

# Análise dos principais elementos presentes nas missões de hospitais brasileiros de excelência

## Analysis of the main elements found in the missions of Brazilian hospitals accredited with excellence

Bruno Rosa Ossanes, Paula de Souza Michelin y Rogério João Lunkes

Recebido 12 janeiro 2015 / Enviado para Modificação 19 julho 2016 / Aprovado 2 dezembro 2016

### RESUMO

BR: Contador. Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.

*brunoossanes@hotmail.com*

PS: Contadora do Instituto Federal de Santa Catarina. Doutoranda em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.

*pauladesouza1604@gmail.com*

RJ: Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. *rogerio.lunkes@ufsc.br*

**Objetivo** Analisar os elementos presentes nas missões dos hospitais brasileiros de excelência internacional.

**Métodos** Os elementos da missão foram coletados nos sites dos hospitais brasileiros de excelência internacional.

**Resultados** Dos oito elementos propostos na literatura, os que mais se destacaram e que aparecem com mais frequência na missão dos hospitais foram: a menção a produtos e serviços e competência. 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.

**Conclusões** Assim percebe-se que nenhuma das missões analisadas apresentou os oito elementos propostos por Pearce II (1982) para se tornar eficiente. Este fato pode afetar o propósito da organização, o qual é definido por meio da missão, comprometendo o uso da missão como elemento essencial do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Unidades hospitalares, estratégias, planejamento estratégico (*fonte: DeCS, BIREME*).

### ABSTRACT

**Objective** To analyze the elements present in the missions of Brazilian hospitals accredited with an international standard of excellence.

**Method** Mission elements were obtained from the websites of the Brazilian hospitals accredited with an international standard of excellence.

**Results** Of eight elements proposed by Pearce II (1982), the most relevant and frequent elements for the mission of hospitals were mentioning products and services and their competition. The studies also identified elements that are required but were not found in any of the missions analyzed, namely, geographical domain, survival, growth or profitability, and concern for public image.

**Conclusions** It is possible to observe that none of the missions analyzed presented the eight elements proposed by Pearce II (1982) to become efficient. This can affect the purpose of the organization, which is defined through its mission, thus compromising its role as an essential element of strategic planning.

**Key Words:** Hospitals, administrative techniques, development planning (*source: MeSH, NLM*).

### RESUMEN

**Análisis de los principales elementos presentes en las misiones de hospitales brasileños de excelencia**

**Objetivo** Analizar los elementos presentes en las misiones de los hospitales brasileños de excelencia internacional.

**Métodos** Se recolectaron los elementos de la misión en los sitios web de los hospitales brasileños de excelencia internacional.

**Resultados** De los ocho elementos propuestos por Pearce II (1982), los que más se destacaron y que aparecen con más frecuencia en la misión de los hospitales fueron: la mención a productos y servicios y la competencia de los mismos. En el estudio, se identificó, también, la exigencia de elementos no encontrados en ninguna de las misiones analizadas. Estos elementos son: el dominio geográfico; supervivencia, crecimiento o rentabilidad y preocupación por la imagen pública.

**Conclusiones** Así, se percibe que ninguna de las misiones analizadas presentó los ocho elementos propuestos por Pearce II (1982) para llegar a ser eficiente. Este hecho puede afectar el propósito de la organización, el cual se define a través de la misión, comprometiendo el uso de la misión como elemento esencial de la planificación estratégica.

**Palabras Clave:** Unidades hospitalarias, estrategias, planificación estratégica (*fuentes: DeCS, BIREME*).

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 (1). E neste cenário recente, um dos caminhos escolhidos para obter vantagens competitivas frente a seus “concorrentes” é por meio do planejamento estratégico utilizado no desenvolvimento do posicionamento da empresa e na definição de metas e oportunidades futuras (2).

O planejamento pode ser dividido nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. O primeiro, relacionado à estratégia da empresa, tem sido adotado em hospitais visando a melhoria da competitividade frente a seus concorrentes, considerando também o seu impacto nas diferentes atividades de trabalho e processos de negócios (1). 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 (3). Para que a missão institucional seja um instrumento eficiente de planejamento estratégico (4), “propôs uma estrutura oito elementos que devem estar contidos na frase da missão institucional” (5).

No Brasil, os hospitais podem ser divididos sob três enfoques de gestão: pública, privada e sem fins lucrativos (6). 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.

