



## Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce (1982) Presentes nas Missões de Hospitais Brasileiros de Excelência

**Bruno Rosa Ossanes**  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[brunoossanes@hotmail.com](mailto:brunoossanes@hotmail.com)

**Rogério João Lunkes**  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[rogerio.lunkes@ufsc.br](mailto:rogerio.lunkes@ufsc.br)

**Paula de Souza**  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[pauladesouza1604@gmail.com](mailto:pauladesouza1604@gmail.com)

### Resumo

**Objetivo** Analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional.

**Método** A população deste estudo é composta por 24 hospitais que se destacam como centros de excelência internacional, possuindo uma certificação hospitalar concedida pela Joint Commission International (JCI). Foi coletada, nos websites dos hospitais de excelência, a missão dos mesmos para futura análise dos elementos presentes, propostos por Pearce II, quais sejam: ênfase nos clientes; produtos e serviços; domínio geográfico; tecnologia utilizada; sobrevivência, crescimento ou lucratividade; filosofia e valores corporativos; competência própria/distintiva; e preocupação com a imagem pública.

**Resultados** Dos oito elementos propostos por Pearce II (1982), os que mais se destacaram e que aparecem com mais frequência na missão dos hospitais foram: a menção a produtos e serviços e a competência dos mesmos. No estudo, identificou-se, também, a exigência de elementos não encontrados em nenhuma das missões analisadas. Esses elementos são: o domínio geográfico; sobrevivência, crescimento ou lucratividade e preocupação com a imagem pública.

**Discussão** As missões dos hospitais brasileiros de excelência internacional deixam a desejar uma vez que nenhuma delas apresentou os oito elementos propostos por Pearce II (1982) para sua eficiência. Este fato pode afetar o propósito da organização, o qual é definido a através da missão, comprometendo o uso da missão como elemento essencial do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Missão; Hospital; Planejamento Estratégico.

### 1 Introdução

O ambiente de serviços hospitalares tornou-se tão competitivo quanto o de qualquer outra



empresa. Porém, os hospitais são instituições com características e peculiaridades específicas e a sua concepção como empresa ainda é recente (OLIVEIRA; SCHILLING, 2011). E neste cenário recente, um dos caminhos escolhidos para obter vantagens competitivas frente a seus “concorrentes” é através do planejamento estratégico utilizado no desenvolvimento do posicionamento da empresa e na definição de metas e oportunidades futuras (KURCGANT, 2005 apud OLIVEIRA; SCHILLING, 2011).

O planejamento pode ser dividido nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. Oliveira e Schilling (2011, p. 225) afirmam que “o Planejamento Estratégico (PE) tem sido adotado em instituições hospitalares como uma atividade de melhoria da competitividade e com impacto nas mais diversas atividades de trabalho e processos de negócios”. Nesse nível de planejamento há a determinação da missão, dos valores, crenças e princípios que norteiam as organizações. As missões das organizações referem-se aos motivos que as mesmas existem, devendo ser uma declaração abrangente e duradoura do seu propósito (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009). Para que a missão institucional seja um instrumento eficiente de planejamento estratégico, de acordo com Souza, Coral e Lunkes (2014, p. 96), Pearce II (1982) “propôs uma estrutura oito elementos que devem estar contidos na frase da missão institucional”.

Dentre os mais de 6 mil hospitais, públicos e privados, brasileiros, 24 destacam-se como centros de excelência internacional, possuindo uma certificação hospitalar concedida pela Joint Commission International (JCI). Esses hospitais de excelência têm suas missões definidas, dentro do planejamento estratégico, que norteiam suas ações e firmam seus propósitos

Neste contexto, este trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional? Com a finalidade de responder a pergunta, tem-se como objetivo analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional.

Este trabalho justifica-se pela relevância de investigar a missão de hospitais que são referências internacionais, uma vez que esses podem servir de exemplo para outros hospitais brasileiros. Assim, este estudo pode contribuir e incentivar a definição de um planejamento estratégico por parte dos hospitais, motivando e colaborando para melhora do sistema hospitalar e da saúde brasileira como um todo.

Seguida desta parte introdutória, o artigo encontra-se dividido em Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e, por fim, apresentam-se as considerações finais, na Conclusão do artigo.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Planejamento**

As organizações que, de acordo com Picolli (2006, p. 25), “não possuem objetivos e metas traçadas, não sabem o rumo que estão tomando”. Assim, sem objetivos e estratégias definidos e sem metas traçadas, o crescimento e o sucesso das organizações ficam comprometidos, uma vez que não há planejamento para o futuro, o que resulta ações sem rumo e sem propósitos por parte da organização. Neste contexto, o planejamento serve como uma



bússola para as organizações, uma vez que, através dele, os objetivos e propósitos tornam-se viáveis, possibilitando um futuro melhor.

Primeiramente, dentro do planejamento, é necessário verificar o que os proprietários, sócios da organização, esperam das suas participações na mesma, como por exemplo: aumento da riqueza, conquista de mercado, entre outros objetivos. Essas expectativas dos sócios tornam-se os objetivos primários das organizações e posteriormente, dentro do planejamento, é preciso definir uma estratégia para alcançar tais objetivos (ATKINSON *et al.*, 2000).

