

## **A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará**

Autoria: Patrícia Morais de Aquino

### **Resumo**

As Instituições de Ensino Superior, no estado do Ceará, vêm atravessando um momento de mudanças ambientais, influenciado pelo grande número de novas entrantes no mercado. Este fato gerou uma mudança quase obrigatória no posicionamento e planejamento estratégico dessas Instituições., o qual começa com o propósito ou missão da organização (Megginson, Mosley e Pietri, 1986). Analisar o processo de construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará, bem como avaliar a frase que representa a declaração da missão corporativa, seguindo um modelo teórico adaptado pelas autoras, são os objetivos da presente pesquisa. Após o levantamento das Instituições cearenses com missão declarada, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os diretores acadêmicos e aplicados questionários a alunos, professores e funcionários das IES. Analisando os resultados, verificou-se pouca utilização da missão como função de base auxiliadora nas decisões estratégicas e rara divulgação entre os envolvidos nas organizações. Uma declaração mais completa, ou seja, a frase com um número maior de componentes sugeridos pela literatura.,foi encontrada nas instituições mais antigas e com maior número de alunos. Sugere-se, porém, um estudo mais aprofundado em que se possa analisar o desempenho dessas IES relacionando-o com a forma de utilização de sua Missão.

### **Introdução**

As Organizações Universitárias, no estado do Ceará, vêm atravessando um momento de mudanças ambientais fortemente influenciado pelo grande número de novas entrantes no mercado. O número de Instituições de Ensino Superior do Ceará cresceu sensivelmente nos últimos três anos.

Este fenômeno ocorreu, motivado pela Lei de Diretrizes e Bases da LDB No. 9.493/96 que promoveu o Ensino Superior em variados graus de abrangência ou especialização. Regulamentada através do Decreto No.3869/01, a Lei incentivou muitas organizações, educacionais ou não, a entrarem neste mercado e abrirem novas faculdades. Como iniciativa de disciplinar e garantir este movimento, o Governo Federal regulamentou padrões para abertura e manutenção do funcionamento das Instituições de Ensino Superior. Este crescente e regulamentado mercado gerou uma mudança quase obrigatória no posicionamento e planejamento estratégico das universidades e faculdades, de acordo com a natural necessidade de sobrevivência em um ambiente mais competitivo.

A ampla literatura sobre estratégia e competitividade indica ser o planejamento estratégico, o processo no qual a organização mobiliza-se para atingir o sucesso e construir seu futuro (PAGNONCELLI, 1992) e ainda, que o processo do planejamento começa com o propósito ou missão da organização (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI, 1986). Isso indica que o momento inicial, pedra fundamental de um planejamento estratégico, consiste na formulação de uma missão corporativa. Essa missão deve definir claramente a razão da existência de uma empresa, seu negócio, seu propósito e a sua essência.

A partir de meados da década de 80, as organizações começaram a declarar sua missão através de uma frase.

O objetivo desta pesquisa consiste em avaliar a frase que representa a declaração da missão corporativa nas Instituições de Ensino Superior do Ceará, inseridas no contexto competitivo atual, seguindo um modelo teórico adaptado pelas autoras, bem como analisar o processo de construção e disseminação dessa missão, para averiguar como essa ferramenta vem sendo utilizada nas organizações. Para tanto foram avaliados aspectos estratégicos relevantes ao

negócio, como a real utilização da missão nas organizações, a forma de disseminação e sua contribuição para a tomada de decisões.

Fazendo-se um passeio pela literatura existente, encontram-se, entre todos os autores, diversos modelos para construção de uma boa frase de missão corporativa.

De forma geral, estes modelos consideram todos os componentes que devem ser contemplados na frase declaratória de missão da Instituição. A análise comparativa destes modelos resultou na identificação de grandes grupos comuns de requisitos necessários a uma completa declaração de missão. Baseando-se neste referencial teórico, a presente pesquisa propõe a criação de um modelo adaptado para a avaliação das declarações de missão, baseado nos componentes comuns à maioria dos autores. A metodologia de trabalho consistiu em avaliar, à luz do modelo proposto, a construção da declaração (frase) de missão das maiores IES do Ceará. Em seqüência, procedeu-se a investigação acerca do processo de construção, disseminação e a utilização da missão em cada Instituição.

Para tanto, o estudo foi organizado da seguinte maneira: na primeira parte é apresentado um breve histórico das Instituições de Ensino Superior no Ceará e uma revisão dos autores no que se refere a conceito, função, processo de construção e a disseminação da missão nas organizações; a segunda parte apresenta todos os procedimentos metodológicos utilizados para tornar possível a consecução dos objetivos da pesquisa; por último, apresenta-se o perfil das Instituições, os resultados encontrados e conclusões sobre o atual cenário da missão nas IES do Ceará, sugerindo-se indicações para pesquisas e aprofundamentos futuros.

## **1. As Instituições de Ensino Superior do Ceará e sua Missão Corporativa**

### **1.1 As Instituições de Ensino Superior do Ceará**

As organizações universitárias diferem das organizações econômicas de forma particular quanto aos produtos oferecidos. Alguns autores afirmam que o produto *ensino* é extremamente singular, considerando a complexidade de sua construção, que exige participação não somente da empresa (academia), mas também de seu cliente (aluno). Além disso, os fornecedores (professores) das organizações universitárias caracterizam-se por constituírem parte integrante da empresa (CARVALHO, 2002).

No entanto, de forma semelhante às organizações econômicas, as organizações universitárias privadas são também regidas pela lógica da produtividade e do mercado (Chauí, 1998, In: CARVALHO, 2002), tendo que se manter em permanente interação com seu meio ambiente (Andrade e Tachizawa, 2000, In: CARVALHO, 2002).

Assim sendo, as Instituições de Ensino Superior cearenses não podem ignorar a mudança ocorrida neste mercado, nos últimos anos. No Ceará, o número de instituições privadas de ensino superior cresceu de forma acelerada nos últimos anos. Tal crescimento deveu-se primordialmente à Lei de Diretrizes e Bases pelo Governo Federal. A LDB No.9.493/96 determinou que “a educação superior será ministrada em instituição de ensino superior pública ou privada, com variados graus de abrangência ou especialização”, os quais estão regulamentados no Decreto No. 3.860, de 09 de julho de 2001, instituindo o ensino superior nas seguintes categorias:

- a) Universidades ou Organizações Universitárias – oferta regular de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- b) Centros Universitários – instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação de seu corpo docente e pelas condições do trabalho acadêmico oferecidos à comunidade.

c) Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores ou Escolas Superiores - Instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regime comum e comando unificado.

