

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.**

**CAMPUS JOINVILLE  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
GESTÃO HOSPITALAR**

**LUCIANE ZANELLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: MISSÃO, VISÃO E  
VALORES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LUCIANE ZANELLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: MISSÃO, VISÃO E  
VALORES**

**JOINVILLE, 2014**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.**

**CAMPUS JOINVILLE  
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**LUCIANE ZANELLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: MISSÃO, VISÃO E  
VALORES**

**Submetido ao Instituto Federal  
de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Santa Catarina  
como parte dos requisitos de  
obtenção do título de Tecnólogo  
em Gestão Hospitalar.**

**Orientador: Jorge Cunha, Msc.**

**JOINVILLE, 2014**

Zanella, Luciane.

Planejamento estratégico em uma instituição filantrópica: Missão, Visão e Valores/ Zanella, Luciane – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. 72 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientador: Jorge Cunha, Msc.

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Planejamento Estratégico | 2. Hospital Filantrópico |
| 3. Administração Hospitalar | I. Título                |

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: MISSÃO, VISÃO E VALORES.**

**LUCIANE ZANELLA**

**Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia de Santa Catarina.**

**Joinville, 02 de Novembro de 2014.**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Jorge Cunha, Msc.  
Orientador**

---

**Profa. Caroline Orlandi Brilinger, Especialista  
Avaliadora**

---

**Prof. Marcio Tadeu da Costa  
Avaliador**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e não me deixar desistir jamais. Meus agradecimentos a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação. O meu muito obrigado também a Céli Hend amiga e companheira na maior parte do tempo em que estive em busca desta formação, e que sei que estará comigo sempre em busca de novos desafios a serem superados. Meus agradecimentos também a minha a Leila Beatriz Santiago grande companheira de trabalhos durante todo meu período acadêmico.

Uma visão sem ação não passa de um sonho; ação sem visão é um passatempo; uma visão com ação pode mudar o mundo.”  
Joel Arthur Barker.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever como ocorreu uma parte do processo de implementação de um planejamento estratégico em uma Instituição Filantrópica da cidade de Joinville que atualmente conta com 6 esferas de atendimento voltadas a prevenção, ao cuidado e a educação. Para tanto se utilizou de três métodos de pesquisa: exploratória qualitativa, bibliográfica e pesquisa-ação. Buscou-se focar os seguintes assuntos: Filantropia; Instituições Filantrópicas de saúde; Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico em Saúde; Fases do desenvolvimento do planejamento estratégico; Declaração da Missão institucional; Declaração da Visão de futuro de uma Instituição; Declaração dos Valores. Utilizando da pesquisa ação A instituição estudada localiza-se na cidade de Joinville/SC, a mesma tem como principal característica a filantropia. O levantamento de dados ocorreu no período de novembro de 2013 a maio de 2014, através de encontros realizados na própria instituição junto a seus colaboradores. Através da compilação dos dados coletos foi possível identificarmos claramente qual o objetivo da existência da mesma, o que foi de total serventia para o desenvolvimento desta pesquisa. A presente pesquisa passou por algumas fase que serão melhor abordadas no decorrer deste trabalho, todas estas etapas nos auxiliaram a chegar a execução do objetivo geral deste estudo. Por fim, será apresentada a declaração da Missão, da Visão e dos Valores da instituição estudada. Esta pesquisa e outras que deverão ser realizadas posteriormente estarão contribuindo com o desenvolvimento e reconhecimento da instituição perante a sociedade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Hospital Filantrópico; Administração Hospitalar .

## **ABSTRACT**

The directive work aims to describe as a part of the process of implementation of a strategic planning in a Philanthropic Institution of Joinville that currently has 6 spheres of care towards prevention, care and education. For both if you used three search methods: Philanthropy; Philanthropic institutions of health; Strategic planning and strategic planning in health; Stages of the development of strategic planning; Institutional mission statement; Statement of vision for the future of an institution; Statement of values. Using action research The institution studied is located in Joinville/SC, the same has as main characteristic the philanthropy. The data collection took place during the period November 2013 to may 2014, through meetings held in the institution itself along with its employees. Through the compilation of the data it was possible to identify clearly which coletos the goal of existence of same, what was of total use for the development of this survey. This research went through some phase that will be better addressed in the course of this work, all these steps helped us get the implementation of the general objective of this study. Finally, will be presented the statement of Mission, vision and values of the institution studied. This research and others that must be carried out later will be contributing to the development and recognition of the institution towards society.

**Keywords:** Strategic Planning; Voluntary Hospitals; Hospital Administration

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - Definições de Missão .....</b>	<b>31</b>
<b>QUADRO 2 - Definição de Visão .....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 3 - Definições dos Valores .....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 4 - Possíveis declarações de Valores .....</b>	<b>48</b>
<b>QUADRO 5 - Declarações de Valores lapidadas .....</b>	<b>49</b>
<b>QUADRO 6 - Valores da Instituição Bethesda .....</b>	<b>49</b>
<b>QUADRO 7 - Declaração da Missão segundo equipes .....</b>	<b>52</b>
<b>QUADRO 8 - Ações de direcionamento Missão .....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 9 - Ações alteradas de direcionamento da Missão .....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 10 - Missão da Instituição Bethesda .....</b>	<b>55</b>
<b>QUADRO 11 - Declarações de Visão segundo equipes .....</b>	<b>57</b>
<b>QUADRO 12 - Ações de direcionamento da Visão .....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 13 - Ações alterados de direcionamento da Vissão .....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 14 - Visão da Instituição Bethesda .....</b>	<b>60</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Filantropia .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Instituições Filantrópicas de Saúde.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2 Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico em uma instituição .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Estabelecendo a missão de uma instituição .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.1 Passos para definição da missão institucional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Estabelecendo a visão de uma instituição.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.1 Passos para a definição da visão de futuro de uma instituição.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 Estabelecendo os valores de uma instituição .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.1 Passos para a definição dos valores da organização .</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Etapas da pesquisa.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1 Coleta de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.2 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>43</b>

<b>3.3 Considerações éticas .....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Caracterização das organizações estudadas .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1 Resultado da análise dos valores, missão e visão .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.1.1 Análise dos valores .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.1.2 Análise da missão .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1.3 Análise da visão .....</b>	<b>56</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido ....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – Folha de atividades – declaração da missão</b> <b>70</b>	
<b>APÊNDICE B – Folha de atividades – declaração da visão..</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE C – Folha de atividades – declaração dos valores</b> <b>72</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é um processo gerencial que pode ser considerado também uma ferramenta de gestão. Refere à formulação de objetivos para a elaboração de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas de uma instituição/empresa, e sua evolução esperada a curto, médio e grande prazo.

Podemos entender planejamento estratégico como sendo o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Pinto e Paiz (2014), “Os hospitais filantrópicos no Brasil são responsáveis por cerca de um terço dos leitos existentes no País [...]”.

O presente trabalho descreve o processo de declaração da missão, da visão e dos valores de uma Instituição Filantrópica da cidade de Joinville/SC, assim como a apresentação das declarações mencionadas acima e implementação das mesmas pela Instituição.

Uma instituição seja ela de saúde ou não precisa saber qual o serviço que está oferecendo a seus clientes, precisa ter clareza de quem são seus clientes e qual o grau de satisfação que estes tem para com a instituição, assim como precisa ter ideia do que pretende ser futuramente e onde quer chegar.

Escolheu-se tal estudo pela importância da aplicação de um planejamento estratégico nos dias de hoje, onde a concorrência é cada vez maior, e os clientes estão cada dia mais exigentes.

O processo de análise e obtenção de informações que serão apresentadas decorreu de reuniões realizadas na local da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de formulários, questionários e com a participação de colaboradores da instituição e da equipe de pesquisa.

A instituição estudada está passando por uma reformulação dos processos aplicados em sua gestão, a mesma encontra-se em fase de implantação de planos e metas com o objetivo da melhoria contínua.

## **1.1 Justificativa**

O planejamento estratégico é o processo que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja para si. O estabelecimento da visão de futuro do negócio, de sua missão e seus valores deve ocorrer de forma conjunta, contudo a cooperação dos envolvidos com a instituição é de extrema importância para proporcionar a dedicação total de todos.

A Instituição filantrópica estudada tem grande importância para a região onde está localizada, a mesma presta serviços de educação, saúde e lazer a moradores de Joinville e região. Com tanta responsabilidade é extremamente importante que a mesma tenha uma missão definida e aplicada, uma visão de futuro real, ou seja, com reais possibilidades de ser concretizada, e por fim seus valores não podem ficar apenas no papel, é necessário que eles sejam executados por todos seus colaboradores.

## **1.2 Problema**

Como construir a missão, visão e os valores de uma instituição filantrópica?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo do presente trabalho é definir o processo de elaboração da Missão, Visão e os Valores de uma Instituição Filantrópica.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Conhecer os conceitos de diversos autores em relação ao processo de definição da missão, visão e dos valores de uma instituição;
- Entender qual a realidade atual da instituição e qual seu foco de atuação;
- Aplicar o método definido pela equipe de pesquisa na instituição.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste tópico serão levantados conceitos de diversos autores, em relação ao desenvolvimento de um planejamento estratégico em instituições filantrópicas, com um maior foco no processo de idealização da missão, visão e valores.

### **2.1 Filantropia**

Filantropia é a ação continuada de doar dinheiro ou outros bens a favor de instituições ou pessoas que desenvolvam atividades de grande mérito social. A palavra filantropia surgiu na Grécia no ano de 363, com o significado de “amor à humanidade”, é um sentimento que faz com que os indivíduos ajudem outras pessoas.