O planejamento é um método de ordenação de atividades que visa atingir objetivos previamente estabelecidos para alcançar um futuro desejado (ANSOFF, 1991 apud RIZZATI; PEREIRA; AMARAL, 2012). Este ato se dá por meio da antecipação mental, da análise das possibilidades futuras, dos fatores limitadores, das consequências sobre os próprios objetivos da organização, entre outros fatores, visando elaborar diferentes alternativas de ações que se encaixem e se ajustem com os objetivos e propósitos da organização (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). Assim, o planejamento examina alternativas futuras, analisa e avalia as possibilidades de escolha para depois optar por uma das alternativas (ANSOFF, 1991 apud RIZZATI; PEREIRA; AMARAL, 2012).

Neste contexto, o planejamento é essencial para que as organizações atinjam suas expectativas, seus objetivos e metas, uma vez que o mesmo orienta as ações e fornece diretrizes na busca dos seus propósitos. Para que essa busca seja viável é necessário que os eventos futuros sejam analisados, examinando as possibilidades das ações futuras, as possíveis mudanças de ambiente em que a organização se encontra e os demais fatores que podem afetar o alcance dos objetivos. Assim, após a análise dos eventos futuros e a projeção de diversos cenários, busca-se definir um plano de ação que melhor se enquadra com propósitos definidos (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Ao optar por uma das alternativas e escolher a estratégia a ser utilizada, de acordo com Atkinson *et al.* (2000), existem dois princípios que devem ser considerados simultaneamente pelos planejadores: o primeiro diz respeito a identificação das alternativas que a empresa pode utilizar no mercado competitivo e o segundo refere-se a avaliação em relação à capacidade e às expectativas dos stakeholders da empresa. Isso porque, ao realizar o planejamento é necessário verificar a sua viabilidade para que a expectativa de retorno do plano seja concretizada e os objetivos atingidos.

De acordo com Jiambalvo (2002), o planejamento é uma atividade fundamental para as empresas, uma vez que a elaboração de um plano comunica as metas da mesma aos empregados e especifica os recursos necessários para atingir tais metas. Assim, o planejamento é importante, pois o mesmo dá a oportunidade para economia de recursos, como os de matérias primas e de mão de obra, evitando desperdícios e pessoal ocioso, possibilitando, dessa maneira, um planejamento das atividades da empresa dentro da capacidade e recursos que a mesma dispõe para que consiga, dessa forma, atingir os melhores resultados.

O planejamento pode ser dividido em 3 níveis: nível estratégico, nível tático e nível operacional. O nível estratégico é de longo prazo e é relativo à organização como um todo. Já o nível tático é um planejamento de médio prazo e é relativo à função e o operacional é de curto prazo e relaciona-se com a execução (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). Rizzatti, Pereira, Amaral (2012, p. 181) ressaltam que: “uma das características para que o planejamento



seja bem sucedido esta no fato das pessoas estarem comprometidas na sua elaboração e participarem de forma efetiva de sua confecção”. Assim, é importante que haja comunicação entre os 3 níveis de planejamento e que os mesmos estejam em harmonia para que os objetivos sejam eficientemente alcançados.

## 2.2 Planejamento Estratégico

Frente a um cenário de mudanças constantes, torna-se um desafio para as organizações modernas antecipar acontecimentos futuros. A antecipação de eventos futuros permite que as organizações sejam proativas na solução de futuros problemas, diminuam o risco, trabalhem as deficiências existentes, analisem as melhores alternativas de decisão, possibilitando que as ações da organização estejam alinhadas com seus objetivos e propósitos. Assim, o planejamento, entre outros fatores, maximiza as potencialidades das organizações e diminui a probabilidade de cometer erros, o que é essencial para o desenvolvimento, crescimento e continuidade da organização (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). A concepção do Planejamento Estratégico evoluiu em decorrência da necessidade das organizações de se programar para evitar as surpresas onerosas, considerando a velocidade das mudanças do ambiente (SILVA; GONÇALVES, 2011). Assim, a aplicação do planejamento estratégico eclode com a finalidade de ajudar a gestão (SOUZA; CORAL; LUNKES, 2014).

O planejamento estratégico é o processo gerencial de estabelecer e condicionar uma adequação aceitável entre os objetivos e recursos empresariais, considerando as mudanças e chances de mercado (KÖTLER, 1992). Ele resulta de análises externas a organização como a análise das oportunidades e ameaças, como da análise interna dos pontos fortes e fracos. Além disso, fazem parte do planejamento estratégico os aspectos da filosofia institucional que abrange as crenças, valores, princípios e propósitos e também, a determinação da visão da organização, dos objetivos, estratégias e plano de ações e metas (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

O planejamento estratégico, geralmente, é de responsabilidade dos executivos das organizações, níveis mais altos, e trata-se tanto da elaboração dos objetivos das mesmas quanto à forma e meios de se atingir tais objetivos, considerando fatores internos e externos das organizações e o futuro e a evolução desejados por ela (PICOLLI, 2006).

Em síntese, trata-se de um plano norteador das práticas de gestão, no entanto, é comum os gestores focarem sua atenção no processo de elaboração do plano estratégico, não dando atenção ao momento mais desafiador que é o da implementação do mesmo, quando chega a hora de colocar a estratégia elaborada em prática (RIZZATTI; PEREIRA; AMARAL, 2012). Por isso, torna-se imprescindível que haja conexão e comunicação entre todos os níveis de planejamento e que todos os colaboradores estejam a par dos planos e metas para que sua implementação seja eficiente e os objetivos do plano sejam alcançados.

O processo de Planejamento Estratégico consiste, de acordo com Silva e Gonçalves (2011, p. 464) “na elaboração de um documento formal onde estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico.”. Assim, dentro desse processo, é necessário conhecer e definir o motivo de existência da organização, ou seja, quais são suas expectativas no futuro em termos de crescimento, suas crenças e seus valores, os quais são utilizados para firmar suas ações (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).