Diversos estudos feitos anteriormente exploram o tema de missões em organizações. Entre esses estudos, na década de 80 (4), identificou, em sua pesquisa, oito elementos que devem estar contidos na definição da declaração da missão para que a mesma seja eficiente dentro do pla-

nejamento estratégico (7). Estudou o conteúdo e a estatística das declarações das missões de 75 grandes empresas. Na década de 80 esses dois autores (8), realizaram uma pesquisa cujo objetivo era melhorar a compreensão sobre a relação entre o planejamento estratégico, que envolve a missão da empresa e o desempenho.

Entre as pesquisas realizadas na década de 90 Bart (9) 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 nas declarações de missão das empresas. O mesmo autor (10), 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.

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, que são seletivamente associadas aos níveis mais elevados de desempenho organizacional (11).

Em outro estudo, os dois autores, observaram a determinação das declarações de missão e como elas são criadas e usadas em grandes empresas canadenses (12). 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, desenvolveram um modelo para a análise de missões empresariais no contexto internacional (13). E em sua pesquisa estudou a questão das declarações de missão por meio de uma revisão das declarações de 141 empresas Fortune 500 (14).

Já nos anos 2000 Analoui e Karami (15), exploraram as percepções dos CEOs por meio 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 (16). 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.

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 (17).

Em outro estudo, 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 (18).

Posteriormente, 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 (19). 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 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 (20).

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 (21). 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 (22).

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 (23). 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 (25), 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.

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 (26). Os resultados apontaram que as definições de missão organizacional das instituições financeiras analisadas estão inadequadas com relação aos aspectos definidos na literatura. Em seu estudo, aborda as declarações de missão das empresas de melhor desempenho e as empresas de pior desempenho da Fortune 1 000 para avaliar o estado atual da declaração de missão (27).

Realizaram um estudo cujo escopo principal é avaliar de forma objetiva os elementos das missões institucionais das companhias de capital aberto no Brasil (5). E recentemente, (28), realizaram uma pesquisa cujo objetivo era analisar os elementos propostos Pearce II (4) 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.

Neste contexto, este trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os elementos propostos por presentes nas missões dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional? Com a finalidade de responder à pergunta, tem-se como objetivo analisar os elementos propostos Pearce II (4) 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 hospi-

tais brasileiros. Assim, este estudo pode contribuir e incentivar a definição de um planejamento estratégico por parte dos hospitais, motivando e colaborando para melhorar o sistema hospitalar e da saúde brasileira como um todo.

## METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e uso de dados primários. A população é composta por 24 hospitais que se destacam como centros de excelência internacional, possuindo uma certificação hospitalar concedida pela Joint Commission International (JCI) e neste estudo, analisou-se a missão de todos os 24 hospitais. O Quadro 1 apresenta a lista dos hospitais que terão suas missões analisadas e que compõe a amostra deste estudo.

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 (4). O Quadro 2 demonstra os elementos propostos por (4), os quais foram utilizados para analisar as missões.

**Quadro 1.** Lista dos hospitais que tiveram suas missões analisadas

Hospital 9 de Julho
Hospital Albert Einstein
Hospital Alemão Oswaldo Cruz
Hospital Alvorada
Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA
Hospital Copa D’Or
Hospital do Coração - HCOR
Hospital da Criança Santo Antônio
Hospital Geral de Itapeverica da Serra – HGIS
Hospital Infantil Sabará
Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad - Into
Instituto Nacional do Câncer - INCA
Hospital Mãe de Deus
Hospital Memorial São José
Hospital Moinhos de Vento
Hospital Paulistano
Hospital Samaritano
Hospital Santa Joana
Hospital Santa Paula
Hospital São Camilo - Unidade Pompéia
Hospital São José
Hospital São Vicente de Paulo
Hospital Sírio-Libanês
Hospital TotalCor

**Quadro 2.** Elementos propostos por Pearce II (4)

Elementos propostos por Pearce II (4)	
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	

## RESULTADOS

Para realização desta pesquisa, primeiramente, analisou-se os elementos propostos Pearce II (4) presentes nas missões dos hospitais brasileiros, os quais a tornam um importante instrumento para o planejamento estratégico. Analisando a Tabela 1, pode-se perceber os principais elementos, propostos Pearce II (4), identificados nas missões e a sua frequência.