Inicialmente o fato de trabalhar ou realizar doações à organizações de ajuda humanitária, assim como organizações não governamentais sem fins lucrativos, e desenvolver qualquer tipo de atividade que visasse o bem estar e a integridade dos outros seres e da natureza eram considerados atos filantrópicos. De acordo com Sposati (2006) o ato de ajudar ao outro, enquanto prática social nasceu no interior da sociedade civil, e foi historicamente incentivada e referenciada mundialmente pela Igreja Católica.

A partir da década de 60, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, setores da sociedade começaram a cobrar das grandes empresas uma postura de maior responsabilidade social, de contribuição e de transparência para com seus clientes e funcionários, dando origem a uma série de medidas e institucionalizações que permitiriam um controle mais rígido sobre as atividades desenvolvidas pelas empresas que se declaram filantrópicas.

Uma instituição filantrópica pode prestar serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, porém seguindo

as normativas da constituição vigente em seu país, conforme disposto pela Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009.

## **2.2 Instituições Filantrópicas de Saúde**

De acordo com Gonçalves (2006), a evolução histórica dos hospitais sofreu influência das obras de misericórdias que originaram-se ainda do período colonial.

As instituições filantrópicas de saúde brasileiras nasceram a partir das Santas Casas de Misericórdia, que trazida pela colonização portuguesa em 1539 sendo a Santa Casa de Misericórdia de Olinda, Pernambuco é a primeira Santa Casa do Brasil.

As Santas Casas surgiram com função de prestar serviços assistenciais sem muito foco nos serviços terapêuticos. Prestavam atendimento aos pobres na doença, abandono e na morte, eram consideradas abrigos, para enfermos, e pobres em sua maioria mulheres, crianças e velhos, em resumo eram abrigos para os excluídos do convívio social.

Para Pinto e Paiz (2014) a filantropia teve papel fundamental para o atendimento à população carente de nosso país até alguns anos após a proclamação da república.

Assim como antigamente hoje em dia quem pratica a filantropia é visto com grande prestígio pela sociedade. Em sua maior parte os recursos para a criação e manutenção das instituições filantrópicas de saúde provinham de fontes de natureza privada, contudo sempre houve de maneira direta ou indireta a participação do Estado neste processo, sendo ele através da liberação de verbas ou através da isenção do pagamento de taxas e impostos.

A história nos mostra que as fontes de recursos das Santas Casas eram obtidas de várias maneiras através de doações da população com maior poder aquisitivo, da cobrança de serviços médicos, da administração de serviços funerários entre outros.

Com o passar dos séculos as Santas Casas acabam perdendo sua função espiritual, e tornam-se instituições com propósito de prestar a atendimento medico e hospitalar a população. Passam a ter suas fontes de renda provenientes do governo como pagamento aos procedimentos exercidos através do atendimento SUS, do repasse dos convênios de saúde privada e das cobranças de atendimentos particulares.

Uma vez que as Instituições Públicas de Saúde não conseguem suprir a demanda de atendimentos do país, as filantropias assim como as instituições privadas tem sido de grande auxílio a nossa população.

Perante Lei nº 12.101, de 27, uma Instituição Filantrópica de Saúde deve ter 60% de seus atendimentos destinados a pacientes do SUS que devem ser comprovados anualmente perante o Ministério da Saúde, os outros 40% podem ser destinados a atendimentos a convênios particulares de saúde ou atendimentos particulares. (BRASIL, 2009)

A instituição deverá manter ainda, o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES atualizado, de acordo com a forma e o prazo determinado pelo Ministério da Saúde, para que possa manter o titulo de filantropia.

Toda pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atenda aos requisitos e deveres dispostos na Lei anteriormente mencionada, será isenta do pagamento de taxas e impostos governamentais.

As organizações filantrópicas de saúde são instituições que atuam sem fins lucrativos, que buscam atuar em prol de uma clientela composta por grupos que não podem pagar tais serviços e não são atendidos satisfatoriamente pelo setor público. (VECINA NETO E MALIK ,2012 apud PINTO E PAIZ, 2014, p. 19)

Hospital Filantrópico é o que integra o patrimônio de pessoa jurídica de direito privado, mantido parcial ou integralmente por meio de doações, cujos membros de seus órgãos de direção e consultivos não sejam remunerados [...]. (BORBA, 2009, p.135)

No Brasil há muita demanda para poucas instituições de saúde, faltam também médicos, enfermeiros e até medicamento, portanto cada vez mais cresce a necessidade de um maior número de hospitais, clínicas e laboratório em todo o país. Porém este crescimento está nos últimos anos se estendendo apenas as instituições privadas, e diante disso como fica a população carente de nosso país, que não tem condições de pagar por um atendimento?

É principalmente, no momento em que o órgão público não consegue atender a população que o indivíduo carece de uma Instituição Filantrópica de Saúde, busca atendimento na mesma, mas, infelizmente nem todos tem conhecimentos disso, e muitos acabam pensando por atendimento nos hospitais, passam horas esperando por atendimento.

## **2.3 Planejamento Estratégico**

O processo de planejamento iniciou-se a partir dos estudos da administração desenvolvidos por de Taylor e Fayol entre os anos de 1903 a 1916, naquela época a administração era entendida como, a simples adoção de métodos racionais e padronizados que buscavam a máxima divisão das tarefas, onde não era levado em consideração o papel do funcionário na concretização dos resultados, conforme afirmação de Pereira (2008).

O planejamento estratégico é um processo contínuo e interativo que visa manter a instituição como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

O processo de planejamento é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não-governamental (ONG). É válido também para Governos Municipais e Estaduais e suas Secretarias, para o Governo Federal e seus Ministérios. (PEREIRA, 2008, p.11)

Atualmente com a grande concorrência do mercado, é necessário mostrarmos diferenciais aplicados dentro de nossas instituições, pois somente assim será possível ganhar credibilidade perante os clientes.

Na visão de Teixeira et al. (2006) as instituições são influenciadas por mudanças nos mais diversos panoramas, sendo eles políticos, econômicos, culturais, tecnológicos, demográfico entre outros, e por isso, a instituição precisa de flexibilidade, adaptabilidade, precisa ser responsiva perante as necessidades do mercado onde está inserida.

Mantendo esta linha de pensamento o planejamento estratégico vem ajudar a gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas, buscando competitividade perante o mercado.

Gonçalves (2006, p.46) alega que o “Planejamento decorre da necessidade de criar ou modificar realidades.” Com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro da instituição e sim traçar objetivos futuros viáveis e possíveis, e propor prazos para alcançá-los.

Para Borba (2010), planejamento estratégico é o repensar de uma organização. Pereira (2008, p.33) diz que “Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização”.

Segundo Oliveira (2009 p.73), o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa.

Stoner (1988) apud Becker et al. (2010, p. 32) afirma que “planejamento estratégico envolve o processo de seleção dos objetivos a serem alcançados por uma organização”. Afirma ainda que o planejamento determina as políticas e programas necessários para que a organização atinja seus objetivos, e que o planejamento orienta de forma sistemática as tomadas de decisões da organização de forma a proporcionar o sucesso da mesma.

Pelo fato do processo de planejamento estratégico ser algo muito complexo existem certas dificuldades para as instituições aplicarem este processo em suas organizações, para ajudar nestas dificuldades Steiner (1969, p.12 apud Oliveira 2010) estabelece algumas dimensões do planejamento, das quais apresento a seguir quatro delas:

A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser em relação a uma única área da instituição como, por exemplo: finanças ou recursos pessoais, como podem ser da instituição como um todo. Esta dimensão está correlacionada com as funções desempenhadas pela instituição. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento que são os propósitos da instituição, objetivos, estratégias, entre outros. A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão refere-se às características do planejamento que podem ser: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ao caro.

O autor salienta que os aspectos destas dimensões não são mutuamente exclusivos nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, portanto é necessário cuidado para que as análises não sejam confundidas com algum nível de subjetividade.

### 2.3.1 Planejamento estratégico em saúde

Segundo Borba (2010), devido as complexidades de um ambiente de saúde, é necessário que antes de se elaborar e aplicar um planejamento estratégico, sejam analisadas e apresentadas as tendências relevantes para o século atual nos campos empresarial e de saúde, além do perfil para o sucesso.

Borba (2010) diz ainda que a globalização está crescendo cada vez mais rápido e isso afeta totalmente nosso dia a dia a maneira que vivemos, a maneira que trabalhamos e nos comportamos.

A revolução da informação está acelerando cada vez mais a produtividade em toda a economia. E as tecnologias continuaram sendo inovadas, a globalização está criando um mercado muito mais concorrente e esta concorrência está se tornando cada vez mais acirrada.

Mediante a isto é que temos cada vez mais a certeza que para permanecer no mercado e obter a satisfação dos clientes um bom planejamento estratégico precisa ser aplicado. Segundo Chiavenato (1994), o planejamento estratégico é um processo desenvolvido à longo prazo.

Tajra (2009) completa dizendo que o planejamento das atividades da instituição compete aos gestores da mesma, independente do nível hierárquico.

Para Burmester (2013) no momento de desenvolver e aplicar um planejamento estratégico de uma instituição de saúde é necessário buscar conhecer como a organização define as estratégias e as desdobra em planos de ação que conduzam a uma gestão eficaz.

Becker et al. (2010) defende o mesmo pensamento de Burmester (2013), dizendo que antes da instituição aplicar o processo de planejamento estratégico é necessário realizar um diagnóstico situacional da mesma.

Para funcionar corretamente e ser sempre eficiente as organizações de saúde precisam de um planejamento estratégico definido a fim de atingir seus objetivos e metas, que

são proporcionar saúde a pessoas, afinal as instituições de saúde trabalhando com o que a de mais importante para as mesmas, sua “saúde”.

