

## MISSÃO, VISÃO E VALORES DAS ORGANIZAÇÕES EM SAÚDE SOB A ÓTICA DA ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

MISSION, VISION, AND VALUES OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS FROM THE  
PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD DESDE LA  
PERSPECTIVA DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

*Valéria Bartasson Teles Silva*

*Orientador: Prof. Dr Robertson Rodrigues Pereira Junior*

### RESUMO

A proposta deste artigo tem como objetivo tecer reflexões acerca da análise da gestão estratégica no setor de saúde, ressaltando que gerir organizações com missão, visão e valores intrínsecos à prestação de serviços médicos exige um gerenciamento participativo e ampla comunicação entre os atores, além de inovação e planejamento para enfrentar crises e situações adversas, sem se descuidar das necessidades dos usuários. As organizações na seara da oferta de serviços em saúde também estão submetidas à determinadas leis de mercado e compartilham características comuns a qualquer empreendimento cuja atividade é a prestação de serviço, contudo, deve-se destacar que existe um estabelecimento complexo de relações interpessoais, com ampla participação do consumidor final. No âmbito de construção de um processo de trabalho gerencial, os princípios balizadores das organizações, quais sejam, missão, visão e valores, devem ser conservados. Em relação à metodologia, realizou-se uma revisão bibliográfica do tipo descritiva e qualitativa. Compreende-se que organizações do setor de saúde devem realizar análises a respeito do modo de atuação, nos aspectos econômicos e sociais, com o intuito de identificar possibilidades de aprimoramento, aprender com falhas pretéritas, traçar estratégias para evolução, com a ressalva de que o papel dos colaboradores e dos usuários de serviços é imperativo para manutenção de valores, visando o melhor custo/benefício.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Cultura organizacional em saúde; Missão, visão e valores.

### ABSTRACT

This article aims to reflect on the analysis of strategic management in the healthcare

sector, highlighting that managing organizations with a mission, vision, and values intrinsic to the provision of medical services requires participatory management and broad communication among stakeholders, as well as innovation and planning to face crises and adverse situations, without neglecting the needs of users. Organizations in the field of healthcare service provision are also subject to certain market laws and share characteristics common to any enterprise whose activity is the provision of services; however, it should be noted that there is a complex establishment of interpersonal relationships, with broad participation from the end consumer. In the context of building a managerial work process, the guiding principles of the organization—namely, mission, vision, and values—must be preserved. Regarding methodology, a descriptive and qualitative literature review was conducted. It is understood that healthcare organizations must conduct analyses regarding their mode of operation, in economic and social aspects, in order to identify opportunities for improvement, learn from past failures, and develop strategies for evolution, with the caveat that the role of employees and service users is imperative for maintaining values, aiming for the best cost/benefit ratio.

**Keywords:** Strategic management; Organizational culture in healthcare; Mission, vision, and values.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el análisis de la gestión estratégica en el sector salud, destacando que la gestión de organizaciones con una misión, visión y valores intrínsecos a la prestación de servicios médicos requiere una gestión participativa y una amplia comunicación entre las partes interesadas, así como innovación y planificación para enfrentar crisis y situaciones adversas, sin descuidar las necesidades de los usuarios. Las organizaciones en el campo de la prestación de servicios de salud también están sujetas a ciertas leyes de mercado y comparten características comunes a cualquier empresa cuya actividad sea la prestación de servicios; sin embargo, debe notarse que existe un complejo establecimiento de relaciones interpersonales, con amplia participación del consumidor final. En el contexto de la construcción de un proceso de trabajo gerencial, los principios rectores de la organización, a saber, la misión, la visión y los valores, deben preservarse. Con respecto a la metodología, se realizó una revisión de literatura descriptiva y cualitativa. Se entiende que las organizaciones de salud deben realizar análisis sobre su modo de operación, en los aspectos económicos y sociales, con el fin de identificar oportunidades de mejora, aprender de los fracasos pasados y desarrollar estrategias de evolución, teniendo en cuenta que el papel de los empleados y usuarios de los servicios es imperativo para el mantenimiento de los valores, buscando la mejor relación costo/beneficio.