**Tabela 1.** Elementos identificados nas missões dos hospitais brasileiros propostos por Pearce II (4)

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	

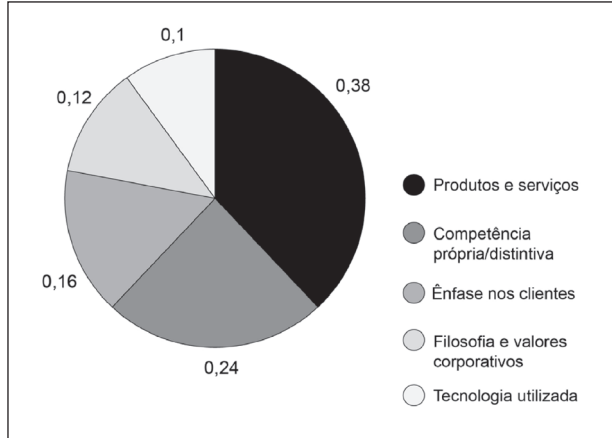
A partir da Tabela 1, percebe-se que foram encontrados 50 elementos propostos Pearce II (4) nas missões dos hospitais. Entre esses elementos, destacam-se a menção aos produtos e serviços e a competência dos hospitais, uma vez que esses foram os elementos que apareceram com maior frequência nas missões 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 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, verifica-se que existem elementos propostos Pearce II (4) 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.

A Figura 1 demonstra o percentual de representatividade de cada elemento no total dos 50 elementos encontrados nas missões. Assim, esta busca identificar a proporção de cada elemento no total dos encontrados.

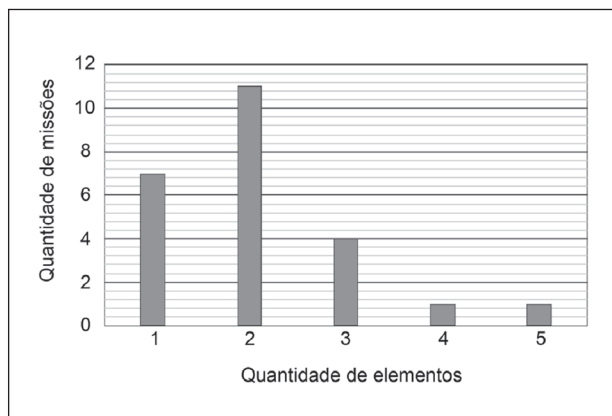
**Figura 1.** Percentual de representatividade de cada elemento encontrado nas missões



A Tabela 1 demonstra que foram encontrados um total de 50 elementos em todas as missões analisadas e a Figura 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 compõem o gráfico, em virtude do fato de nenhum deles ter aparecido nas missões dos hospitais, como comentado anteriormente.

A Figura 2 demonstra a quantidade de elementos encontrados nas missões dos hospitais.

**Figura 2.** Número de elementos encontrados x quantidade de missões



Conforme a Figura 2, percebe-se que a 11 das 24 missões apresenta apenas dois elementos propostos Pearce

II (4), o que corresponde a 46 % dos hospitais. Nota-se que 29 % dos hospitais apresentam apenas um elemento em suas missões, 17 % apresentam três elementos e, apenas, 8 % apresentam mais de quatro elementos em suas missões, onde o máximo de elementos encontrados foi cinco. Assim, nenhum dos hospitais atendeu aos oito elementos propostos Pearce II (4) 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 (5). Sua extensão deve permitir 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 (4-21).

De acordo com a Tabela 2, pode-se perceber que 8 das missões são compostas de 11 a 15 palavras e outras seis são formadas de 26 a 30 palavras. As duas 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 nove palavras e o valor máximo 46 palavras. Deste modo tem-se como desvio padrão o valor de aproximadamente 9,7.

**Tabela 2.** Quantidade de palavras das missões

Qtd de Palavras	Qtd 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

Nos hospitais analisados, a missão que possui mais elementos é composta por 29 palavras e cinco 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 um elemento, não sendo, assim, eficientes e eficazes na divulgação de seus propósitos.

De acordo com (4-21), 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 encontradas 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, pode-se perceber que diferente da maioria dos resultados dos estudos, que apresentaram

todos os elementos propostos Pearce II (4), 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 (7) e (16) não apresentaram todos os elementos de (4). David (7) as missões analisadas não apresentaram o elemento: domínio geográfico e na de (16) 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.

## DISCUSSÃO

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 Pearce II (4), presentes nas missões, para verificar a eficiência das mesmas, dos 24 hospitais brasileiros de excelência internacional.