Está claro que muitas instituições sejam elas de saúde ou não, acabam não se desenvolvendo e crescendo devido à falta de elaboração de um planejamento estratégico. Kanplan e Norton (1997) afirmam que “toda empresa formula suas estratégias para obter resultados e metas satisfatórias, buscando o sucesso da empresa.”

### **2.3.2 Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico em uma instituição**

O planejamento deve advir do raciocínio estratégico, para dar lugar à flexibilidade, ajustando-se às modificações do meio ambiente e orientando a implementação de ações planejadas (SERRA, TORRES E TORRES, 2004 apud TISSOT, 2009).

As fases do planejamento estratégico podem apresentar algumas variações conforme as abordagens de cada autor, para Oliveira (2010) define com primeira fase do planejamento estratégico a fase do “diagnostico estratégico” fase está que de divide em cinco etapas apresentadas a seguir:

- 1ª etapa a identificação da visão;
- 2ª etapa a identificação dos valores;
- 3ª etapa análise externa;
- 4ª etapa análise interna;
- 5ª etapa análise dos concorrentes.

A segunda fase do planejamento estratégico para o autor é a “Missão da empresa” que também dividisse em 5 etapas sendo:

- 1ª etapa o estabelecimento da missão da empresa;
- 2ª etapa o estabelecimento dos propósitos atuais e potencias;

3ª etapa é a estruturação e debate de cenários;  
4ª etapa o estabelecimento da postura estratégica, e por fim;  
5ª etapa o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Como terceira fase Oliveira (2010) traz os “Instrumentos Prescritivos e Quantitativos” esta etapa dividiu-se em dois instrumentos perfeitamente interligados que são: Os Instrumentos Prescritivos e os Instrumentos Quantitativos. E por fim, a quarta fase é o “Controle e Avaliação”, que nada mais é do que a verificação de como a empresa está se dirigindo para a situação desejada.

Já para Pereira (2008) a primeira fase planejamento estratégico é a “Declaração dos Valores” da instituição, em seguida a segunda fase é a “Declaração da Missão”, em seguida passamos para a terceira fase a “Declaração da Visão”. Como quarta fase o autor traz a análise dos “Fatores críticos de sucesso da instituição”. Oliveira (2008) traz a Análise Externa e Análise Interna da instituição como processos sequentes aos declarados acima. E para finalizar o processo de planejamento estratégico o autor traz os seguintes processos: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

Para Santos (2010) o planejamento estratégico de uma instituição é constituído de vários fatores, além da necessidade de saber identificar qual é o seu negócio, saber qual é sua missão, para que a instituição exista, é necessário também estabelecer uma visão de seu futuro, saber onde a mesma quer chegar. Santos (2010) diz ainda que a definição dos valores da instituição também é parte do planejamento estratégico da instituição, afinal são os valores que regem a conduta da mesma, portanto estão a frente de todas as decisões que são e serão tomadas.

O autor conclui que a estrutura de um planejamento estratégico bem elaborado envolve uma análise do ambiente onde a mesma está inserida. Precisamos conhecer o ambiente externo da instituição assim como as ameaças e oportunidades que nos serão impostas. Conhecer o ambiente interno seus

pontos fortes e fracos. E após analisadas todas estas informações é necessário definir nossos objetivos, nossas estratégias, nossas metas, criar um plano de ação, definir um cronograma e por fim, com toda certeza não menos importante realizar a implementação das atividades propostas para este processo.

Oliveira (2010) define planejamento estratégico com sendo um conjunto de providencias a serem tomadas pela instituição com o intuito de que seu futuro seja diferente do passado, para o autor o planejamento é um processos contínuo, um exercício mental que é executado por todos da instituição, independente de vontades específicas de seus executivos.

O processo da visão de futuro, da determinação da missão institucional e das filosofias fundamentais da instituição são determinados por Becker et al. (2010) como sendo seus referenciais estratégicos, ou seja, o que da base para a elaboração de análises e desenvolvimentos de ações estratégicas em pró da instituição.

Por fim, a Missão, Visão e Valores facilitam e promovem uma direção comum dos esforços humanos, materiais e financeiros, ou seja, são os pilares que sustentam a estratégia corporativa da instituição, conforme afirma Kotler (1988 apud Moysés , 2010) uma Missão bem definida pode desenvolver nos colaboradores da instituição um senso comum de oportunidades, direção. O processo estratégico é baseado em fases nas quais há necessidade da elaboração da visão, definição da missão e dos valores empresariais (MOYSÉS, 2010).

Pinto e Paiz (2014) afirmam que a visão da instituição vislumbra suas metas à longo prazo, diz onde a instituição quer chegar. Em relação à missão as autoras dizem ainda que a missão está relacionada com sua razão de existir, a quem a mesma está servindo e beneficiando.

É necessária total atenção e avaliação de tudo o que se diz ser a visão da instituição, conforme afirma Hitt et al (2008, p.17) “A visão de uma empresa tende a ser duradoura enquanto sua missão pode mudar em razão de transformações nas condições ambientais [...]”.

O autor afirma, ainda, a que a declaração da visão reflete diretamente os valores e as aspirações de uma empresa.

## **2.4 Estabelecendo a Missão de uma instituição**

Conforme o artigo 170 da Constituição Federal do Brasil (1988), a organização como instituição social é um agente da sociedade criado com a finalidade de satisfazer necessidades sociais assim, sua missão deve ser gerar riqueza, produzir e distribuir bens ou serviços e gerar empregos, cumprindo sua função social.

Para planejar a missão de uma instituição devemos esclarecer o que a mesma se propõe a fazer, e para quem propõe. O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes.

O propósito é algo com muito mais significado do que a simples descrição do que é feito internamente; a missão retrata a verdade sobre o porquê da existência da empresa. Borba (2010, p. 91) afirma que “a Missão é a razão de existir da empresa no seu negócio. “Salvar vidas”, “Promover Saúde””.

Já para Burmester (2013) “A missão é a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades”. A mesma deve informar quais são os produtos ou serviços que a instituição fornece, quem são seus clientes, e quais são seus valores. Ela comunica o propósito da empresa, assim como nossa missão pessoal mostra o que fazemos, qual o propósito de nossa existência.

Quando temos em nossas vidas uma missão definida, ou seja, quando sabemos que fazemos? E para que fazemos? Conseguimos focar em nossos objetivos, pois temos como definir qual nossa prioridade, e não ficamos perdidos sem saber como e o que será feito por primeiro.

Da mesma forma a missão é aplicada dentro das instituições, assim possibilitando que todos os envolvidos com a

mesma tenham conhecimento de qual é o seu objetivo, do por que a instituição existe, e o que a instituição quer apresentar a seus clientes.

É ela que diferencia uma empresa da outra, tornando cada uma única. É a missão que define o foco de atuação da empresa, que informa qual é o serviço prestado por ela.

Malogón-Londoño (2009) confirma que uma formulação de missão identifica o alcance das operações de uma empresa nos aspectos do produto e do mercado. Nela deve ficar especificado quem são seus clientes, quais são os serviços ou produtos fornecidos, qual sua área territorial de abrangência, qual a tecnologia investida, quais suas atitudes em relação a metas econômicas, quais suas vantagens competitivas, valores, crenças, e suas prioridades filosóficas.

A ferramenta “Missão” ajuda a definir cada um dos pontos e é indicada as organizações de todos os portes. Toda organização deve ter uma missão, pois será a mesma que irá nortear as ações de seus colaboradores em prol de seus objetivos financeiros, humanos e sociais.

No mundo atual a procura por melhores resultados é algo imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas dentro de seu mercado de atuação. Portanto devemos dedicar a ela todo o tempo que for necessário para refletir sobre o papel do negócio na sociedade e também sobre o futuro da empresa.

Muitas instituições apenas emolduram sua missão em um quadro, mas não cuidam para que todos a adotem o que acaba as tornando algo sem efeito, seria mais algo decorativo do que algo que expressasse a realidade da instituição, este ato acaba fazendo com que a instituição não transmita credibilidade a seus clientes. (GONÇALVES, 2006)

A missão é basicamente a razão de ser do seu negócio, ela pode ser alterada de tempos em tempos, sempre que houver a necessidade.

[...] os conceitos básicos não são imutáveis, podendo ser modificados na medida em que mudanças externas ou internas assim o

exijam. Nossa missão e valores individuais mudam ao longo das nossas vidas, mas não mudam a toda hora; assim também as empresas não poderão mudar seus conceitos básicos a todo momento. (BURMESTER, 2013)

### **2.4.1 Passos para definição da Missão Institucional**

Burmester (2013) afirma que a missão de uma instituição deve conter poucas frases, e por isso, e extremamente necessário que os envolvidos nestes processos conheçam bem a instituição, para que seja possível expor de maneira concisa o ideal desta instituição. A declaração da missão deve ser curta, objetiva e fácil entendimento para todos independente no grau de instrução.