A introdução dessas novas possibilidades de se praticar o ensino superior viabilizou a abertura de instituições com variados graus de abrangência ou especialização. Muitas organizações, de origem educacional ou não, decidiram abrir faculdades. Este expressivo ingresso de novas entrantes gerou uma mudança relevante neste mercado, provocando ou até mesmo obrigando as Instituições de Ensino Superior existentes a buscarem estratégias para criação de vantagens competitivas. Consideram-se dois fatores como determinantes nesta mudança de estratégia:

1. O contínuo crescimento do número de Instituições de Ensino Superior no mercado, gerando concorrência e forçando a implantação de diferenciais competitivos.
2. As estratégias impostas pelo MEC que, através de regulamentação legal, exige que as Instituições definam e mantenham padrões específicos, sob o risco de terem suas Instituições descredenciadas, caso não cumpram as exigências cabidas.

Algumas pesquisas já foram desenvolvidas tratando da mudança de estratégia nas organizações universitárias. A dissertação intitulada “.”(CARVALHO, 2002) indica que as organizações universitárias por, operarem em um ambiente complexo, com forte influência governamental e social e por apresentarem características bem específicas quanto ao serviço prestado, sofreram a imposição de agir estrategicamente, com o intuito de adaptação a todas as contingências ambientais.

Estas constantes transformações do mercado obrigam as Instituições a inovar para competir e sobreviver. A sobrevivência de uma organização, seja ela privada ou pública, é assunto amplamente recorrente na literatura. Tachizawa e Rezende (2002) afirmam que a sobrevivência de uma organização é viabilizada pela sua capacidade de crescimento e que sua trajetória é recheada de problemas das mais diversas causas. Como problema é estado natural de qualquer organização, nota-se que o importante consiste em compreendê-los e munir-se de instrumentos para resolvê-los.

As Instituições de Ensino Superior, como qualquer organização econômica, precisam considerar, para própria sobrevivência, o ambiente atual e futuro do mercado em que estão inseridas, definindo suas estratégias (idéia a ser implementada) e o instrumento para sua implementação (planejamento estratégico).

A administração eficaz exige não apenas um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1986), o processo do planejamento começa com o propósito ou missão da organização, já que ela permeia todas as decisões estratégicas (GRACIOSO, 1996).

Atualmente, as Instituições de Ensino Superior precisam definir sua missão dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), não só como ponto de partida de seu planejamento estratégico mas como exigência feita pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC), para terem autorização de funcionamento.

Diante da pertinência e necessidade de construção da missão pelas instituições de ensino superior, faz-se importante definir mais detalhadamente os conceitos de missão e visão, suas funções, utilidades e componentes mais importantes.

## 1.2 .Conceito de Missão

As organizações são fundadas com um propósito. Esse propósito é considerado por alguns autores como o foco, o ramo, negócio ou missão. A missão representa a principal proposta da empresa, o motivo pelo qual ela existe (Certo e Peter, 1993; Oliveira, 1991).

Apesar de alguns autores apresentarem enfoques diferentes para a definição de missão, o conceito mais comum, encontrado na literatura atual, consiste na definição da *razão de ser da organização*.

*“É difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem se é”* (Wright, Kroll e Parnel, 2000). A missão deve representar a identidade de uma organização. O conhecimento e definição da identidade da organização são fatores que influenciam a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.

A missão de uma organização também pode ser compreendida como definição do negócio e atendimento de necessidades. Segundo Derek (1991), a idéia de missão consiste na orientação do negócio da organização que deve ser voltada para a necessidade e não para o produto. Esta idéia é compartilhada por Ansoff (1990) que também destaca o valor da missão ligado a uma necessidade existente que pode ser satisfeita por uma gama de produtos. O escopo de missão como definição de negócio delimita as atividades da organização no espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio, permitindo que a empresa trilhe um caminho bem definido para a realização dessa missão.

Outro aspecto importante a considerar sobre missões consiste em que, qualquer que seja sua definição, a declaração de missão é normalmente reconhecida como o princípio de qualquer planejamento estratégico. É “o primeiro passo (David, 1899), a fundação (McTavish, 1995) ou o motivo central (Rebouças, 1994) de um planejamento estratégico”.

A missão deve ser o critério geral para orientar a tomada de decisão e determinação de objetivos. Mintzberg (2000) afirma, ainda, que a missão atua como parte da estratégia, focalizando o esforço e definindo a organização. O foco evita o caos do movimento em múltiplas direções enquanto a definição provê significado, explicitando o que a organização faz e como se distingue das outras.

Além destes conceitos gerais que definem missão, alguns autores a avaliam como parte de outro elemento do planejamento estratégico: a visão institucional. É o caso de Tweed (1998) que localiza missão inserida na visão organizacional.

Este tipo de definição requer esclarecimento mais detalhado sobre as diferenças dos conceitos de missão e visão.

### Diferença entre Visão e Missão:

A maioria dos autores estabelece uma diferença entre Missão e Visão que, em geral, definem visão como uma posição futura e missão como uma definição presente. Enquanto a visão estabelece um destino a ser alcançado, a missão define uma identidade.

A visão como estado futuro caracteriza-se como o sonho da organização. Enquanto as visões são mais duradouras, as missões devem ser revisadas de quando em vez (MULLANE,2002).

Já Rebouças (1994) reconhece Visão como identificação das expectativas e desejos e a missão como um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Com pequenas variações, encontra-se um consenso na literatura sobre a diferença entre missão e visão, como se observa: A visão é onde e como a organização espera estar no futuro, a missão é a

justificativa da existência da empresa para a sociedade. De forma resumida, a Missão constitui o ramo do negócio enquanto a Visão constitui o futuro deste negócio.

Apesar de suas diferenças, o importante sobre missões e visões consiste em que são fatores capazes de determinar quais atividades se encaixam e quais não se encaixam na orientação estratégica da organização (Wright, Krool e Parnell, 2000).

### **1.3 A Função da Missão**

A própria definição de missão, largamente difundida pela literatura, deve levar a compreender que a existência da Missão precisa ir além de uma declaração formal *per se* mas deve exercer uma importante função para a organização.

A principal função da missão é tornar claro o que a organização faz e em que negócio está inserida, ajustando o foco para facilitar o caminho e agilizar o processo de realização de objetivos. Para isso, a missão precisa comunicar e difundir os ideais da organização, bem como sua proposta de valor para *stakeholders* internos e externos.