### 2.3 Conceito de Missão

A missão, dentro do planejamento estratégico, assume o papel de definir qual o propósito da organização, o motivo da sua existência. A razão de existir deve estar definida e indicada, claramente, na missão das organizações, possibilitando e fornecendo informações como os produtos e serviços fornecidos, os principais clientes e seu mercados-alvo, a preocupação com o crescimento e continuidade da organização e, também, informações como a rentabilidade a longo prazo do negócio (DAVID, 1992).

A missão torna-se a base para as prioridades, ações, estratégias e planos das organizações, possibilitando a diferenciação de uma organização das demais, uma vez que, cada organização deve ter sua missão definida, sua razão de ser, sendo essencial e influenciando na definição dos objetivos e das estratégias da empresa (SOUZA; CORAL; LUNKES, 2014).

Assim, a missão auxilia no processo de gestão estratégica, sendo um componente integral do mesmo (COCHRAN; DAVID; GIBSON, 2008; SOUZA; CORAL; LUNKES, 2014). Porém, como qualquer outra ferramenta gerencial, pode ser mal utilizada, tornando-se ineficiente e ineficaz. Entretanto, se a mesma for utilizada de maneira correta, por profissionais que estão a par do seu uso, pode fortalecer e unificar a organização, além de estabelecer qual a direção escolhida pela organização e sua finalidade (MULLANE, 2002).

Uma organização que preza pelo seu crescimento e por uma vida contínua precisa saber quem é, onde ela está e, no futuro, o que pretende alcançar, onde quer chegar. Portanto, a própria definição da missão é a chave para tais perguntas, podendo ainda, trazer vantagens e privilégios para a organização (SOUZA; CORAL; LUNKES, 2014). Assim, a definição da missão gera vantagens e benefícios imprescindíveis para uma organização bem sucedida, pois serve, por exemplo, como orientação do ponto de partida, evita as possíveis armadilhas do sucesso, auxilia no desenvolvimento de objetivos; e no aumento da produtividade da organização (VASCONCELLOS, 2001).

Existem oito elementos necessários para uma missão que, de acordo com Pearce II (1982), são: o tipo de produto/serviço fornecido, os grupos de consumidores que se beneficiaram com os produtos/serviços vendidos, a tecnologia usada na produção ou entrega do produto/serviço, a preocupação com crescimento e lucratividade que interferem na sobrevivência da organização, a filosofia da empresa, a imagem pública e que a mesma deseja ter e o conceito da organização transmitido para todos colaboradores. A escolha desses elementos depende de diversos fatores como: localização, clientes da organização, objetivos do negócio e valores dos colaboradores.

### 2.4 Estudos Anteriores

Diversos estudos feitos anteriormente exploram o tema de missões em organizações. Entre esses estudos, na década de 80, Pearce II (1982) identificou, em sua pesquisa, oito elementos que devem estar contidos na definição da declaração da missão para que a mesma seja eficiente dentro do planejamento estratégico. David (1989) estudou o conteúdo e a estatística das declarações das missões de 75 grandes empresas. Ainda na década de 80 esses dois autores, Pearce II e David (1987), realizaram uma pesquisa cujo objetivo era melhorar a compreensão sobre a relação entre o planejamento estratégico, que envolve a missão da empresa, e desempenho da mesma.



Entre as pesquisas realizadas na década de 90, Bart (1996) analisou o impacto que a declaração de missão formal de uma empresa tem na sua capacidade de inovação e entre outros fatores, verificou-se o grau em que práticas de inovação foram especificadas na declaração de missão oficial da organização e como resultado, da pesquisa, observou-se que estas práticas não eram, geralmente, bem articuladas dentro declarações de missão das empresas. O mesmo autor, Bart (1997), analisou o conteúdo das declarações de missão das empresas industriais e os resultados de sua pesquisa sugerem que alguns componentes da missão parecem importar mais do que outros, sendo esses que merecem a atenção dos gestores.

Bart e Baetz (1998) analisaram a relação entre as declarações de missão e resultados das empresas, onde os dados do estudo demonstraram que as declarações de missão e algumas de suas características específicas são seletivamente associadas aos níveis mais elevados de desempenho organizacional.

Em outro estudo, os dois autores, Baetz e Bar (1996), observaram a determinação das declarações de missão e como elas são criadas e usadas em grandes empresas canadenses. Nesta pesquisa, a maioria das empresas apresentou uma declaração de missão, sendo os gestores estratégicos os mais envolvidos em sua criação. As missões analisadas foram utilizadas para uma variedade de propósitos, e a maioria das empresas estavam satisfeitas com a declaração e o processo usado para criá-la.

Ainda na década de 90, Brabet e Klemm (1994) desenvolveram um modelo para a análise de missões empresariais no contexto internacional. E Morris (1996) em sua pesquisa estudou a questão das declarações de missão por meio de uma revisão das declarações de 141 empresas Fortune 500.

Já nos anos 2000, Analoui e Karami (2002) exploraram as percepções dos CEOs através da declaração de missão nas pequenas e médias empresas. Este estudo, entre outras coisas, investigou a existência e o conteúdo das declarações de missão e determinou as relações entre o desenvolvimento de uma declaração de missão e os resultados de desempenho selecionados da empresa. Aquino (2003), em sua pesquisa, analisou o processo de construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior do Ceará, e avaliou a frase que representa a declaração da missão corporativa. Os resultados apontaram 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.