Como primeiro passo para definir a missão de uma organização, devemos procurar conhecer a mesma a fundo, conhecer quem são seus clientes, e que os mesmos esperam desta instituição. De acordo com Borba (2010) para uma melhor definição da missão devemos responder a algumas perguntas como:

a) O que é a instituição? A resposta a esta pergunta retrata claramente o significado da instituição, qual é o seu propósito de existência, portanto a resposta à pergunta “o que é a instituição”, é respondida com a definição da identidade organizacional, que faz com que se seus membros acreditem no que a instituição tem de importante;

b) Por que a instituição existe? A resposta a essa pergunta nada mais é do que o motivo pelo qual ela está funcionando, ou seja, a instituição existe para prestar um determinado serviço, ela existe por que há necessidade de sua existência diante de uma determinada comunidade;

c) O que a instituição faz? Devemos deixar claro quais são os serviços ou produtos que estão sendo disponibilizados aos clientes;

d) Para quem faz? Para responder a esta pergunta é preciso conhecer quem é o meu cliente, qual é o público que vou atender, por exemplo: mulheres, homens, crianças, jovens ou/ idosos;

e) O que faz esta instituição única e diferente? Para respondermos a esta pergunta é essencial conhecermos quais são nossos pontos fortes perante o público que atendemos, qual seria a motivação que é passada ao cliente para que o mesmo procure a minha instituição, resumindo o que temos de diferente para oferecer a este cliente.

Borba (2010) afirma que como uma 2º etapa do processo de definição da missão deve-se realizar a verificação da consistência da mesma, ponderar de forma reflexiva e estratégia sobre a missão e sua consistência atual. O autor relata que os principais benefícios de ter definida uma missão em qualquer empresa seja ela de saúde ou não são: estabelecer orientação geral e dá partida; Evitar as armadilhas do sucesso; Funciona como um farol alto; Atrai, motiva e retém talentos; Orienta a formulação de objetivos; Ajuda na estruturação do trabalho e aumenta a produtividade; Serve de referência para alocação de recursos; Facilita a definição de parâmetros de controle, custos, tempo e desempenho dos objetivos da organização.

Oliveira (2010) defende a ideia de que a missão é a determinação do motivo principal da existência de uma instituição, salienta que a missão da instituição deve ser definida a fim de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo.

Pereira (2008) propõem algumas perguntas que devem ser respondidas no momento da formulação da missão: o que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? E qual sua responsabilidade social e ambiental?

Como se faz a missão de uma instituição segundo Pereira (2008): a mesma equipe de que irá definir seus valores e sua visão irá definir também a missão. Assim que a equipe estiver reunida, o responsável explicar claramente o que é "Missão" e mostra exemplos de outras instituições. Após, separe-se o grupo em pequenas equipes de até cinco pessoas. Então se dá um tempo para as pessoas construírem a Missão. Depois disso cada

pequena equipe apresenta o que fez para a grande equipe. Neste momento o responsável do grande grupo “Consultor” passa a debater com a grande equipe a fim de chegar a uma Missão que congregue todas as demais apresentadas. Com a discussão pretende-se chegar a um consenso sobre a Missão.

A seguir apresento um breve resumo das definições de Missão segundo os autores citados no decorrer deste tópico.

**QUADRO 1 – Definições de Missão**

<b>Autores</b>	<b>Borda (2010)</b>	<b>Burmeister (2013)</b>	<b>Oliveira (2010)</b>	<b>Pereira (2008)</b>
Definições	É a razão de existir da empresa no seu negócio	A missão é a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.	Missão é a determinação do motivo principal da existência de uma instituição	A missão define quem você é, e o que você faz
Como definir?	Através de perguntas como: O que é a instituição? Por que a instituição existe? O que a instituição faz? Para quem faz? O que faz esta instituição única e diferente?	A declaração da missão deve ser curta, objetiva e fácil entendimento para todos independente no grau de instrução.	Não apresentado pelo autor	Através do seguinte questionário: O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? E Qual sua responsabilidade social e ambiental?

**Fonte: a autora.**

## 2.5 Estabelecendo a Visão de uma Instituição

Borba (2010, p.92) diz que “ Visão é a explicitação do que deve ser visualizado pela e para instituição”. A visão da instituição é o cenário ideal visualizado pela empresa. É a situação que a empresa busca, e para onde ela dirige sua criatividade e recursos.

Burmester (2013) acredita que visão é o estado que a organização deseja atingir no futuro, a visão deve proporcionar um direcionamento dos rumos de uma organização. Ele diz ainda que a visão de uma organização lembra uma pergunta que acredito que todos nos ouvimos em algum momento durante nossa infância “O que você quer ser quando crescer?”, ao responder a esta pergunta estamos definindo uma meta para nosso futuro um objetivo que queremos alcançar, e é dessa maneira que devemos pensar no momento de definir qual a visão de nossa instituição.

Seguindo ainda os pensamentos da autor ao planejar a visão de uma instituição devemos ter em mente qual nosso objetivo para daqui a cinco, dez, vinte anos? Quais serão os serviços que estaremos prestando? Quem serão nossos clientes?

A visão deve encaminhar a organização para resultados, por meio de um processo contínuo de antecipar mudanças, aproveitar oportunidades que vão surgindo e correções de rumo em logo prazo. (BURMESTER, 2013, p. 147)

A visão deve ser inspiradora de modo a fazer com que as pessoas sintam vontade/desejo de alcançar o objetivo da instituição.

Segundo Oliveira (2009) a visão deve ser o resultado das ideias de um grupo de líderes da instituição, e não de apenas do dono da instituição. Uma visão clara é importante para as instituições e para as pessoas que nela trabalham. “Para ser eficaz? A Visão

precisa ser coerente como as visões individuais e organizacionais; assim será capaz de criar uma imagem identificável de futuro.” Gonçalves (2006, p.48)

De acordo com Hitt et. al (2008, p. 17), “A Visão é um retrato do que a empresa pretende ser, e em termos amplos, do que pretende realizar.” Da mesma forma que Pereira (2010), diz que a Visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual instituição está caminhando, e aponta a direção a ser caminhada para o futuro desejado.

Moysés (2010) afirma que o futuro imaginado pela instituição está explícito em sua declaração de visão, aborda ainda que a declaração da visão estabelece sentido e foco para as ações da organização.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (Oliveira, 2010 p. 43)

### **2.5.1 Passos para a definição da Visão de futuro de uma instituição**

Hitt et. al (2008) sugere que a declaração de visão tende a ser relativamente curta e concisa, de forma com que se torne de fácil lembrança.

Como se faz a visão de uma instituição segundo Pereira (2008): A mesma equipe que já definiu a missão da instituição irá definir sua visão. Assim que a equipe estiver reunida, o responsável explicar claramente o que é “Visão”, mostra exemplos de outras instituições em seguida separe-se o grupo em pequenas equipes novamente de até cinco pessoas. Dá-se um tempo para as pessoas construírem a Visão. Depois disso cada equipe apresenta o que fez para a grande equipe. Neste

momento o líder do grande grupo passa a debater juntamente a todas as equipes sobre as ideias desenvolvidas, a fim de chegar a um consenso sobre a visão da instituição.

É necessário que a declaração da visão seja definida de forma ampla e objetiva (BARKER, 1993 apud MOYSÉS 2010).

Para Oliveira (2010) ao se definir a visão devemos nos fazer as seguintes perguntas: O que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação? Quais são nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes? Quais as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças? Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo? Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? De acordo com o autor, após responder a estas perguntas, será possível o desenvolvimento da visão da empresa.

Tajra (2009) segue a mesma metodologia de Oliveira (2010) diz que ao se elaborar a visão de uma instituição é necessário responder as seguintes perguntas: O que queremos ser daqui a vinte anos? E ainda o que queremos alcançar daqui a vinte anos?

Gonçalves (2006) também propõe que para ter uma visão definida de forma clara e objetiva é necessário responder a algumas perguntas como: Quem somos? Como queremos ser reconhecidos? Quem queremos ser? Qual o nosso objetivo? Qual a força que nos impulsiona? Quais são nossos valores básicos? O que desejamos realizar? E por fim o que a organização precisa fazer para eu me orgulhar dela?

A seguir apresento um breve resumo das definições de Visão segundo alguns dos autores citados no decorrer deste tópico.

**QUADRO 2: Definição de visão**

	<b>Pereira (2010)</b>	<b>Oliveira (2010)</b>	<b>Hitt (2008)</b>	<b>Gonçalves (2006)</b>
<b>Definições</b>	É aquilo que a organização quer ser no futuro.	Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla	A Visão é um retrato do que a empresa pretende ser, e em termos amplos, do que pretende realizar.	Uma visão clara é importante para as instituições e para as pessoas que nela trabalham.
<b>Como definir?</b>	Através de reuniões onde os participantes serão divididos em pequenos grupos com o dever de formular a visão da instituição, após um certo tempo todo irão mostrar suas ideias e através de uma discussão em grupo se chegará a uma única ideia.	Respondendo: O que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação? Quais são nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes? Quais as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças? Quais as expectativas do mercado atendido?	Não cita os passos para a definição, mas sugere que a declaração de visão tende a ser relativamente curta e concisa, de forma com que se torne de fácil lembrança.	Respondendo: Quem somos? Como queremos ser reconhecidos? Quem queremos ser? Qual o nosso objetivo? Qual a força que nos impulsiona? Quais são nossos valores básicos? O que desejamos realizar? E por fim o que a organização precisa fazer para eu me orgulhar dela?

Fonte: a autora.

## 2.6 Estabelecendo os Valores de uma instituição

Os Valores são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da Organização como um todo, em todos os momentos. "Os valores fundamentam as crenças organizacionais e são os objetivos das organizações" (GONÇALVES, 2006, p. 77).

Valores organizacionais podem ser definidos como um padrão de qualidade e princípios são também fontes de forças que dão as pessoas orientações de como agir do ponto de vista organizacional. São inegociáveis, e permanentes dentro da instituição. Seguindo este mesmo pensamento Pereira (2008) afirma, são os valores que orientam as atividades e operações da organização.