Mullane(2002) defendeu as funções externas (definir objetivos comuns para os acionistas, colaboradores, fornecedores e consumidores) e internas (comunicar os propósitos e objetivos da organização aos funcionários) da declaração de missão corporativa.

A missão deveria ter a função de base auxiliadora nas decisões estratégicas, definindo objetivos comuns a serem perseguidos por todos os seus colaboradores. Desta forma, ela deve assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha significado, garantindo unicidade de propósitos (TAVARES, 2000).

A idéia de unicidade de propósitos também é abordada por Kotler (1998) quando afirma que “a missão funciona como uma mão invisível que orienta funcionários a trabalhar independentemente ou coletivamente para realizar as metas da organização.”

O estabelecimento da missão serve, portanto, como um guia que conduz objetivos, estratégia, políticas e planos. Megginson, Mosley e Pietri (1986), enfatizando a função de guia, afirmam que diferentes missões conduzem a direções diferentes.

Para atingir sua função e servir como direção a ser seguida pela organização, é importante haver, além de uma boa definição de missão, um grande comprometimento de toda organização para que o propósito, os valores e objetivos da organização sejam compreendidos e atingidos.

É por esta razão que a disseminação da missão é fator determinante para o seu sucesso.

### **1.4 A disseminação da Missão.**

Declarações de missões e objetivos estratégicos são criados com o intuito de auxiliar a organização a alcançar um destino desejado. Parece claro que toda organização precisa estar ciente de sua identidade, do papel de seus colaboradores e do objetivo que se quer alcançar para ser bem sucedida. No entanto, o atendimento deste ideal requer algo mais que missões bem construídas. A mais invejável declaração de missão não significa garantia de sucesso organizacional.

Mais do que uma simples frase de efeito decorativo, a declaração da missão deve ser implementada com a intenção estratégica (Hamel e Prahalad , 1989, In: Strong, 1997)) de criar unidade interna que mova a organização em direção ao sucesso competitivo.

Para criar unidade interna, a missão precisa ser partilhada por todos os colaboradores da organização, criando uma postura estratégica entre alta administração, média gerência, funcionários da linha de frente, parceiros, fornecedores e consumidores. “O comprometimento

com a missão deve começar pela alta diretoria e gerar envolvimento de todos os níveis da organização por todas as áreas” (Mullane, 2002).

O que se observa nas pesquisas mais recentes é a ocorrência recorrente de um planejamento estático de missão, servindo apenas, e quando acontece, de elemento decorativo nas salas de reunião. A falta de difusão interna e externa subtrai todo o vigor e a capacidade de movimentação coletiva da missão. No entanto, ainda que a missão seja divulgada para cada colaborador, em cada quadro e em cada sala, não é o documento físico que vai trazer comprometimento dos colaboradores aos valores da instituição. Só um processo periódico de acompanhamento do foco das atividades e mensuração dos objetivos é que vai permitir o correto encaminhamento da empresa em direção a seus objetivos.

Já que as declarações de visão e missão são imprescindíveis como base do planejamento estratégico, o grande diferencial em resultados consiste no esforço em disseminá-las pela organização. Esta disseminação gera foco comum que gera comprometimento que gera movimentação que gera acompanhamento e correções diárias, em um círculo virtuoso de atendimento de objetivos.

Mas o envolvimento com a missão organizacional será tanto mais fácil de ser atingido quando: 1) existe participação de todos os colaboradores no processo de construção da missão e 2) a missão está claramente definida em todos os aspectos necessários à caracterização única da organização. Esta clareza de definição exige um estudo detalhado sobre a construção das missões corporativas

## **1.5 A construção da Missão**

A iniciativa de construção e declaração de missão das empresas começou a ser disseminada na década de 80, como algum tipo de resposta à pergunta de Peter Drucker – “Qual é o nosso negócio?” - em meados dos anos 70 (David, 1989).

A literatura indica que a maioria dos gestores concorda que a criação de uma declaração de missão gera o foco em objetivos comuns, um sistema compartilhado de valores, guias de comportamento, trabalho em equipe e comprometimento, inclusive emocional, com a organização.

Percebe-se, no entanto, que a construção de uma declaração não é um processo simples. Muitos autores sugerem a necessidade de um processo estruturado para a construção da missão e relacionam alguns aspectos que devem ser considerados na sua construção.

Apesar de abranger uma série de componentes estratégicos, a missão institucional precisa ser específica para cada empresa, de forma a caracterizar sua identidade e não genérica a ponto de servir para qualquer instituição (Tachizawa e Resende, 2000). Ainda, o enunciado da missão não deve ferir os valores institucionais, considerando que são os valores e crenças de uma organização, compartilhados pelos seus membros, que a distinguem de outra organização. Além de única, a missão deve evitar ser circunstancial ou ambígua, como por exemplo: “ser soluções de problemas” (Tavares, 2000).

É normal que as construções de missão sejam revisadas para refletir novos posicionamentos estratégicos, respondendo às necessidades de um ambiente em constante mudança. No entanto, não devem ser modificadas com muita frequência, considerando que uma organização não muda frequentemente seu negócio ou sua razão de ser.

Além dos aspectos gerais necessários para a construção de uma boa missão, a literatura é vasta quando indica componentes específicos que uma missão completa deve conter.

### Componentes necessários para uma boa declaração de missão:

É possível citar uma grande relação de autores que discorrem sobre os quesitos indispensáveis a uma consistente declaração de missão. Alguns se concentram mais em componentes internos, outros em componentes externos, uns são mais abrangentes, outros mais específicos.

De forma geral, uma boa declaração de missão deve: definir o negócio e seu escopo geográfico, ser voltada para o mercado, apresentar a filosofia de trabalho adotada, identificar os consumidores-alvo, suas necessidades e a forma de satisfazê-las (Hamel e Prahalad, 1989, In: Strong, 1997). Rebouças (1994) exprime estes componentes em Propósito (setor de atuação), Cenário (critérios e medidas para a preparação da empresa) e Postura (maneira adequada p/empresa alcançar seus propósitos). De acordo com Ackoff (1986), a missão deve conter objetivos, fatores de diferenciação, aspirações da organização e o papel de todos os grupos envolvidos.