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 (4). Desses elementos, os que mais se destacaram neste estudo, por estarem presentes na maioria das missões analisadas foram: a menção a produtos e serviços e a competência dos hospitais. Com o estudo, 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 Pearce II (4) para a efetividade de sua missão.

Esta pesquisa, demonstrou também que a maioria das missões analisadas possuem apenas dois elementos propostos Pearce II (4) e que em média, as mesmas apresentam apenas 22 palavras, apresentando como valor mínimo da composição da média nove palavras e o valor máximo 46 palavras.

Comparando os resultados desta pesquisa com os estudos anteriores apresentados na mesma, nota-se que dife-

rentemente da maioria dos resultados dos estudos, os quais apresentaram todos os elementos propostos Pearce II (4) em suas missões, os resultados das análises das missões desta pesquisa apenas apresentaram cinco 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 Pearce II (4) para sua eficiência. Infelizmente, a maioria das entidades de saúde não estabeleceram um sistema de avaliação que permita estimar o impacto de suas estratégias (29). 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 \*

## REFERÊNCIAS

- Oliveira LR, Schilling MCL. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. *REGE* 2011; 18(2): 225-243.
- Kurcgart P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
- Lunkes RJ, Schnorrenberger D. Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas; 2009.
- Pearce II JA. The company mission as a strategic tool. *Sloan Management*. 1982; 23(3): 15-24.
- Mussoi A, Lunkes RJ, Silva RV. Missão Institucional: uma análise da efetividade dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *REGE* 2011; 18(3): 361-384.
- Mendes A, Lunkes RJ, Flach L, Kruger SD. The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. *Contaduría y Administración*. 2017; 62: 207-221.
- David FR. How Companies define their mission. *Long Range Planning*. 1989; 22(1): 90-97.
- Pearce II JA, David F. Corporate mission statement: the bottom line. *The Academy of Management Executive*. 1987; 1(2): 109-116.
- Bart CK. The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal Technology Management*. 1996; 11(3): 479-493.
- Bart CK. Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*. 1997, 26(4): 371-383.
- Bart CK., Baetz, MC. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*. 1998; 35(6): 823-853.
- Baetz MC, Bart CK. Developing mission statements which work. *Long Range Planning*. 1996; 29(4): 526-533.
- Brabet J, Klemm M. Sharing the vision: company mission statements in Britain and France. *Long Range Planning*. 1994; 27(1): 84-94.
- Morris RJ. Developing a mission for a diversified company. *Long Rang Planning*. 1996; 29(1): 103-115.
- Analoui F, Karami, A. CEO's and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*. 2002; 2(3): 13-20.
- Aquino PM. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior do Ceará. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, Atibaia, Brasil; 2003.

17. Bartkus BR, Glassman M. Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*. 2008; 83(2): 207-216.
18. Bartkus BR, Glassman M, McAfee BR. Do large European, US and Japanese firms use their web sites to communicate their mission? *European Management Journal*. 2002; 20(4): 423-429.
19. Bartkus BR, Glassman M, McAfee BR. A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: a content analysis. *European Management Journal*. 2004; 22(4): 393-401.
20. Bartkus BR, Glassman M, McAfee BR. Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*. 2006; 24(1): 86-94.
21. Biloslavo R. Web-based mission statements in Slovenian enterprises. *Journal for East European Management*. 2004; 9(3): 265-278.
22. Kemp S, Dwyer I. Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*. 2003; 24(6): 635-653.
23. Palmer TB, Short JC. 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*. 2008; 7(4): 454-470.
24. Peyrefitte J, David FR. A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*. 2006; 23(2): 296-301.
25. Rarick CA, Nickerson I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. *Journal of Strategic E-Commerce*. 2006; 4(1): 1-18.
26. Silva AJH, Ferreira I, Jr. 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*. 2006; 5(2): 221-242.
27. Williams LS. The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future. *Journal of business communication*. 2008; 45(2): 94-119.
28. Souza P, Coral SM, Lunkes RJ. Missão organizacional: análise dos principais elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do Sul do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*. 2014; 3(1): 94-105.
29. Garcia JC, Agudelo C. Algunas relaciones entre las finanzas, los sistemas de pago y la prestación de servicios, en hospitales de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. *Rev. Salud Pública (Bogotá)*. 2002; 4(2): 128-148.