O conjunto de valores define a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes. Como por exemplo: Como os empregados devem se portar, individualmente? Como eles se relacionam entre si? Como se relacionam com os clientes? Este conjunto de valores deve demonstrar também qual é a relação da instituição perante seus funcionários? E ainda como a empresa trata seus clientes? Como a empresa faz negócios? E principalmente como a instituição pretende se relacionar com a comunidade, qual será sua responsabilidade frente à sociedade?

Os valores organizacionais são: o entendimento e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre quais todas as relações organizacionais estão baseadas. (BURMESTER, 2013, p. 144)

Os valores de uma organização devem expressar o que ela defende e no que seu pessoal, acredita, eles são cruciais para seu sucesso competitivo. Eles são os princípios que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

Também encontramos os valores com o nome “Políticas Gerais”, entendendo política como “preceito de ação”.

Diariamente, tomamos decisões seguindo o que achamos ser o correto, de acordo com o que acreditamos. Uma empresa nada mais é do que um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto para alcançar os objetivos que lhes são impostos, portanto, assim como cada pessoa age de acordo com seus valores, as instituições precisam estabelecer valores que conduziram as pessoas a agirem de acordo com os mesmos.

Burmeister (2013), diz que as pessoas tomam decisões de acordo com suas crenças e valores, elas são o que seus valores são e por isso agem de acordo com os mesmos.

Em relação aos valores, é preciso distinguir bem entre valores e crenças. Uma crença é algo em que eu acredito como sendo certo justo ou bom. Um valor, por sua vez, é uma crença segundo a qual eu ajo. Portanto, uma crença está sempre associada ao pensar, enquanto um valor sempre ao agir.

Precisamos atentar-nos ao fato de que todos os envolvidos com a instituição devem ser orientados de acordo com o conjunto de valores da mesma, pois somente desta maneira estarão prontos para receber suas metas e objetivos, e assim poderão trabalhar de maneira a fazer com que a missão e a visão da organização sejam alcançadas.

Se uma organização não cultiva valores socialmente éticos, dificilmente conseguirá alcançar resultados positivos no longo prazo. Toda Organização deve perceber que, nutrindo bons valores, será possível alcançar processos internos mais robustos e uma melhor diferenciação externa especialmente aos olhos do cliente, que é quem mantém a instituição funcionando.

Oliveira (2009) diz que para a consolidação da visão e dos valores da instituição é preciso dedicar um tempo maior de todos os envolvidos com este processo, realizando inclusive discussões, em pró de uma definição que expresse a realidade da instituição.

Oliveira (2010, p. 43) declara que: “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais

de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Hitt et al. (2008) diz que a declaração da visão reflete diretamente os valores e as aspirações de uma instituição. “Os valores fundamentam as crenças organizacionais [...]”. (TAJRA, 2006, p.66). Os valores se associam a crenças, ética, e outros fatores como qualidade e confiança.

### **2.6.1 Passos para a definição dos valores da organização**

Para Pereira (2008), o processo de declaração dos valores de uma instituição deve ocorrer da seguinte forma: Reunisse a equipe do planejamento estratégico que já desenvolveu a visão e a missão da instituição, neste momento o responsável explicar claramente o que são “Valores”, mostra exemplos de outras instituições em seguida separe-se o grupo em pequenas equipes novamente de até cinco pessoas. Dá-se um tempo para as equipes definam o que acreditam ser os valores de sua instituição. Depois disso cada equipe apresenta o que fez para a grande equipe. Neste momento o líder do grande grupo passa a debater juntamente a todas as equipes sobre as ideais desenvolvidas, a fim de chegar a um consenso sobre os verdadeiros valores da instituição.

Para Tajra (2006), a melhor forma de se definir os valores de uma instituição é respondendo a seguinte pergunta: Quais são as crenças e os princípios que devemos integrar no dia a dia de nossa organização. A autora conclui ainda que a partir da resposta a pergunta colocada acima será ter claramente definidos os valores de nossa instituição. De acordo com Pereira (2008) o questionário a ser respondido é: O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização? Como a organização trata os funcionários e os clientes? Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético? Como incentivamos e valorizamos os funcionários? Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

**QUADRO 3 – Definições de Valores**

	Pereira (2008)	Gonçalves (2006)	Burmester (2013)	Tajra (2006)
Definições	Os valores são orientadores das atividades operações da organização.	Os valores fundamentam as crenças organizacionais e são os objetivos das organizações.	Valores são os princípios que regem as ações e decisões da empresa	Os valores fundamentam as crenças organizacionais
Como definir?	Respondendo: O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização? Como a mesma trata os funcionários e os clientes? Qual seu entendimento sobre comportamento ético? Como incentivamos e valorizamos os funcionários? Como é vista pela sociedade?	Não citado pelo autor	Os valores devem expressar o que a organização defende e no que seu pessoal, acredita, eles são cruciais para seu sucesso competitivo.	Respondendo a: Quais são as crenças e os princípios que devemos integrar no dia a dia de nossa organização.

**Fonte: a autora.**

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Uma pesquisa é um processo sistemático de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novos conhecimentos, e/ou aprimorar conhecimentos pré-existente. Para Demo (2004, p.33), “pesquisa apresenta-se como a instrumentação teórica-metodológica para construir conhecimento”. Cervo (2007, p. 57), define pesquisa como “[..] uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.

Cada tipo de pesquisa possui suas peculiaridades próprias, seus processos específicos (Cervo, 2002). A partir da visão do autor descrito a cima trago algumas informações para que seja possível entender um pouco melhor sobre as modalidades de pesquisas apresentadas neste estudo.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório qualitativo, a pesquisa exploratória busca conhecer exatamente qual a situação do que se busca conhecer, entender todos os elementos que compõem o “problema” a ser estudado. (Cervo, 2007). O autor diz ainda que a pesquisa exploratória tem como objetivo se familiarizar com o que estará sendo estudado ou ainda, obter uma nova percepção do mesmo, descobrir novas ideias.

Os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica é definida por Demo (2007, p. 61), como um “[..] “meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Para Cervo (2002, p. 65), a pesquisa bibliográfica “[...] “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Seguindo esta mesma justificativa trago a definição de Gurgacz (2007, p.

30), o autor diz que: “pesquisa bibliográfica é quando a pesquisa é elaborada exclusivamente a partir da literatura existente”.

A pesquisa documental “Estuda a realidade presente” (CERVO, 2002, p. 67).

A pesquisa ação é quando há uma ação por parte das pessoas implicadas no processo investigativo, a pesquisa-ação exige que seus pesquisadores desempenhem um papel ativo na resolução dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações tomadas a partir destes problemas.

É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1947, p.16)

Para Gurgacz (2007 p. 30), na pesquisa ação [...] o pesquisador interfere, com ações, no objeto (problema), razão pela qual é questionado no meio acadêmico [...].

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados neste estudo foram os relatórios a partir dos dados fornecidos pela instituição, além de questionários com perguntas abertas aplicadas aos funcionários do local. Utilizou-se também de informações disponíveis em livros, revistas, sites e arquivos científicos relacionados com o assunto abordado.

### 3.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa-ação desenvolvida neste estudo foi delimitada da seguinte forma:

a) **Fase exploratória:** Nessa fase foi realizado o contato direto com o diretor responsável pela instituição

estudada. Foram chamados a participar desde processo de pesquisa os colaboradores envolvidos diretamente com o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na instituição, sendo eles tanto profissionais dos setores administrativos como dos setores assistenciais. Estes profissionais foram responsáveis por coletar os dados solicitados através desta pesquisa em seus respectivos setores de trabalho, bem como pela consulta de documentos e informações dos sistemas da atividade em questão.

Nesta fase, foi realizada uma reunião com os profissionais da instituição, desenvolvendo assim uma equipe de trabalho compostas por profissionais da instituição, acadêmicos e professores do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Foram elaborados formulários de pesquisa que nas fases seguintes serão mais bem definidos.

A discussão com os envolvidos neste processo foi fundamental para conhecer variados pontos de vista e também a realidade a respeito das várias atividades que a instituição desenvolve.

b) **Formulação do problema:** Após a fase exploratória, obteve-se informações importantes para formulação e definição do problema levantado neste trabalho que é: apresentar a metodologia utilizada para elaboração da Missão, Visão e os Valores de uma Instituição Filantrópica.

c) **Discussão com o grupo de trabalho:** Nessa etapa foram realizadas várias reuniões com os colaboradores participantes do processo de planejamento estratégico da instituição, com o objetivo de obter opiniões e contribuições para a resolução do problema em questão. Todos os dados coletados durante a pesquisa foram cuidadosamente compilados juntamente aos colaboradores da instituição, professores e acadêmicos com IFSC através destas reuniões.

### **3.2.1 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada do período de novembro de 2013 a maio de 2014, através de reuniões realizadas na instituição.

A técnica de coleta de dados da pesquisa-ação utilizada foi atividades em grupo, realizadas durante reuniões. Estas interações resultaram em um Brainstorming (Tempestade de ideias), as mesmas foram dirigidas por professores do IFSC, e um grupo de alunos estagiando. . Todo o formulário utilizado durante este processo foi adaptado dos autores Oliveira (2010) e Borba (2006) conforme apêndices A, B e C.

Também se utilizou da pesquisa em documentos e diretrizes estabelecidas para atividades dentro da instituição. A pesquisa bibliográfica também foi utilizada para melhor conhecimento dos assuntos pertinentes as instituições filantrópicas, sua caracterização e desenvolvimento, ao processo de planejamento estratégico, e a métodos para elaboração da visão, missão e valores de uma instituição filantrópica.