A missão de uma organização deve envolver cultura (corações) e estratégia (mentes), conseguindo comprometimento com os valores e entusiasmo dos colaboradores. Baseado nessa dualidade, Campbell (1989) define um modelo de quatro elementos para declaração da missão:

Mentes	Corações
<b>Propósito:</b> Satisfação de acionistas e stakeholders	<b>Comportamento:</b> Padrões de comportamento desejados para alcançar o propósito e a estratégia
<b>Estratégia:</b> Definição do negócio, Posição estratégica, Vantagem competitiva	<b>Valores:</b> Princípios morais e crenças, cultura e filosofia que dêem significado ao trabalho realizado

Outros autores definem mais grupos de componentes necessários a uma boa declaração de missão. Morris (1996) sugere três componentes: identificação dos grupos de consumidores alvo, as necessidades desses consumidores e a forma de satisfazer essas necessidades. Já Piercy e Morgan (1994) consideram quatro fatores principais: filosofia organizacional, mercado alvo, valores-chave e fatores críticos de sucesso. Want (1986) define cinco componentes: propósito, objetivos principais, identidade corporativa, políticas da companhia e valores corporativos. E Pearce e David (1987) estabelecem uma relação mais completa, composta de nove elementos principais: consumidores, produtos e serviços, escopo geográfico, tecnologia, filosofia, forças e fraquezas, estratégia de sobrevivência, preocupação com a imagem pública e preocupação com os colaboradores.

Esta miríade de componentes encontrada levou as autoras à criação de um modelo adaptado da literatura revisada para utilização na metodologia da pesquisa de avaliação da construção das missões das IES do Ceará.

### 3. Metodologia

Considerando os objetivos propostos, o procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa exploratório-descritiva, que constou de duas fases:

1. Levantamento e análise:
  - a) do perfil das instituições de ensino superior do Ceará;

- b) dos motivos que levaram às Instituições a construir suas missões;
- c) do processo de construção das missões;
- d) da utilização da missão nas tomadas de decisão;
- e) do grau de disseminação da missão institucional entre professores, funcionários e alunos.

2. Avaliação das declarações de missão das instituições, à luz de um modelo teórico adaptado da literatura sobre planejamento estratégico, referente aos componentes presentes numa boa declaração de missão.

Para o cumprimento da fase 01 procedeu-se da seguinte maneira:

O levantamento da população das instituições foi obtido junto ao MEC, ao Conselho de Educação do Estado do Ceará e ao Portal de Informações de Ciência e Tecnologia do Ceará. Do universo de 21 instituições, distribuídas em 15 faculdades, 05 universidades e 01 Centro Federal de Educação Tecnológica, apenas 02 faculdades não apresentaram missão declarada. A pesquisa foi realizada considerando as 19 instituições que apresentaram missão declarada, para as quais foram aplicados questionários estruturados junto aos diretores acadêmicos ou administrativos de cada instituição, mediante entrevistas pessoais e telefônicas. No entanto, com a desconsideração de dois questionários, a amostra utilizada resultou em 17 Instituições de Ensino Superior.

O questionário era composto de questões que tinham o objetivo de identificar o perfil das instituições: seu tempo de existência, sua natureza, quantidade de alunos e cursos oferecidos.

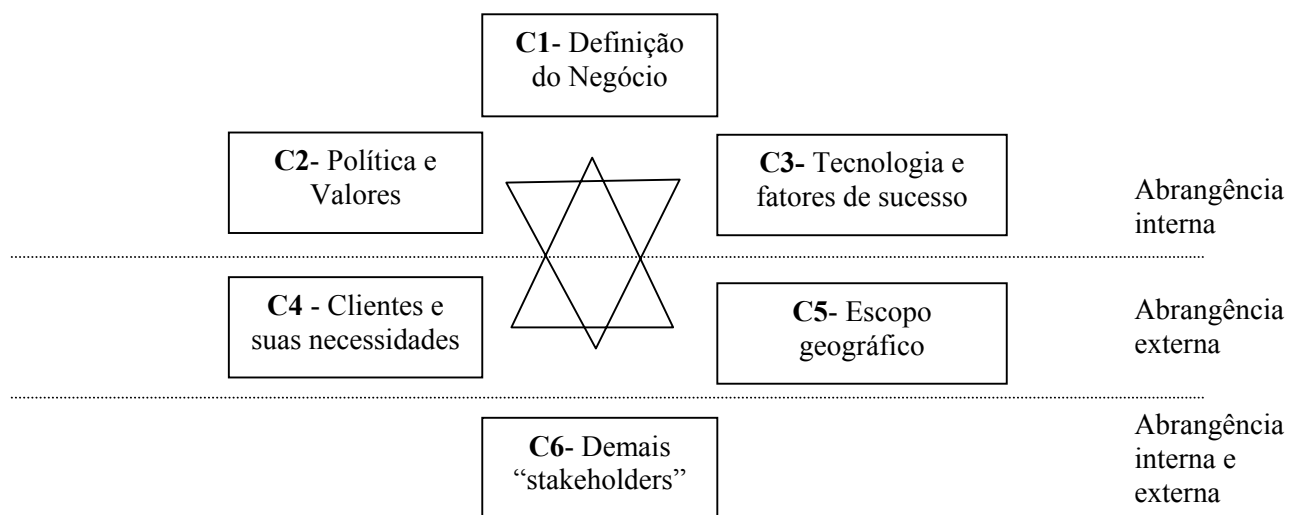
e levantar informações sobre os motivos que levaram à Instituição a construir sua missão, seu processo de construção, atores participantes, frequência de utilização e forma de divulgação.

Nesta fase foi também aplicado um outro questionário, destinado a alunos, professores e funcionários das 10 maiores Instituições em número de alunos, com o objetivo único de identificar o grau de disseminação da missão corporativa, medindo-se seu conhecimento por professores, funcionários e alunos das instituições pesquisadas. A amostra de 300 questionários (100 alunos, 100 professores e 100 funcionários) foi obtida por conveniência nas instituições escolhidas, e apenas dois questionários do estrato funcionários foram rejeitados, utilizando-se um total de 298 questionários..

Ressalta-se que a maioria dos questionários e entrevistas foram presenciais, permitindo a observação, *in loco*, da forma de divulgação da missão nas instalações físicas.

Assim sendo, o estudo pretendeu levantar alguns indicativos quanto ao conhecimento da missão por parte de alguns atores envolvidos, não sendo objetivo garantir rigor estatístico quanto a estes resultados específicos. Os recursos da estatística descritiva foram utilizados para efetuar análises de frequência e tabelas de contingência na descrição do perfil das instituições.