Bartkus e Glassmann (2008) investigaram a relação entre a declaração de missão e ações de gerenciamento das partes interessadas. O estudo não encontrou relação entre as declarações de missão que mencionam grupos específicos de partes interessadas (funcionários, clientes e comunidade) e comportamentos das empresas em relação a esses stakeholders. Isto sugere que a inclusão de grupos específicos de partes interessadas em missões é provavelmente o resultado de pressões institucionais, ao especificar as questões sociais em missões está relacionada com decisões políticas.

Em outro estudo, Bartkus, Glassman e McAfee (2002) examinou se as grandes empresas europeias, japonesas e dos Estados Unidos usam seus sites para comunicar suas declarações de missão para os interessados. O estudo constatou que as declarações das missões podem, eventualmente, ser encontradas em 66,7% dos sites das empresas europeias, 50% das empresas



japonesas, e em 66,3% das empresas norte-americanas. No entanto, menos de 10% das empresas, independentemente da região, incluem declarações de missão em páginas de clientes, funcionários, investidores ou fornecedores.

Posteriormente, Bartkus, Glassman e McAfee (2004) avaliou a qualidade da declaração da missão das empresas europeias, japonesas, e norte-americanas, comparando o conteúdo do estabelecimento por parte das empresas com as recomendações na literatura acadêmica. No geral, embora tenham sido encontradas diferenças regionais, os resultados sugerem que as declarações são insuficientes para alcançar os critérios de qualidade sugeridos na literatura acadêmica. Já Bartkus, Glassman e McAfee (2006), em seu estudo, relatam a relação da qualidade da declaração de missão para o desempenho financeiro. E seus resultados indicam que a maioria dos elementos em declarações de missão não são associados com o desempenho das empresas.

Biloslavo (2004) analisou as declarações de missões de 50 maiores empresas da Eslovênia que são publicados nos websites das empresas, tendo como objetivo estabelecer o grau em que as empresas eslovenas fazem uso de seus sites para transmitir sua missão para as várias partes interessadas. Já Kemp e Dwyer (2003), na sua pesquisa, analisaram as 50 declarações de missões de websites para determinar em que medida elas estão em conformidade com o que é considerado como declaração 'ideal' de missão.

Palmer e Short (2008) para fornecer informações sobre o uso de missões em faculdades de negócios, analisaram o conteúdo de declarações de missão de 408 escolas e as relações entre os conteúdos explorados missão e medidas de características da escola de negócios. Peyrefitte e David (2006) analisaram as declarações de missão de 57 grandes empresas norte-americanas para a sua inclusão de nove componentes identificados na literatura de gestão estratégica. Outra pesquisa realizada por Rarick e Nickerson (2006), analisou os sites das 424 maiores empresas americanas, com base na avaliação de mercado, para determinar se as empresas optaram por apresentar suas declarações de missão, ou declarações de tipo semelhante (visão, credo, valores) na Internet.

Silva, Ferreira Jr. e Castro (2006) analisaram a missão organizacional de nove instituições financeiras – uma pública, uma estatal e sete privadas – em relação aos aspectos definidos na literatura como aqueles que devem estar especificados numa Missão. Os resultados apontaram que as definições de missão organizacional das instituições financeiras analisadas estão inadequadas com relação aos aspectos definidos na literatura. Williams (2008), em seu estudo, aborda as declarações de missão das empresas de melhor desempenho e as empresas de pior desempenho da Fortune 1000 para avaliar o estado atual da declaração de missão.

Mussoi, Lunkes e Silva (2011) realizaram um estudo cujo escopo principal é avaliar de forma objetiva os elementos das missões institucionais das companhias de capital aberto no Brasil. E recentemente, Souza, Coral e Lunkes (2014), realizaram uma pesquisa cujo objetivo era analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões de hotéis do Sul do Brasil associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Os resultados sugerem que nenhuma empresa da amostra possui uma missão efetiva, ou seja, os hotéis analisados fazem a missão por adequação à sua estrutura ou por influência do setor em que estão inseridos.

O Quadro 1 apresenta os resultados de alguns estudos anteriores que utilizaram os elementos de Pearce II (1982) para análise das declarações de missão:

**Quadro 1 – Resultados de estudos anteriores que abordaram elementos de Pearce II (1982)**

<b>Autores</b>	<b>Pearce II e David</b>	<b>David</b>	<b>Morris</b>	<b>Kemp e Dwyer</b>
<b>Ano</b>	<b>1987</b>	<b>1989</b>	<b>1996</b>	<b>2003</b>
<b>País/Amostra</b>	<b>EUA/500</b>	<b>EUA/500</b>	<b>EUA/500</b>	<b>Mundial/Cias</b>
<b>Frequência de elementos encontrados</b>	<b>Fortune</b>	<b>Fortune</b>	<b>Fortune</b>	<b>Aéreas</b>
Principais clientes e mercados	54%	83%	42%	72%
Produtos ou serviços	72%	80%	56%	32%
Domínio geográfico	38%	0%	54%	42%
Tecnologia	11%	30%	15%	22%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	91%	86%	48%	48%
Valores e filosofia corporativa	65%	25%	44%	80%
Competência própria/distintiva	71%	18%	67%	88%
Preocupação com a imagem pública	87%	75%	24%	30%
<b>Autores</b>	<b>Peyrefitte e David</b>	<b>Rarick e Nickerson</b>	<b>Palmer e Short</b>	<b>Williams</b>
<b>Ano</b>	<b>2006</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>
<b>País/Amostra</b>	<b>EUA/Maiores</b>	<b>EUA/1000 BW</b>	<b>EUA/Escolas</b>	<b>EUA/1000</b>
<b>Frequência de elementos encontrados</b>				<b>Fortune</b>
Principais clientes e mercados	74%	40%	49%	86%
Produtos ou serviços	86%	96%	94%	70%
Domínio geográfico	24%	13%	50%	71%
Tecnologia	35%	24%	10%	26%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	60%	51%	33%	58%
Valores e filosofia corporativa	37%	47%	36%	53%
Competência própria/distintiva	70%	60%	72%	63%
Preocupação com a imagem pública	33%	47%	62%	60%
<b>Autores</b>	<b>Aquino</b>	<b>Mussoi <i>et al</i></b>	<b>Teles e Lunkes</b>	<b>Souza, Coral e Lunkes</b>
<b>Ano</b>	<b>2003</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
<b>País/Amostra</b>	<b>Brasil/ 17 IES</b>	<b>Brasil/140</b>	<b>Brasil/Maiores</b>	<b>Brasil/Hotéis</b>
<b>Frequência de elementos encontrados</b>		<b>Bovespa</b>	<b>Exame 2009</b>	
Principais clientes e mercados	88%	96%	83%	30%
Produtos ou serviços	-	44%	52%	2%
Domínio geográfico	29%	15%	28%	16%
Tecnologia	41%	7%	5%	9%
Sobrevivência, crescimento ou lucrativa	-	58%	45%	26%
Valores e filosofia corporativa	53%	56%	37%	13%
Competência própria/distintiva	-	30%	87%	3%
Preocupação com a imagem pública	-	94%	90%	1%

Fonte: Adaptado de Mussoi, Lunkes e Silva (2011) e Souza, Coral e Lunkes (2014).



Assim, de acordo com o Quadro 1 podemos perceber que muitos dos estudos realizados anteriormente utilizaram os elementos de Pearce II (1982) para analisar a declaração de diversos tipos de organizações e estes estudos tiveram resultados diversos considerando cada tipo de organização. Percebe-se também que nenhum dos estudos abordou a temática em hospitais.

### 3 Procedimentos Metodológicos

#### 3.1 Enquadramento Metodológico da Pesquisa

Este estudo tem como objetivo geral analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional. Assim, quando se trata da natureza do seu objetivo, esta pesquisa considera-se descritiva, pois as missões foram observadas, analisadas e classificadas sem que o pesquisador interferisse sobre elas (ANDRADE, 2005) e porque esta pesquisa visa descrever as características de determinada população (GIL, 2010).

Quanto à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como quantitativa, utilizando para análise dos dados métodos e técnicas estatísticas (BEUREN; LONGARAY, 2009). Para realização da pesquisa, fez-se o uso de dados primários, onde os mesmos não receberam nenhum tratamento analítico anteriormente (RICHARDSON, 2008).

#### 3.2 Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados

A população deste estudo é composta por 24 hospitais que se destacam como centros de excelência internacional, possuindo uma certificação hospitalar concedida pela Joint Commission International (JCI). De acordo com Maia e Roquete (2014, p. 1) “a Joint Commission International (JCI) consiste numa organização acreditadora, surgida nos Estados Unidos, que busca certificar instituições de saúde conforme padrões de qualidade estabelecidos em seu manual”. A certificação concedida pela Joint Commission, às instituições de saúde, é válida por três anos e, após esse período, as mesmas precisam ser reavaliadas (MAIA; ROQUETE, 2014).

O Quadro 2 apresenta a lista dos hospitais brasileiros que possuem a certificação da JCI, os quais terão suas missões analisadas, compondo a amostra deste estudo.

**Quadro 2 – Lista dos hospitais que tiveram suas missões analisadas**

Número	Nome	Cidade
1	Hospital 9 de Julho	São Paulo - SP
2	Hospital Albert Einstein	São Paulo - SP
3	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	Bela Vista - SP
4	Hospital Alvorada	Moema - São Paulo - SP
5	Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA	Porto Alegre - RS
6	Hospital Copa D’Or	Rio de Janeiro - RJ
7	Hospital do Coração – HCOR	São Paulo - SP
8	Hospital da Criança Santo Antônio	Porto Alegre - RS
9	Hospital Geral de Itapeverica da Serra - HGIS	Itapeverica da Serra - SP
10	Hospital Infantil Sabará	São Paulo - SP

11	Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad – Into	Rio de Janeiro - RJ
12	Instituto Nacional do Câncer - INCA	Rio de Janeiro - RJ
13	Hospital Mãe de Deus	Porto Alegre - RS
14	Hospital Memorial São José	Recife - PE
15	Hospital Moinhos de Vento	Porto Alegre = RS
16	Hospital Paulistano	São Paulo - SP
17	Hospital Samaritano	São Paulo - SP
18	Hospital Santa Joana	Recife - PE
19	Hospital Santa Paula	São Paulo - SP
20	Hospital São Camilo - Unidade Pompéia	São Paulo - SP
21	Hospital São José	São Paulo - SP
22	Hospital São Vicente de Paulo	Rio de Janeiro - RJ
23	Hospital Sírio-Libanês	São Paulo - SP
24	Hospital TotalCor	São Paulo - SP

Fonte: Dados da Pesquisa.