### **3.2.2 Análise e interpretação dos dados**

Essa pesquisa privilegiou a discussão em torno dos dados obtidos, onde se definiu a visão, a missão e os valores que melhor descrevem a instituição pesquisada, e a direciona para seus objetivos futuros. O método de planejamento descrito neste trabalho poderá servir de base para instruir outras instituições do mesmo segmento no processo de definição de sua Missão, Visão e seus Valores. As estratégias apresentadas para ajudar a instituição a praticar sua missão, visão e valores, também poderão ser utilizadas de base para outras instituições.

### **3.3 Considerações éticas**

Ressalta-se que os dados apresentados neste trabalho, bem como toda a pesquisa em documentos e diretrizes da instituição estuda, foram autorizados pelo diretor da instituição conforme anexo A.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico serão apresentadas informações sobre a Instituição estudada, assim como todo o processo desenvolvido junto a instituição para o desenvolvimento da declaração de sua Missão, Visão de futuro e seus Valores.

### **4.1 Caracterização das Organizações Estudadas**

A Instituição Bethesda é constituída como pessoa jurídica de direito privado, realiza serviços assistenciais aos seus usuários de forma permanente, planejada e contínua, garantindo o acesso gratuito do usuário conveniado ao serviço de assistência social. Como a Instituição é uma Filantropia toda a renda, os recursos e eventuais resultados operacionais, são aplicados integralmente no território nacional e na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Está registrado no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS desde 03 de julho de 1973, inscrito no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde sob o nº 25.21296.

A mesma é composta pelo Hospital Bethesda fundado em 1969, onde desde sua fundação vem passando por várias etapas de expansões para melhor atender a comunidade. É um hospital de médio porte, tendo atualmente 92% de seus atendimentos voltados a pacientes oriundos do SUS. Realiza atendimentos de urgência e emergência atendendo Joinville e região. Sua estrutura física conta com: salas cirúrgicas, consultórios médicos de ginecologia, obstetrícia, psiquiatria, clínica geral e gastroenterologia, laboratório de análises clínicas, laboratório de anatomia, patológica, radiologia, eletrocardiografia, ultra-som e endoscopia.

A mais antiga atividade da instituição é o Ancianato, o mesmo é moradia para aproximadamente 100 idosos. Outro foco da instituição é a educação infantil atuante por meio do Centro de

Educação Infantil localizado em uma sede vizinha ao Hospital. A Instituição desenvolve também as atividades de Dança Sênior, Instituto Diaconal, conta ainda com o Lar Elizabeth onde atendem a idosos que precisam de assistência de enfermagem.

O objetivo geral da Instituição é proporcionar o desenvolvimento integral dos cidadãos, sendo ele o idoso, o jovem ou a criança oferecendo o serviço à saúde, a promoção social e a educação.

#### **4.1.1 Resultado da análise dos valores, missão e visão**

A pesquisa aplicada nesta instituição e relatada neste trabalho se desenvolveu por meio de reuniões realizadas na própria instituição, onde tinham em média a duração de 3 a 4 horas e ocorriam quinzenalmente devido a carga horária de trabalho da instituição não era possível realizar um número maior de reuniões ou reduzir o período de espera entre uma e outra.

Os envolvidos com esta pesquisa além da equipe pesquisadora foram representantes de cada setor da instituição, este grupo de representantes foi formado não só de chefias, mas sim por diretor, gerentes, supervisores e funcionários dos setores. A decisão de ter junto a equipe de pesquisa um colaborador de cada setor da instituição com nível hierárquico distinto foi baseada nos métodos de aplicação deste processo descritos pelos autores mencionados na revisão de literatura deste trabalho.

Com o intuito de buscar participação nada melhor do que mostrar a estes colaboradores que partindo deles próprios o planejamento será algo bom para todos, algo que trará muitos benefícios aos mesmos e não somente a direção da instituição, e que não é algo determinado pela direção simplesmente por vontade pessoal.

#### 4.1.1.1 Análise dos Valores

A cada reunião realizada, foi apresentada aos presentes uma pequena revisão de literatura dos assuntos trabalhados na ocasião, neste caso, o que são os valores de uma instituição, e para que a instituição deve definir seus valores. Buscou-se também apresentar os valores de outras instituições de saúde, como uma forma de esclarecer um pouco o entendimento de todos.

A partir daí iniciou-se a aplicação da metodologia apresentada: Toda a equipe de colaboradores ali presente foi dividida em 4 grupos menores onde receberam a seguinte atividade: Em conjunto cada equipe deveria estabelecer quais seriam os valores presentes dentro desta instituição, quais suas crenças, políticas, filosofia, ideologia entre outros. Finalizado a discussão os valores escolhidos pelas mesmas deveriam ser anotados na folha de atividades entregue as mesmas.

Esta folha de atividades (Apêndice A), é composta por algumas perguntas elaboradas pelos pesquisadores com o intuito de auxiliar no direcionamento da escolha destes valores com as seguintes perguntas:

- a) O que a organização defende?
- b) Como a organização trata os clientes?
- c) Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- d) Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- e) E como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Após responder a este questionário cada uma das equipes descreveu ao final desta folha de atividades o conjunto de valores que sustenta a forma de pensar da Instituição.

Todo o material coletado neste primeiro encontro foi analisado, havia muitas informações similares entre o pensamento de uma equipe e outra, assim como divergências de pensamentos. Como nem todas as ideias eram iguais verificou-se a necessidade de uma nova reunião com todos para entrar

em um consenso do que realmente irá fazer parte desta declaração de valores.

Esta segunda reunião iniciou com a apresentação de um resumo das ideias de cada uma das 4 equipes ali presentes, resumo este exposto em tabela abaixo:

**QUADRO 4 – Possíveis declarações de Valores**

Valores	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4
	Qualidade na assistência	Qualidade	Qualidade	Prestar atendimento ao público em geral
	Qualidade no atendimento	Diferencial	Diferencial	Melhor qualidade de vida em todas as fases da vida
	Tratamento Humanizado	Localização	Localização	Com responsabilidade, ética e humanização
	Respeito ao usuário	Acolhimento	Acolhimento	Profissionais capacitados e/ou qualificados
	Ambiente Familiar	Humanização		Preservação do meio ambiente
		Preocupação com o terceiro		Sustentabilidade, auto sustentabilidade

**Fonte: a autora.**

Durante a exposição deste material discutimos em grupo o que iria realmente fazer parte dos valores da instituição e o que deveria ser retirado, porém neste primeiro momento não chegamos a uma aprovação de todos, e ainda haviam algumas divergências de opiniões que acabaram exigindo o dispêndio de um maior tempo para a compilação destas informações, foi então que surgiu a necessidade de levar estas ideias para os setores da instituição e discutir junto a todos os seus colaboradores o

que poderia ser excluído e o que deveria continuar sendo considerado como um valor da instituição.

Por fim, cada equipe apresentou sua versão final dos valores, conforme demonstra figura abaixo:

**QUADRO 5 – Declarações de Valores lapidadas**

Valores	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4
Ética	Incluir	Incluir	Incluir	Incluir
Humanização	Incluir	Incluir	Incluir	Incluir
Qualidade nos serviços prestados	Incluir	Incluir	Incluir	Incluir
Atuação Interdisciplinar	Incluir	Incluir	Incluir	Incluir
Princípios religiosos	Excluir	Excluir	Excluir	Incluir
Ambiente familiar	Excluir	Incluir	Excluir	Excluir

**Fonte: a autora.**

Todas as versões finais de cada equipe foram debatidas em um novo *brainstorming* onde desta vez chegamos a um consenso geral, e os valores que estarão regendo esta instituição são os descritos no quadro abaixo:

**QUADRO 6 – Valores Instituição Bethesta**

Ética Cooperação Humanização Comprometimento Interdisciplinaridade Princípios Religiosos
---

**Fonte: a autora.**

**Ética:** O que é ser ético? Ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. É ser altruísta, é estar tranquilo com sua consciência pessoal. Dentro desta instituição levamos a palavra ética para o sentido de fazer a bem ao próximo, dedicar-se a ajudar a quem precisa, mantendo sempre o sigilo sobre informações pessoais expostas dentro do ambiente da instituição.

**Cooperação:** O sentido da palavra cooperação baseada na colaboração entre todos os colaboradores da instituição que juntos lutam no sentido de alcançar objetivos comuns “a cura dos doentes; a educação das crianças; o cuidado ao idoso; a preocupação com o meio ambiente”, entre outros.

**Comprometimento:** Seguindo esta mesma linha de raciocínio podemos falar sobre o valor do comprometimento que nada mais é do que cada um ter seus afazeres como prioridade, ter em mente o trabalho, cumprir horário, afinal quando trabalhamos com vidas todo o cuidado é pouco e qualquer minuto a mais que o paciente precisar esperar por um atendimento poderá custar sua vida.

**Interdisciplinaridade:** A Interdisciplinaridade para instituição quer dizer que toda sua equipe trabalha de forma que todos os profissionais atuem de maneira uniforme e colaborativa, ou seja, os membros da equipe interagindo entre si, em busca de uma melhor qualidade de vida para seus clientes.

**Princípios Religiosos:** Como já comentado do decorrer deste trabalho a Instituição Bethesda segue os preceitos sugeridos pela igreja Luterana, pois a Iniciativa Comunitária para a criação desta instituição partiu da Igreja, portanto, na declaração de seus valores emerge a citação dos “princípios religiosos” com a ressalva que em alguns setores mostrou-se pouco enraizada e na discussão final optou-se em permanecer com este valor da instituição.

#### 4.1.1.2 Análise da Missão

A temática inicial aplicada para a definição da missão foi à mesma aplicada para a definição de seus valores. Iniciamos com uma introdução aos presentes do conceito, a importância de uma definição concreta e verdadeira da real missão de uma instituição. Em seguida apresentamos exemplos de outras instituições do mesmo seguimento da Instituição Bethesda, e por fim, as equipes tiveram um tempo para elaborar preliminarmente a missão da instituição.