A fase 2. utilizou a seção do questionário que versava sobre a declaração da missão da instituição. Nesta fase, as declarações de missão foram analisadas à luz de um modelo de componentes construído para o artigo, adaptado das indicações encontradas na literatura. Este modelo, chamado estrela, foi desenvolvido seguindo-se o procedimento: elaborou-se, para cada autor, uma lista detalhada dos quesitos por ele indicados, necessários para construção de uma declaração de missão. Agrupou-se todos os quesitos, classificando-os, em seguida, em temas correlatos. Estes temas foram identificados de forma a não se repetirem nem constituírem parte integrante ou sub-tema uns dos outros. A consolidação deste temas gerou o modelo estrela constituído de seis componentes e três abrangências, apresentado abaixo:



Modelo Estrela – Componentes para uma boa declaração de missão (Adaptado de diversos autores)

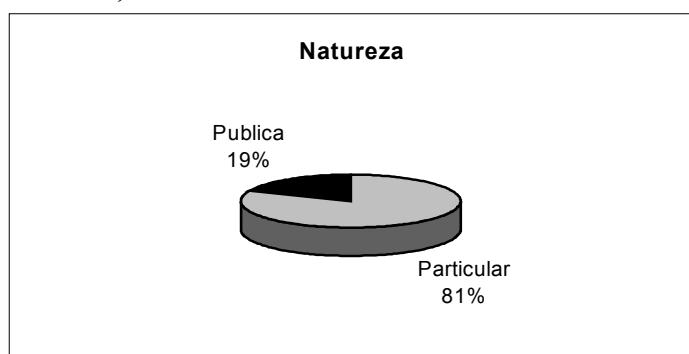
O critério de análise constituiu-se na identificação da existência ou não dos 6 componentes nas declarações de missão das instituições da amostra.

### 3. Análise dos Resultados

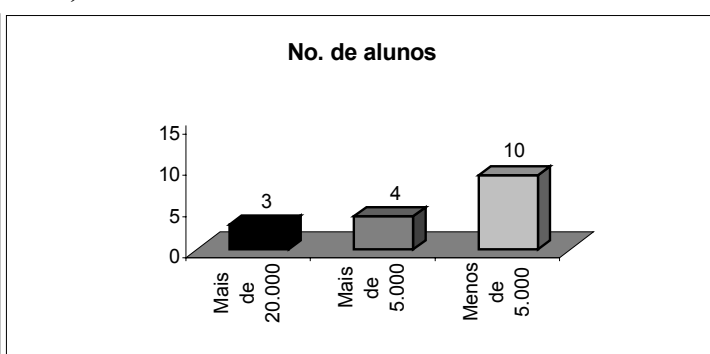
Com base nos levantamentos feitos, aplicação dos questionários e entrevistas, obteve-se os resultados:

#### 3.1 Sobre o Perfil das Instituições de Ensino Superior do Ceará:

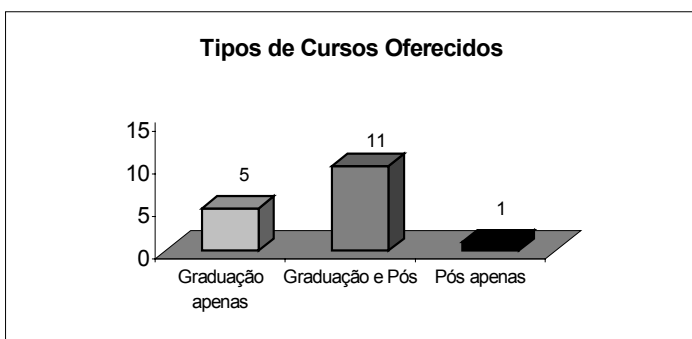
##### a) Quanto à natureza:



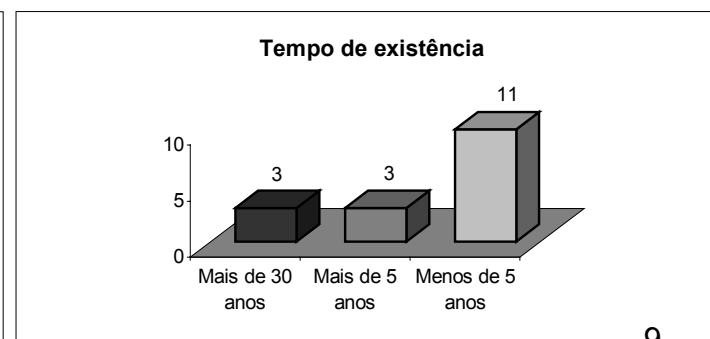
##### b) Quanto ao tamanho:



##### c) Quanto aos cursos oferecidos:



##### d) Quanto ao tempo de existência:



Uma análise do perfil das IES do Ceará indica uma tendência de distribuição em três grupos:

1. Instituições mais antigas, que constituem universidades e concentram elevado número de alunos;
2. Instituições de médio porte, divididas entre universidades e faculdades, presentes há sete a dez anos no mercado de Fortaleza;
3. Faculdades recentes, com menos de cinco anos de existência atendendo a um número reduzido de mil a dois mil alunos.

Observa-se ainda que:

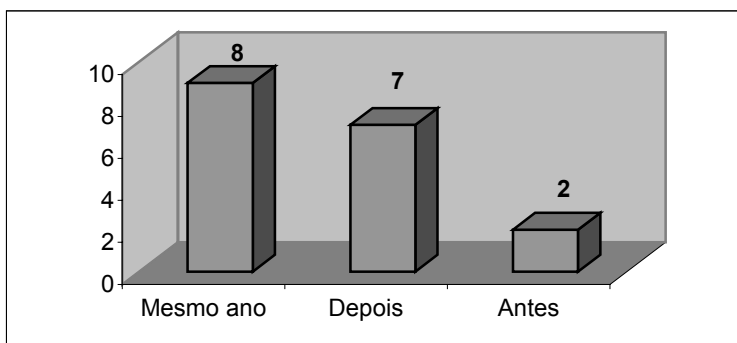
Faculdades recentes e com número reduzido de alunos (menos de dois mil) já oferecem diversos cursos de Pós-Graduação.

Das 17 instituições pesquisadas, 5 são afiliadas a organizações não-cearenses.

### 3.2. Sobre a Missão das Instituições de Ensino Superior:

#### 3.2.1 Quando a Missão foi construída:

Neste aspecto observou-se se a missão fora construída antes, no mesmo período ou depois da fundação da Instituição.