A coleta de dados da pesquisa ocorreu por meio do acesso aos *websites* dos hospitais analisados, onde a missão de cada hospital foi coletada. A busca das missões ocorreu no dia 9 de novembro de 2014. Assim, para atingir o objetivo do trabalho, primeiramente, as frases das missões foram lidas e, posteriormente, foram identificados os elementos presentes nas missões propostos por Pearce II (1982). O Quadro 3 demonstra os elementos propostos por Pearce II (1982), os quais foram utilizados para analisar as missões.

### **Quadro 3 – Elementos propostos por Pearce II (1982)**

<b>Elementos Propostos por Pearce II nas Missões</b>
Ênfase nos clientes
Produtos e Serviços
Domínio geográfico
Tecnologia utilizada
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade
Filosofia e valores corporativos
Competência própria/distintiva
Preocupação com a imagem pública

Fonte: Adaptado de Pearce II (1982).

## **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

Para realização desta pesquisa, primeiramente, analisou-se os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hospitais brasileiros, os quais a tornam um importante instrumento para o planejamento estratégico. Analisando o Quadro 4, pode-se perceber os principais elementos, propostos por Pearce II (1982), identificados nas missões e a sua frequência.

**Quadro 4 - Elementos identificados nas missões dos hospitais brasileiros propostos por Pearce II (1982)**

Elementos encontrados nas missões dos Hospitais	Qtd.	% de Frequência
Produtos e Serviços	19	79%
Competência própria/distintiva	12	50%
Ênfase nos clientes	8	33%
Filosofia e valores corporativos	6	25%
Tecnologia utilizada	5	21%
Domínio geográfico	0	0%
Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	0	0%
Preocupação com a imagem pública	0	0%
Total	50	100%

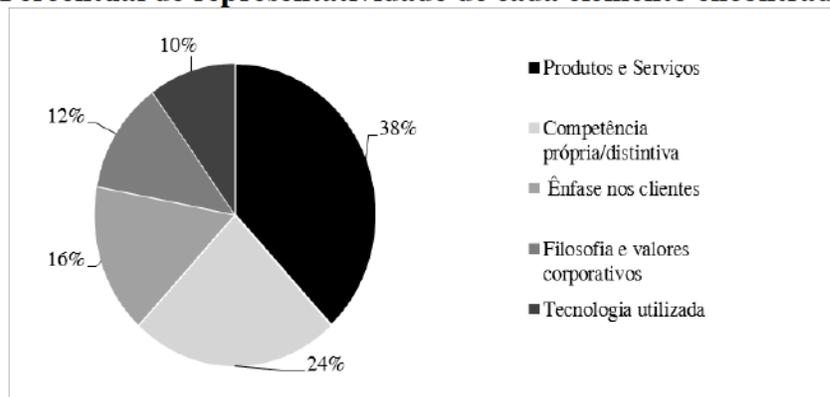
Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando o Quadro 4, nota-se que foram encontrados 50 elementos propostos por Pearce II (1982) nas missões dos hospitais. Entre esses elementos, destacam-se a menção aos produtos e serviços e a competência dos hospitais, uma vez que esses foram os elementos que apareceram com maior frequência nas missões analisadas. A menção aos produtos apareceu 19 vezes, estando presente nas missões de 79% dos hospitais, já a competência dos hospitais apareceu 12 vezes, o que representa 50% dos hospitais.

Nota-se com o Quadro 4, que 33% dos hospitais apresentam em sua missão elementos associados aos seus clientes, elemento esse que apareceu 8 vezes nas missões analisadas. Percebe-se que 25% dos hospitais visa basear sua missão na filosofia e em valores corporativos e que 21% apresenta elementos associados a tecnologia utilizada.

Além disso, o Quadro 4 demonstra que existem elementos propostos por Pearce II (1982) que não foram encontrados nas missões dos 24 hospitais brasileiros. Esses elementos são: o domínio geográfico; sobrevivência, crescimento ou lucratividade e preocupação com a imagem pública. O Gráfico 1 demonstra o percentual de representatividade de cada elemento no total dos 50 elementos encontrados nas missões. Assim, este busca identificar a proporção de cada elemento no total dos encontrados.

**Gráfico 1 – Percentual de representatividade de cada elemento encontrado nas missões**

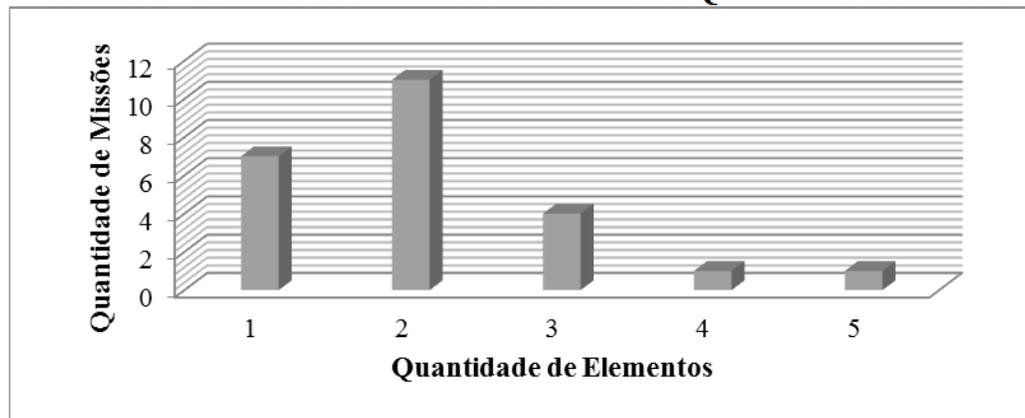


Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 4 demonstra que foram encontrados um total 50 elementos em todas as missões analisadas e o Gráfico 1 apresenta a representatividade de cada elemento nesse total. Nota-se que a ênfase dos produtos representa 38% do total dos elementos encontrados, a competência 24%, a ênfase nos clientes 16%, a filosofia e valores corporativos 12% e a tecnologia utilizada 10%. Os elementos relacionados a domínio geográfico; sobrevivência, crescimento ou lucratividade e preocupação com a imagem pública não compõe o gráfico, em virtude do fato de nenhum deles ter aparecido nas missões dos hospitais, como comentado anteriormente.

