos da organização. Desse modo, o estabelecimento de uma visão clara e bem descrita faz com que esta sirva ao propósito de orientar para o futuro e não fique apenas como uma “visão” no sentido de ilusão, de uma “criação fantástica”.

É interessante, por conseguinte, observar os conceitos de missão, visão, valores e compará-los com a descrição que muitas organizações fazem destes em seu planejamento estratégico. O que se observa é um distanciamento entre a teoria e a

prática no que concerne a estes conceitos, pois eles aparecem descritos, por vezes, de maneira insuficiente ou até mesmo confusa, de modo a gerar problemas de identidade organizacional.

## 8. Considerações Finais

Para fins didáticos, a conceituação de identidade se revelou em um trabalho complexo devido à diversidade de interpretações a respeito do tema. Dessa forma, selecionar o conhecimento essencial para a compreensão do tema, focando nas organizações, demandou tempo e reflexões.

A articulação entre os conceitos se mostrou possível e necessária para compreender alguns problemas que as organizações têm enfrentado na atualidade.

A dissertação acerca dos possíveis problemas que as organizações enfrentam devido à má estruturação da missão, visão e valores serviu para exemplificar articulações entre os conceitos, para enfatizar a importância da elaboração e descrição detalhada dos mesmos e, ainda, para evidenciar a atuação destes conceitos na formação da identidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias. Uma introdução ao estudo da psicologia**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Capítulo 14 – Identidade, p. 206-219.

CALDAS, M. P.; JR. WOOD, T.; **Transformação e Realidade Organizacional. Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

**Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. Acessado em: 18 de jul. de 2015.  
Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/>

FERREIRA, A. B. H.; **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira, 1986.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?**. 4ª Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

JACQUES, M. G.; Identidade e trabalho: uma articulação indispensável, In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (org): **Trabalho, organizações e cultura.** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, Coletâneas da Anpepp, nº11, 1996, p. 21-26.

MACHADO, Denise S. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Monografia de conclusão de curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. 119p.

MACHADO, Hilka V.; **A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise.** RAC, Edição Especial 2003: 51-73

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S.; Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. **RAC**, p.35-58, 2001.

MEDEIROS E. V.; TEIXEIRA, E. P.; **Estudo comparativo sobre Missão, Visão e Valores Empresariais e a Política Ambiental estabelecida pela NBR ISO série 14000.** São Paulo

**Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** Editora Melhoramentos Ltda. Acessado em: 18 de jul. de 2015. Disponível em:  
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>

OLIVEIRA, Áurea F. Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. E cols. **Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 179-188.

OLIVEIRA, Larissa S. A., **Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como Parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo.** 2009. **13f.** Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário UNA. Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, Waldemar; Valores, Crenças, Missão, Visão e Política de Qualidade. In: MELLO, J; CAMERGO, M. **Qualidade na saúde,** São Paulo: Editora Best Seller, 1998, p.59-67.

**Online Etymology Dictionary.** Acessado em: 18 de jul. 2015. Disponível em:  
<http://www.etymonline.com/>

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B.; Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: **Encontro Anual Da Anpad**, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD

SCORSOLINI-COMIN, F.; Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas

Organizações de Trabalho. **PSICO**. Porto Alegre: PUCRS, v.43, nº3, 2012, p.325-333.

TERENCE, A. C. F.; **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D.; **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2001. 370p.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; **Interação Humana e Gestão: A construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.