*Período de construção da Missão em relação ao ano da fundação da Instituição Fonte*

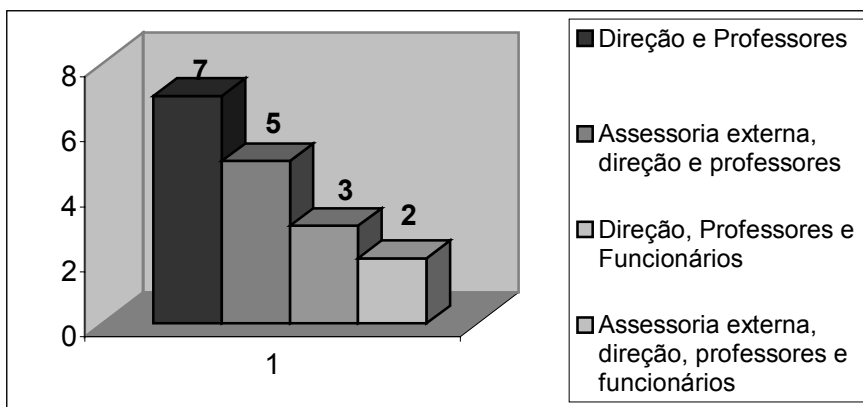
É importante salientar que as IES que construíram sua missão depois de sua fundação são, na maioria (05), as universidades públicas e particulares, que têm sua fundação antes dos anos 80. Apenas 02 faculdades que tiveram sua fundação na década de 90, construíram a missão depois da fundação.

Oito faculdades construíram sua missão no mesmo ano, e duas indicaram que tiveram sua missão construída mesmo antes de sua fundação. No entanto percebe-se que, nessas 10 instituições, a construção da missão esteve relacionada à fundação das IES, em cumprimento a uma regulamentação exigida pelo MEC (PDI –Plano de Desenvolvimento Institucional) para que a faculdade tivesse a devida autorização de funcionamento.

#### 3.2.2 Quanto aos participantes no processo de construção da Missão:

Observou-se que o processo de participação na construção se deu de quatro formas:

1. Assessoria externa, direção e professores
2. Assessoria externa, direção, professores e funcionários
3. Direção e professores
4. Direção, professores e funcionários



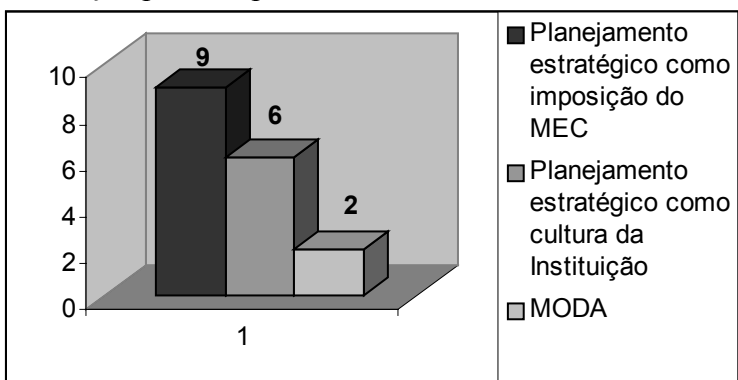
Participantes do processo de construção da Missão

Quanto à participação de assessoria externa verifica-se que a maioria (10) não utilizou o auxílio de assessoria externa, dentre elas estão 04 universidades e 06 faculdades.

Observa-se também que apenas em 05 (cinco) instituições houve a participação de funcionários, dentre elas duas universidades.

### 3.2.3 Quanto aos motivos da construção das Missões:

Verificou-se os principais motivadores para construção da missão corporativa: Planejamento estratégico como cultura da Instituição, Planejamento estratégico por imposição do MEC ou construção pelo simples fato de estar “na moda”.

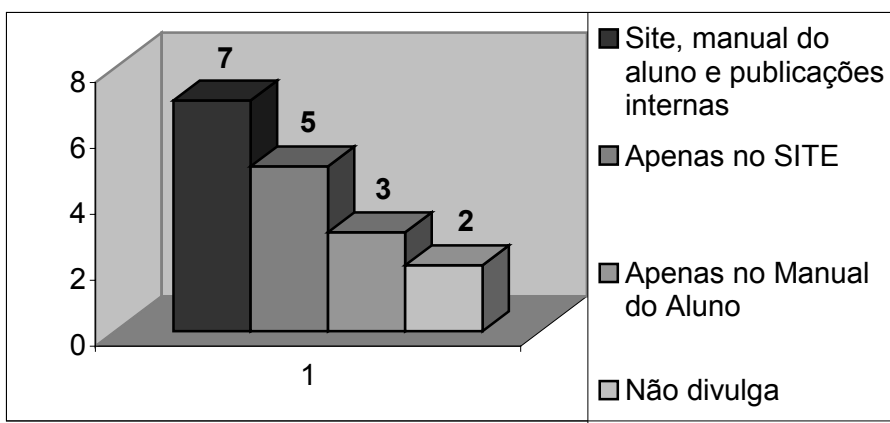


Motivos que levaram às IES a construírem suas missões

Percebe-se que a maioria das instituições construiu sua missão como cumprimento de uma exigência do MEC, ressaltando que neste grupo estão, principalmente, as faculdades mais recentes. Duas Instituições, sendo 01 pública e 01 particular declararam que construíram sua missão porque ao final dos anos 90 “virou moda” e para estar no mercado era preciso ter sua missão declarada.

### 3.2.4 Sobre a divulgação da Missão

As formas de divulgação encontradas foram: Somente no site, apenas no manual do aluno, site, manual do aluno e publicações internas e, de forma surpreendente, identificou-se algumas instituições que não divulgam sua missão de forma alguma.

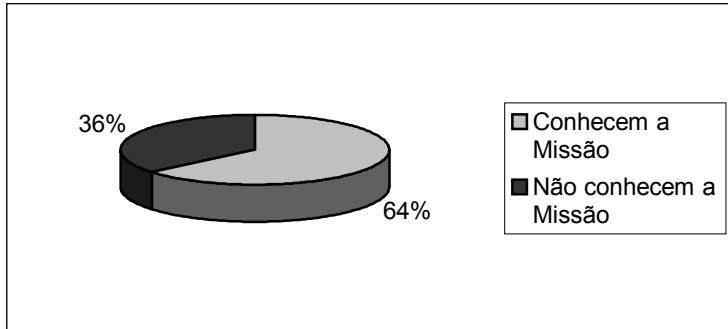


Formas de divulgação da Missão nas IES

Analisando o resultado das entrevistas e das observações feitas *in loco* constatou-se que apenas 03 Instituições têm sua missão declarada de forma visível nas suas instalações físicas. A maioria (12) divulga no seu site institucional e apenas duas, dentre elas uma universidade particular, não tem sua missão divulgada.