O Gráfico 2 demonstra a quantidade de elementos encontrados nas missões dos hospitais.

**Gráfico 2 - Número de elementos encontrados x Quantidade de missões**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme o Gráfico 2, percebe-se que a 11 das 24 missões apresenta apenas 2 elementos propostos por Pearce II (1982), o que corresponde a 46% dos hospitais. Nota-se que 29% dos hospitais apresentam apenas um elemento em suas missões, 17% apresentam 3 elementos e, apenas, 8% apresentam mais de 4 elementos em suas missões, onde o máximo de elementos encontrados foi 5. Assim, nenhum dos hospitais atendeu aos oito elementos propostos por Pearce II (1982) para a efetividade de sua missão.

Outro aspecto que deve ser avaliado na missão é a extensão do enunciado, não existindo regra específica para o tamanho das mesmas (MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2010). De acordo com Abrahams (2007) e Mussoi, Lunkes e Silva (2010), deve ser o bastante para atingir a meta de sua audiência, tomando o cuidado de não escrever uma missão muito extensa, a qual pode perder o próprio foco, ou uma missão muito curta, sem a presença de elementos que orientem a organização (BART, 2006; MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2010). O Quadro 5 apresenta a quantidade de palavras que compõe as missões dos hospitais:

**Quadro 5 – Quantidade de palavras das missões.**

Quantidade de Palavras	Quantidade de Missões
0 a 5 palavras	0
6 a 10 palavras	2
11 a 15 palavras	8
16 a 20 palavras	1

21 a 25 palavras	6
26 a 30 palavras	5
Acima de 30 palavras	2
Total	24

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o Quadro 5, pode-se perceber que 8 das missões são compostas de 11 a 15 palavras e outras 6 são formadas de 26 a 30 palavras. As 2 missões que são compostas por mais de 30 palavras são compostas por 43 e 46 palavras. A média das palavras das missões analisadas é de aproximadamente 22 palavras, apresentando como valor mínimo da composição da média 9 palavras e o valor máximo 46 palavras. Deste modo tem-se como desvio padrão o valor de aproximadamente 9,7.

Nos hospitais analisados, a missão que possui mais elementos é composta por 29 palavras e 5 elementos, sendo a esta a missão do Hospital Infantil Sabará, sendo a missão mais eficiente, uma vez que aborda o maior número de elementos. Sete das missões dos hospitais são compostas por apenas 1 elemento, não sendo, assim, eficientes e eficazes na divulgação de seus propósitos.

De acordo com Bart (2007) e Mussoi, Lunkes e Silva (2010), as missões mais eficazes comportam entre 60 e 80 palavras. Assim, pode-se perceber que nenhuma das missões dos hospitais comportam esse fator de eficácia, uma vez que o máximo de palavras encontrados foi de 46. Assim, o propósito da organização, definido a partir da missão, pode estar mal elaborado e comprometendo o uso da missão como elemento essencial do planejamento estratégico.

Analisando os resultados deste estudo e comparando-o aos estudos anteriores apresentados no Quadro 1, pode-se perceber que diferente da maioria dos resultados dos estudos, que apresentaram todos os elementos propostos por Pearce II (1982), as missões desta pesquisa não apresentaram os seguintes elementos: o domínio geográfico; sobrevivência, crescimento ou lucratividade e preocupação com a imagem pública. Dentro dos estudos anteriores, apenas os resultados de David (1989) e Aquino (2003) não apresentaram todos os elementos de Pearce II (1982). Na pesquisa de David (1989) as missões analisadas não apresentaram o elemento: domínio geográfico e na de Aquino (2003) não apresentaram os seguintes elementos: produtos ou serviços, sobrevivência, crescimento e lucratividade, competência própria e preocupação com a imagem pública.

Assim, com os achados deste estudo, pode-se perceber que as missões dos hospitais devem ser elaboradas com mais rigor para que atinjam os objetivos e sejam eficientes e eficazes dentro do planejamento estratégico, fornecendo assim uma efetiva vantagem competitiva frente ao mercado.

## 5 Conclusão

Diante da necessidade de melhoria na qualidade dos hospitais e da saúde, em geral, do Brasil, é essencial a elaboração de um planejamento estratégico por parte dos hospitais, com a definição do propósito de existência dos mesmos, ou seja, da missão dos hospitais. Diante disso, este trabalho apresenta como objetivo analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional.

Pearce II (1982) propõe oito elementos: ênfase nos clientes, produtos e serviços, domínio geográfico, tecnologia utilizada, sobrevivência, crescimento ou lucratividade, filosofia e valores corporativos, competência própria/distintiva e preocupação com a imagem pública. Assim, esta pesquisa analisou a presença desses elementos nas missões dos 24 hospitais de excelência brasileiros.