As informações coletadas a partir desta conforme atividade delineado no apêndice B foram reescritas em uma tabela que continha além destas informações algumas perguntas desenvolvidas pela equipe de pesquisa. Perguntas estas criadas com o intuito de instigar os colaboradores a instituição a pensar se o que havia sido escrito realmente expunha de forma clara e objetiva o trabalho desenvolvido pela instituição perante a comunidade.

A tabela a seguir mostra em sua primeira coluna as missões desenvolvidas por cada equipe, em sequência está a coluna da “justificativa” onde os pesquisadores desenvolveram alguns perguntas para identificar melhor o que cada equipe quis dizer com suas colocações, e por último a coluna da “observação”, usada para auxiliar os grupos a pensarem o que cada uma das palavras usadas dentro desta missão iria implicar no futuro da instituição, quais as ações e mudanças teriam que ocorrer na mesma para que sua missão fosse praticada. De acordo com Tjara (2009 p 77) “a missão deve ter uma característica empreendedora e voltada para resultados de tal forma valorize a satisfação dos clientes [...]”

**QUADRO 7 – Declarações de Missão segundo equipes**

	<b>Ações de Direcionamento da Missão Qual a nossa missão?</b>	<b>Justificativa O que exatamente significa?</b>	<b>Observações Quais implicações devem gerar?</b>
Equipe 1	Atendimento integral com qualidade.	O que é considerado tratamento integral para vocês?	Implementar especialidades que atendam de forma integral.
	Atendimento com qualidade e segurança na educação, na saúde e na assistência.	Será um bom negocio para instituição? O que é considerado qualidade em cada área de atuação?	Geração de itens de controle
	Para a sociedade e rede de abrangência	Quem é essa sociedade? Quais municípios?	Atender a sociedade como um todo?
Equipe 2	Proporcionar atendimento de qualidade	Como? De que forma? O que é essa qualidade no atendimento?	Geração de itens de controle.
	Com responsabilidade na saúde, na educação e assistência social.	O que é responsabilidade na saúde, na educação e na assistência?	Geração de itens de controle.
Equipe 3	Proporcionar qualidade de vida	A quem? O que seria a qualidade de vida?	
	Proporcionar desenvolvimento integral do ser humano.	Debatido anteriormente.	Debatido anteriormente
	Desenvolvimento integral na saúde, educação e assistência.	Debatido anteriormente.	Debatido anteriormente
	Prezar pela Ética, pelo comprometimento, pela responsabilidade, pela humanização.	O que é ética, comprometimento, responsabilidade e humanização?	Geração de itens de controle.

Equipe 4	Prestar atendimento ao público em geral	Em todas as faixas etárias? Teremos mão de obra? Teremos verba?	Implementar especialidades que atendam de forma geral.
	Melhor qualidade de vida em todas as fases da vida	Em todas as faixas etárias?	Debatido anteriormente
	Com responsabilidade, ética e humanização.	Debatido anteriormente.	Geração de itens de controle.
	Profissionais capacitados ou/e qualificados.	Será que faz parte da missão?	Geração de itens de controle.
	Conscientizar a todos da importância do meio ambiente. (Sustentabilidade e Auto-sustentabilidade).	Será que faz parte da missão?	Geração de itens de controle. Serão desenvolvidos trabalhos educacionais para isso?

**Fonte: a autora.**

E assim como foi executado com no processo de declaração dos valores, todas as ideais das equipes foram expostas novamente em um *brainstorming* onde cada pessoa presente pode expor sua opinião. No final deste *brainstorming* os colaboradores da Instituição haviam elencando quais as ideias que deveriam ser mantidas na declaração da missão, conforme quadro a abaixo:

**QUADRO 8 – Ações de direcionamento debatidas da Missão**

<b>Fara parte da Missão da instituição</b>	<b>Não fara parte da missão da instituição</b>
Atendimento de qualidade	Atendimento integral
Prezar pela ética	Atendimento com segurança
Prezar pelo comprometimento	Ser rede de abrangência.
Prezar pela humanização	Atendimento ao publico em geral
Prezar pela responsabilidade	Proporcionar desenvolvimento integral do ser humano/Qualidade de vida.
	Melhorar a qualidade de vida em todas as fases da vida
	Com profissionais capacitados/qualificados
	Conscientizar a todos da importância do meio ambiente.

**Fonte: a autora.**

Definiu-se também algumas alterações em duas ideias discutidas neste *brainstorming*, conforme figura a seguir:

**QUADRO 9 – Ações alteradas de direcionamento da Missão**

<b>Continua, mas com alterações</b>
Atendimento com responsabilidade mudar para atendimento multidisciplinar.
Sustentabilidade e auto sustentabilidade trocar para em harmonia com a sociedade meio ambiente.

**Fonte: a autora.**

Neste momento estávamos com todas as informações em mãos, mas ainda precisávamos estudar qual a melhor redação desta missão, era necessário colocar cada palavra em seu devido lugar respeitando a norma culta de nossa ortografia. Relemos, e rascunhamos inúmeras vezes todas as ideias até que, por fim, a missão da instituição ficou definida como mostra figura a seguir:

**QUADRO 10 – Missão da Instituição Bethesda**

<b>MISSÃO</b>
<b>Prestar atendimento na área da saúde, assistência e educação de forma multidisciplinar, com ética, humanização, qualidade, e em harmonia com a sociedade e meio ambiente.</b>

**Fonte: a autora.**

O atendimento multidisciplinar que a instituição procura aplicar é a relação entre seus profissionais onde o cliente é visto como um todo, considerando sempre um atendimento humanizado, levando a equipe profissional a entender as necessidades globais de cada indivíduo.

Atendimento esse que, como descrito em sua missão, será de total qualidade perante todos, provocando assim a total satisfação da sociedade e em total harmonia com a mesma e o meio ambiente. Afinal o meio ambiente é o que nós dá a vida,

nos dá oxigênio para respirar, água e alimentos para sustentar nosso corpo.

#### **4.1.1.3 Análise da Visão**

“A visão direciona o destino da organização” (Tajra 2006 p74).

O processo de análise da visão iniciou conforme temática já utilizada com a definição dos valores e da missão. Iniciamos nossa reunião com uma introdução aos presentes do conceito, para que serve e qual a importância de uma definição concreta e verdadeira do que a instituição quer ser futuramente, onde ela quer estar a alguns anos.

Em seguida apresentamos exemplos da visão de diversas instituições do mesmo seguimento da Instituição Bethesda. Há autores que indicam a apresentação das visões de instituições de segmentos distintos da que está sendo reanalisada, como forma de passar uma ideia generalizada do que a visão da instituição a todos, mas em nosso estudo optamos por manter o foco nas instituições com o mesmo seguimento que a estuda.

Após iniciou-se o processo de exercício com as equipes onde novamente delimitamos um período de tempo para que fosse respondido um breve questionário que os ajudariam a definir previamente a visão desta instituição de acordo com Apêndice C.

Finalizada esta atividade, as informações ali colhidas foram compiladas e da mesma forma como ocorreu com o processo de definição da missão, todas as ideias foram previamente expostas em uma tabela, que continha também algumas perguntas desenvolvidas pela equipe de pesquisa, com o intuito de instigar os presentes a analisar se tudo o que estava sendo proposto para esta visão seria realmente possível de alcançar.

**QUADRO 11 – Declarações de Visão segundo equipes**

Ações de Direcionamento da Visão. Qual a nossa visão?		Justificativa. O que exatamente significa?	Observações Quais implicações devem gerar?
Equipe 1	Referência na assistência ao idoso.	Teremos todos os especialistas? Acima de 60 anos?	Contratação de especialistas.
	Referência em retaguarda clínica.	Esta política irá se sustentar? É um produto?	Sem observações.
	Referência em cirurgias eletivas de médio porte.	Como colocar na forma de um negócio? Teremos todos os médicos necessários para todo o tipo de cirurgia eletiva?	Contratação de mão de obra. Construção de novas salas cirúrgicas.
	Para a região (norte e nordeste) ou em Joinville.	Qual a região exatamente?	Sem observações.
	Referência na educação infantil de 0 a 5 anos de idade.	É realmente um bom negócio para a instituição?	Sem observações.
Equipe 2	Ser referência no atendimento integral à saúde.	A instituição terá condições de prestar tratamento de maior complexidade?	Contratação de mão de obra. Expansão física.
	Ser referência na educação.	Já debatido anteriormente.	Sem observações

	Ser referência na assistência social.	De que forma?	Sem observações.
	Aperfeiçoamento estrutural e tecnológico.	O que falta na estrutura? Tendo como foco qual objetivo (tecnológico)?	Sem observações.
Equipe 3	Ser referência em todas as áreas em que atua.	As atuais áreas de atuação permaneceram as mesmas?	Sem observações.
	Proporcionar um serviço de qualidade e excelência.	Será desenvolvido um programa de educação continuada para que os funcionários tenham condições de exercer um serviço de qualidade e excelência?	Criação de um sistema de controle de qualidade (indicadores).
Grupo 4	Reconhecida pela qualidade no atendimento.	Sem observações.	Desenvolver indicadores de qualidade.
	Com equipe Motivada.	O que faz a equipe estar motivada?	
	Ter credibilidade perante a comunidade.	Os processos serão padronizados? Como se consegue credibilidade?	Desenvolver indicadores de qualidade.

Fonte: a autora.