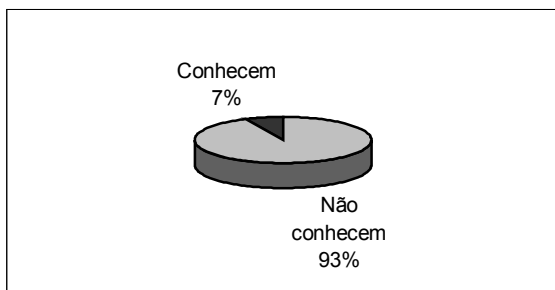
Para averiguar se esta forma de divulgação estava sendo eficaz, procedeu-se um questionário para professores (100), alunos (100) e funcionários (98), apresentando o seguinte resultado:

#### PROFESSORES:



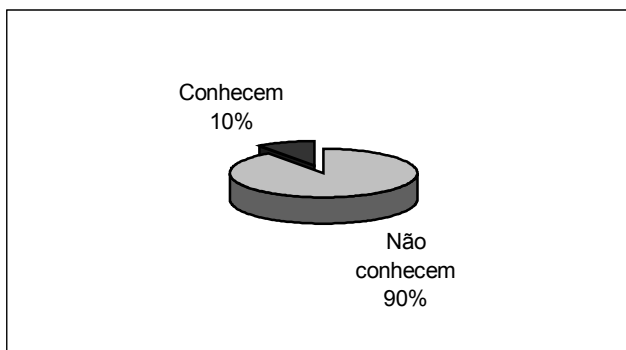
Apesar de 64% dos professores declararem conhecer a missão de sua instituição, somente 45 desses professores conseguiram verbalizar a idéia principal apresentada na missão e apenas 02 professores verbalizaram de forma inalterada a frase da missão. Dentre os 36 professores que mencionaram não conhecer a missão, 23 afirmaram que já leram e/ou ouviram a missão e 13 afirmaram nunca ter ouvido ou lido a missão.

#### ALUNOS:



Entre os alunos, 97 afirmaram não conhecer a missão e dentre esses, 72 alunos mencionaram que jamais leram ou ouviram a missão de sua faculdade. Este resultado indica que mesmo nas IES que demonstraram um esforço de divulgação (divulgando em diversos meios, inclusive no manual do aluno), os discentes não foram capazes de reter a idéia da missão de sua Instituição. Será que os meios de divulgação foram ineficazes ou a forma como os meios foram utilizados é que não surtiu efeito?

### FUNCIONÁRIOS:



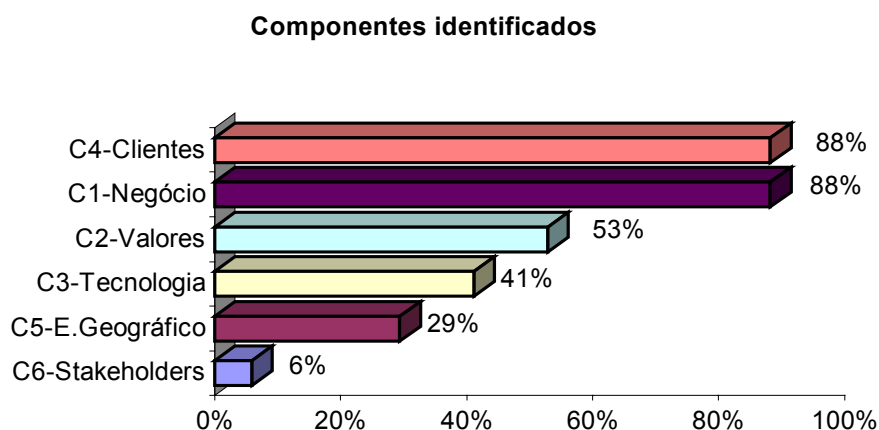
O resultado apresentado entre os funcionários mostrou que apenas 09 (nove) funcionários, do total de 98, mencionaram conhecer a missão e dentre esses, apenas 04 verbalizaram a idéia principal da missão. Os outros 05 verbalizavam o slogan da Instituição. Dentre os 89 que desconhecem a missão, 30 declararam que já ouviram ou leram-na alguma vez, os outros 59 demonstraram que não têm conhecimento algum de qual é a missão. Estarão esses colaboradores contribuindo de forma satisfatória para o atingimento dos objetivos das Instituições, uma vez que desconhecem a própria razão de existir da Organização? As Instituições estão atentas a este aspecto?

Pelos resultados, percebe-se que a missão, entre alunos, funcionários e professores não tem sido disseminada. Contrariando o que nos revela a teoria, as Instituições de Ensino Superior parecem que ainda não perceberam o verdadeiro valor e função da Missão dentro da instituição. Esta idéia é ainda reforçada quando se investiga a utilização da Missão para tomada de decisões.

Apenas 03 instituições afirmaram recorrer, com alguma frequência, à missão na tomada de decisões.

### 3.2.5 Quanto à construção das missões:

A análise das frases, baseando-se no modelo estrela (adaptado pelas autoras), nas IES estudadas revela, de forma geral, uma presença comum dos componentes referentes ao negócio e aos clientes alvo e suas necessidades. Parecem ser estes componentes os primeiros a serem analisados na construção das missões. Valores institucionais constituem o terceiro componente mais mencionado. A análise indica, ainda, que escopo geográfico e tecnologia (como fazer) recebem atenção menor na construção das missões, enquanto a indicação de *stakeholders* é incluída somente por uma instituição.



Esta avaliação parece indicar que, de forma geral, as construções de missão das IES cearenses detiveram-se primordialmente nos componentes mais evidentes para a definição de uma organização, deixando de se preocupar com os demais aspectos que auxiliam a organização a manter seu foco de ação.

Identifica-se, na maioria das instituições mais tradicionais e de maior porte, declarações mais completas de missão, mencionando de 4 a 5 dos componentes existentes no modelo de construção de missões. Como destaques de exceção a essa tendência encontram-se duas faculdades (uma de médio e outra de pequeno porte) com apresentação de 5 e 4 componentes de missão, respectivamente.