Entre os elementos propostos, os que mais se destacaram, nos resultados deste estudo, por estarem presentes na maioria das missões analisadas foram: a menção a produtos e serviços e a competência dos hospitais. Nesta pesquisa, percebe-se, também, que existem elementos que não foram encontrados nas missões dos 24 hospitais brasileiros, que são: o domínio geográfico; sobrevivência, crescimento ou lucratividade e preocupação com a imagem pública. Assim, nenhum dos hospitais atendeu aos oito elementos propostos por Pearce II (1982) para a efetividade de sua missão.

Esta pesquisa, demonstrou também que a maioria das missões analisadas possuem apenas dois elementos propostos por Pearce II (1982) e que em média, as mesmas apresentam apenas 22 palavras, tendo como valor mínimo da composição da média 9 palavras e o valor máximo 46 palavras.

Comparando os resultados desta pesquisa com os estudos anteriores apresentados, nota-se que diferentemente da maioria dos resultados dos estudos, os quais apresentaram todos os elementos propostos por Pearce II (1982) em suas missões, os resultados das análises das missões dos hospitais apresentaram apenas 5 elementos no total, não sendo, dessa forma, tão eficientes quanto as demais missões analisadas nos estudos anteriores.

Assim, com base neste estudo, pode-se perceber que as missões dos hospitais brasileiros de excelência internacional deixam a desejar, uma vez que nenhuma delas apresentou os oito elementos propostos por Pearce II (1982) para sua eficiência. Este fato pode afetar o propósito da organização, o qual é definido a através da missão, comprometendo, assim, o uso da missão como elemento essencial do planejamento estratégico.

Esta pesquisa limita-se por ter analisado apenas as missões de hospitais brasileiros certificados pela Joint Commission International. E sugere-se para futuras pesquisas que sejam analisados hospitais de outros países e que seja feita uma comparação entre a eficiência das missões dos hospitais entre os países.

## Referências

- ANALOU, F.; KARAMI, A. CEO's and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*, v. 2, n. 3, p. 13-20, 2002.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior do Ceará. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 27., Atibaia. **Anais...** ENAMPAD, 2003.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.



BART, C. K. The impact of mission on firm innovativeness. **International Journal Technology Management**, v. 11, n. 3, p. 479-493, 1996.

\_\_\_\_\_. Industrial firms and the power of mission. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 4, p.371-383, 1997.

BAETZ, M. C.; BART, C. K. Developing mission statements which work. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 526-533, 1996.

BART, C. K.; BAETZ, Mark C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 823-853, 1998.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n.2, p. 207-216, 2008.

BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: a content analysis. **European Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 393-401, 2004.

\_\_\_\_\_. Do large European, US and Japanese firms use their web sites to communicate their mission? **European Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 423-429, 2002.

\_\_\_\_\_. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, v. 24, n 1, p. 86-94, 2006.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A. **Caracterização da pesquisa em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BILOSLAVO, R. Web-based mission statements in Slovenian enterprises. **Journal for East European Management**, v. 9, n.3, p. 265-278, 2004.

BRABET, J.; KLEMM, M. Sharing the vision: company mission statements in Britain and France. **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, p. 84-94, 1994.

DAVID, F. R. How Companies Define Their Mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, G. *Os melhores hospitais brasileiros em 2014*. Disponível em: <[www.gilbertogodoy.com.br/ler-post/os-melhores-hospitais-brasileiros-em-2014](http://www.gilbertogodoy.com.br/ler-post/os-melhores-hospitais-brasileiros-em-2014)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

KEMP, S.; DWYER, L. Mission statements of international airlines: a content analysis. **Tourism Management**, v. 24, n. 6, p. 635-653, 2003.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, T. P.; ROQUETE, F. F. Um Olhar sobre a Acreditação Hospitalar no Brasil: a Experiência da Joint Commission International (jci). In: *Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 16., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** SEGET, 2014.



MORRIS, R. J. Developing a mission for a diversified company. **Lang Rang Planning**, v. 29, n.1, p. 103-115, 1996.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. Missão Institucional: Uma análise da efetividade dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE**, v. 18, n. 3, p. 361-384, jul./set, 2011.

OLIVEIRA, L. R.; SCHILLING, M. C. L. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. **REGE**, v. 18, n. 2, p. 225-243, abr./jun. 2011.

PALMER, T. B.; SHORT, J. C. Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical examination of their content with linkages to configurations and performance. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, n. 4, p. 454-470, 2008.

PEARCE, J. A.; DAVID, F. Corporate mission statement: the bottom line. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 109-116, May.1987.

PEARCE, J. A. The company mission as a strategic tool. **Sloan Management**, v. 23, n. 3, p. 15-24, 1982.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 296-301, 2006.

PICCOLI, C. E. **Utilização das informações do controle gerencial em empresas produtoras de vinho da serra gaúcha: a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico.** 2006.118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RARICK, C. A.; NICKERSON, I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. **Journal of Strategic E-Commerce**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZATTI, G., PEREIRA, M. F., AMARAL, H. C. M. A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, mai./ago. 2012.

SILVA, A. J. H.; FERREIRA J. R. I.; CASTRO, M.. Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. **Revista de Economia e Administração**, v. 5, n. 2, abr./jun. 2006.

SILVA, F. A.; GONÇALVES; C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Rev. Adm**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SOUZA, P.; CORAL, S. M.; LUNKES, R. J. Missão Organizacional: Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce II (1982) Presentes nas Missões dos Hotéis do Sul do Brasil. **Podium**, v. 3, n. 1, 2014.