Da mesma forma como ocorreu com o processo de declaração dos valores e da missão, todas as ideias das equipes foram debatidas novamente em um *brainstorming*. Ao finalizarmos nossa reunião, já sabíamos quais seriam as ideias que deveriam ser mantidas na declaração da visão, conforme quadro a seguir:

**QUADRO 12 – Ações de direcionamento da Visão**

<b>Fará parte da Missão da instituição</b>	<b>Não fará parte da Missão da instituição</b>
Ser referência na assistência social.	Referência em retaguarda clínica.
Ser referência na educação.	Referência em cirurgias eletivas de médio porte.
Referência na assistência ao idoso.	Para a região (norte e nordeste) ou em Joinville.
Aperfeiçoamento estrutural e tecnológico.	Referência na educação infantil de 0 a 5 anos de idade.
Reconhecida pela qualidade no atendimento.	Ser referência no atendimento integral à saúde.
	Ser referência em todas as áreas em que atua.
	Proporcionar um serviço de qualidade e excelência.
	Com equipe Motivada.

**Fonte: a autora.**

Definiu-se também a alteração das ideias descritas no quadro abaixo:

**QUADRO 13 – Ações alterados de direcionamento da Visão**

Ter credibilidade perante a comunidade >>> deve ser alterada para: Ser reconhecida pela qualidade e credibilidade no atendimento.
---

**Fonte: a autora.**

Com todas as informações em mãos e com todas as ideias discutidas partiu-se para a escrita de forma sucinta a visão desta instituição. Neste momento todos os pesquisadores trocaram ideias de qual seria a melhor forma de transcrever cada uma das informações coletadas nesta pesquisa chegando a seguinte conclusão demonstrada na quadro a seguir:

#### **QUADRO 14 – Visão da Instituição Bethesda**

Visão
Ser uma instituição de referência em saúde e assistência social, com ênfase ao idoso, e educação infantil, reconhecida pela qualidade e credibilidade no atendimento, buscando constante aperfeiçoamento profissional, estrutural e tecnológico.

**Fonte: a autora.**

A Instituição Bethesda é muito conhecida na comunidade onde está inserida, portanto o fato da mesma ser vista com credibilidade dentre a comunidade é muito importante tanto pelo próprio reconhecimento de seu trabalho, quanto pela divulgação que a mesma acaba ganhando, e nada melhor do que o boca a boca para conquistar ou perder clientes. Mediante a isso observou-se a necessidade de incluir credibilidade na visão da instituição.

Outra questão que todos os colaboradores da instituição frisaram muito foi a inclusão do aperfeiçoamento profissional e estrutural da mesma, afinal no mundo em que vivemos a tecnologia está cada dia se inovando e infelizmente quem ficar para trás vai com toda certeza perder lugar no mercado.

## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou conhecer melhor a instituição estuda através da pesquisa aplicada junto à instituição, para assim obter a resposta para o problema encontrado: A atual Missão, Visão e Valores apresentada pela instituição não relata de forma concreta qual o trabalho exercido pela mesma, não refletindo assim a realidade social vivida na instituição.

Por meio desta análise de informações foi possível que junto aos colaboradores da instituição desenvolvêssemos uma declaração de missão, de visão e dos valores que expressasse a realidade vivida pela mesma. A elaboração das etapas apresentadas neste estudo visou à obtenção de respostas para o tema proposto, desenvolvendo o processo de declaração da missão, da visão e dos valores da Instituição Filantrópica Bethesda localizada na cidade de Joinville/SC.

Para atingir o presente objetivo buscou-se em bibliografias o referencial de autores consagrados que muito contribuíram e enriqueceram o presente trabalho. Após consulta do referencial teórico já mencionado, foram aplicadas entrevistas onde trabalhamos com a aplicação de exercícios para realização da coleta de dados necessária para a conclusão do objetivo deste trabalho. Elaboradas as questões toda a equipe de pesquisa buscou a lapidação dos dados coletados para a conclusão do objetivo proposto no início deste trabalho.

A metodologia de trabalho escolhida foi suficiente para a obtenção do tema proposto. Utilizou-se de maneira ampla todos os métodos disponíveis dentro da mesma para a aquisição de um trabalho que suprisse as expectativas de resultados.

Recomenda-se acompanhamento dos processos desenvolvidos neste instituição para que todo o que foi declaração em sua missão, em sua visão e em seus valores seja realmente aplicado na instituição.

Recomenda-se também que o projeto de pesquisa aplicado na instituição estudada seja utilizado de base para o

desenvolvimento destas mesmas etapas do planejamento estratégico em outras instituições sejam elas de saúde ou não.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Luiz Carlos Juior et al. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. 1 Ed. São Paulo: FGV, 2010. 160 p.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Do Planejamento ao Controle de Gestão Hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico**. Rio de janeiro: Editora Qualitymark , 2006. 248p.

\_\_\_\_\_. BORBA, Valdir Ribeiro. **Estratégias e Plano de Marketing para a Organização de Saúde**. Rio de janeiro: Editora Qualitymark , 2009. 199p.

BURMESTER, Haino. **Gestão da Qualidade hospitalar**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 296p.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009. **Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória no 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências**. Publicado no Diário Oficial da União em 30 de novembro de 2009.

CERVO, Amado Luiz; Bevia, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 164p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 522 p.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004. 125p.

FLICK, Uwe/ tradução Joice Elias Costa.. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405p.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar: Administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006. 327p.

GURGACZ, Glaci. **Metodologia do trabalho científico com enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Sociesc, 2007. 132p.

HITT, Michael A. Ireland, R. DUANE. Hoskisson, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard 4º ed**. Rio de Janeiro : Campus,1997. 344p.

LAVERDE, Gabriel Pontón; LONDONO, Gustavo Malagón; MORERA, Ricardo Galán. **Administração Hospitalar**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Kagan, 2014. 519p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 491p.

MOYSÉS Filho, Jamil et. al. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010. 160p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 320p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27 Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 376p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento (teorias e modelos)**. Florianópolis: Departamento de Ciências e Administração/UFSC, 2008. 134p.

PINTO, Aline. PAIZ, Jéssica. **O processo de planejamento estratégico em uma instituição Filantrópica de Saúde: Análise Interna e externa**. Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. 91f.

SANTOS, Neusa Maria. **Planejamento estratégico: como foco na Gestão Hospitalar**, 2010. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_822.pdf](http://http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_822.pdf)>  
Acesso em: 20 de agosto de 2014.

SPOSATI, Aldaíza. **Desafios para fazer avançar a política de Assistência Social no Brasil**. In: Serviço Social & Sociedade. Assistência e proteção social. Nº 68. Ano XXII. São Paulo: Cortez, 2001. p. 54-82.

TAJRA, Sammya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e praticas para uma administração voltada para excelência**. 3ª Ed. São Paulo: Látria, 2009. 248p.

TEIXEIRA, José Manoel da Camargo , et al. **Planejamento Estratégico e Operacional em Saúde**. In: Gonçalves, Ernesto Lima (org). **Gestão Hospitalar: Administrando o Hospital Moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006. 327p.

TISSOT, Marcelo Tondo. **Proposta de plano estratégico - ÔmegaBrasil Componentes Automotivos LTDA**, 2009.

Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26258/000748767.pdf?sequence=1> > Acesso em: 18 de agosto de 2014.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 16. Ed. São Paulo: Cortez, 2008. 132p.

VECINA, Gonzalo Neto; MALIK, Ana Maria. **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012. 381p.

ANEXOS

## ANEXO A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: MISSÃO, VISÃO E VALORES.

I) **Apresentação/Finalidade:** Eu, aluna do Curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Luciane Zanella, responsável pelo presente Projeto, venho por meio deste solicitar autorização para divulgar o nome da Instituição pesquisada, bem como o seu histórico em nosso Trabalho de Conclusão de Curso. Justificamos tal solicitação com base na amplitude de dados que seriam descontextualizados ou perdidos com a omissão nominal. Firmamos, pois, o acordo embasado neste e nos demais tópicos expostos a seguir:

II) **Procedimentos:** Após entrega do TCLE, de cópia anexa do pré-projeto e da disponibilização dos representantes da Instituição à autorizar a utilização do nome e histórico da mesma, juntamente aos resultados encontrados nessa pesquisa, sugerimos que haja a participação de um dos colaboradores da Instituição na banca de apreciação do Trabalho de Conclusão, de modo a possuir ciência dos dados referidos. Frisamos que o convite à participação ouvinte da pesquisa está aberto aos demais colaboradores não constituintes da banca.

III) **Existem riscos na aceitação deste Termo?** Não há riscos previstos neste estudo.

IV) **Existem Benefícios?** Os benefícios referem-se à possibilidade de aproximação entre os leitores e a Instituição, proporcionando a divulgação da implantação do planejamento estratégico e das próprias diretrizes a que - esta - se propõe.

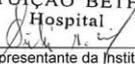
V) **A Instituição é obrigada a aceitar o que se propõe neste Termo?** Não. A decisão de aceitação é voluntária. A Instituição é livre para escolher se deseja ou não inserir seu nome na Pesquisa.

VI) **Existe custo para a aceitação deste Termo?** Não há nenhum custo previsto.

VII) **Assinaturas:** Assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o representante da Instituição afirma ter lido as informações acima, ter recebido as explicações necessárias da investigadora, ter tido a oportunidade de tirar todas as dúvidas que julgou necessárias e, sobretudo, que concorda livremente em divulgar o nome da Instituição, seu histórico e seus dados neste estudo.

  
\_\_\_\_\_  
Luciane Zanella

  
\_\_\_\_\_  
Jorge Cunha (Professor responsável pelo projeto)

INSTITUIÇÃO "BETHESDA"  
Hospital  
  
\_\_\_\_\_  
Representante da Instituição

04 de novembro de 2014.

## APÊNDICES