Observa-se também que as palavras como cidadania e ética estão bem presentes. Oito das 17 instituições analisadas fizeram uso de uma delas ou das duas nas suas frases. Isto chama atenção para uma tendência específica da época, considerando que 07(sete), dentre essas oito instituições tiveram suas missões construídas no final da década de 90 e início dos anos 2000.

## Conclusão

A análise dos resultados encontrados na pesquisa permite verificar que as Instituições de Ensino Superior do Ceará têm procurado utilizar ferramentas estratégicas como forma de sobrevivência competitiva - das 21 instituições identificadas, apenas duas ainda não tinham o seu planejamento estratégico definido. No entanto, uma análise mais detalhada revela que a missão, tida por muitos autores como ponto de partida do planejamento corporativo, não vem sendo utilizada com a função de base auxiliadora nas decisões estratégicas. O resultado das entrevistas e conversas informais ocorridas demonstraram a pouca intimidade da alta administração com a missão corporativa e seu significado para a instituição como orientação às decisões estratégicas.

Para que a missão tenha a função de ser a direção que a organização quer seguir, é necessário que os envolvidos na organização, mais além de conhecerem a missão corporativa, saibam transformá-la em ações direcionadas. A pesquisa realizada revelou um baixo nível de conhecimento da missão por parte dos professores, e, principalmente, alunos e funcionários das IES. Muitas instituições não têm divulgação estruturada, e em 90% dos casos nem a chamada missão decorativa de paredes, apenas 02 instituições das 17 pesquisadas tinham sua missão explícita e de forma visível nas suas instalações físicas. Se é comum se criticar que “missão enfeitando parede não serve para nada.”, que se pode dizer das Instituições que ainda não conseguiram nem enfeitar as paredes?

Nota-se que uma grande parte das faculdades particulares com menos de 2000 alunos - maioria das IES cearenses - definiram sua missão mais para a composição do PDI (Plano de

Desenvolvimento Institucional) exigido pelo MEC do que como ferramenta estratégica institucional. Será então, que a missão como função da base auxiliadora nas decisões estratégicas está esquecida pelas IES? Diante deste novo cenário, cada vez mais competitivo, as IES cearenses poderiam buscar diferenciais centrados no comprometimento de todos os seus colaboradores, o qual é gerado quando se tem conhecimento e envolvimento com a missão da organização. Tal atitude de comprometimento é que gera movimentação que gera acompanhamento e correções diárias, em um círculo virtuoso de atendimento de objetivos.

Com relação à construção das missões, é natural de se compreender que o negócio e seus clientes sejam os aspectos mais evidentes na identificação de uma organização. No entanto, a carência de definição de como atender às necessidades, em que ambiente e de com quem a organização precisa se relacionar pode gerar um despreparo para ação nessas instituições. As universidades mais antigas e com maior número de alunos tendem a apresentar declarações mais completas, utilizando um maior número de componentes. Isto talvez pudesse ser explicado por estas missões terem feito parte de uma cultura de planejamento estratégico e não uma simples resposta às demandas do MEC. Esta idéia se reforça quando se analisam as missões mais recentes. Em sua maioria, apresentam estruturas semelhantes quanto aos componentes utilizados e até mesmo nas palavras mencionadas.

Sugere-se, no entanto, um estudo mais aprofundado nas IES, incluindo-se ainda outras praças, de forma a avaliar a relação da utilização da missão com o desempenho das destas instituições .

## **Bibliografia**

- ABELL, Derek F. Definição do negócio – Ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo, Atlas, 1991.
- ACKOFF, R.L. (1986), *Management in Small Doses*, Wiley, NY.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.
- BART, Christopher K.; BORTIS, Nick e TAGGAR Simon (2001). “A model of the impact of mission statements on firm performance”, *Management Decision*, Vol 39, No.1, pp 19-35.
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, D.O., 1996
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Parecer n.º 776/97, de 3 de dezembro de 1997. Brasília, D.O., 1997
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Resolução n.º 02//98, 07 de abril de 1998. Brasília, D.O., 1998
- CAMPBELL, “Does Your Organisation Need a Mission”, *Leadership & Organisational Development Journal*, 1989, Vol. 10, No. 3, pp.3-9.
- CARVALHO, Francisca Ileuda Coelho *Estudo das Mudanças Estratégicas nos Cursos de Administração das Organizações Universitárias do Estado do Ceará*. Ceará: UNIFOR, 2002
- DAVID, F. (1989) “How Do Companies Define their Mission?”, *Long Range Planning*, Vol 24, No.1, pp.90-97.
- DENTON, Keith D. (2001), “Mission statements miss the point”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.7, pp.309-314.
- GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G and PRAHALAD, C.K. (1986), “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.63-76.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Censo da Educação Superior: 2002. Brasília: o Instituto, 2002.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. Marketing Estratégico para Instituições Educacionais. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_.Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo, Atlas, 1998.

LOPES,Carlos Thomaz Guimarães;Planejamento e estratégia empresarial.São Paulo,Saraiva, 1976.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C.e PIETRI, Paul H.Administração – Conceitos e aplicações.São Paulo, Harbra, 1986.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND,Bruce e LAMPEL, Joseph, Safari de Estratégia; Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRIS, R. (1996), “DEVELOPING A Mission for a Diversified Company”, Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, pp. 103-115.

MULLANE, Jonh V. (2002), “The mission statement is a strategic tool: when used properly”, vol.40, no.5, pp 448-455.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.8.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_.Planejamento estratégico.A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.São Paulo, Harbra, 1991.

PIERCY, N. and MORGAN, N. (1994) “Mission Analysis:An Operational Approach”, Journal of General Management, Vol. 19, No.3, Spring, pp.1-19.

STRONG, Carolyn. (1997) “The question we continue to ask: How do organisations define their mission?”Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science.Vol 3, No 4, pp.268-283.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE Wilson. Estratégia empresarial:Tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo, MAKRON Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_.Excelência na Administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TWEED, Stephen C; Foco estratégico -A vantagem competitiva.São Paulo, Gente,1998.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANT, J. (1986), “Corporate Mission, The Intagible Contributor to performance”, Management Review, August, pp. 46-50.

WEBSTER, F.(1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, Journal of Marketing, Vol.50,No. 2, October,pp.12-36.

WRIGHT,Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, JONH.Administração estratégica – conceitos.São Paulo, Atlas, 2000.