**Palabras clave:** Gestión estratégica; Cultura organizacional en salud; Misión, visión y valores.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional na área da saúde precisa passar por análises constantes para fins de se verificar se as aspirações gerenciais e mercadológicas estão em alinhamento com a prestação de um serviço de excelência e que contemple os pilares missão, visão e valores da organização. Rivera (2013) afirma que o propósito de uma dada organização, também chamado de missão, deve ser claro e bem definido, sob o risco de se tornar um problema, e que no âmbito hospitalar a formulação da missão deve ser delineada sob a ótica de uma racionalidade que englobe o ambiente interno e externo.

“A identidade organizacional é um correlato francês do conceito de cultura. [...] é um tipo de lógica coerente de uma organização, uma visão coletiva, partilhada, procedente de influências internas e externas” (Rivera, 2013, p. 43). Por sua vez, a visão compreende um conjunto de objetivos a serem perseguidos, atingidos e renovados, e os valores são interpretados como a carga de características essenciais, ideais valorativos, éticos e morais.

Na seara da saúde, cuja complexidade é diretamente proporcional aos níveis de responsabilidade agregada aos serviços prestados, a gestão de estratégica deve introduzir

[...] um tipo de planejamento contínuo, flexível e ajustado, buscando concretizar um conjunto coerente de projetos. Traz à tona a questão dos objetivos por oposição a uma lógica de meios. É uma prática decisória mais integradora. Ao envolver o maior número de atores do centro operacional, procura reduzir ou, pelo menos, tornar transparente o jogo político interno (Rivera, 2013, p. 42).

O planejamento estratégico, pode ser definido como “[...] a arte de fazer escolhas e de elaborar planos para favorecer um processo de mudança, [...] programar estratégias e ações necessárias para alcance de objetivos e metas” (Silva *et al.*, 2023, p.14). Sempre em alinhamento com a missão, os valores e a visão das organizações, o que tem sido considerado cada vez mais importante no processo decisório.

Nesse contexto, o artigo pretende apresentar algumas reflexões acerca da análise da gestão estratégica no setor de saúde, ressaltando que gerir

estrategicamente organizações com missão, visão e valores intrínsecos à prestação de serviços médicos exige um gerenciamento participativo e com ampla comunicação entre os atores, além de inovação e planejamento para enfrentar crises e situações adversas, sem se descuidar das necessidades dos usuários.

Em relação aos objetivos, tem-se como objetivo geral apresentar o tema proposto com base nas reflexões do referencial teórico, e como objetivo específico, discorrer a respeito da importância da análise estratégica para gestão organizacional das instituições atuantes na área da saúde, ressaltando que as aspirações gerenciais devem estar alinhadas com a missão, a visão e os valores das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações que atuam na seara da promoção e oferta de serviços em saúde, assim como a maioria das empresas, também estão submetidas à determinadas leis de mercado e compartilham características comuns a qualquer empreendimento cuja atividade é a prestação de serviço. Contudo, destaca-se que no serviço em saúde existe um estabelecimento profundo e complexo de relações interpessoais, e com ampla participação do consumidor final.

Portanto, tomada de decisões estratégicas por organizações em saúde devem levar em consideração e experiência do usuário, considerado “[...] co-participante e co-responsável pelo êxito ou insucesso da terapêutica” (Zoboli; Fracoli, 2006, p. 312).

O ser humano está a todo momento sendo provocado a tomar decisões, no âmbito particular e coletivo, de menor ou maior grau de relevância, a depender do seu papel social, e no cotidiano, a maioria das decisões acontece sem planejamento. De forma diversa, no contexto das organizações, o “[...] planejamento em saúde tem sido considerado cada vez mais importante no processo decisório, como um instrumento de gestão organizacional, impulsionador de práticas sociais transformadoras [...]” (Silva, *et al.*, 2023, p. 14).

Na elaboração de um processo de trabalho gerencial, os princípios balizadores da organizações, missão, visão e valores, devem ser conservados. A esse respeito, os autores Zoboli e Fracolli (2006) esclarecem que a missão de uma organização é composta pelo aspecto econômico, que se refere à rentabilidade e uso inteligente de recursos, e pelo aspecto social que é a razão de ser ou o propósito que manifesta efeitos concretos na vida dos indivíduos.

Em outras palavras, “(...) o negócio principal de uma organização é o seu centro em termos de produtos fornecidos e serviços prestados ao mercado. Sua missão define seu papel diante da sociedade” (Patah, 2016, p. 381).

Por sua vez, os valores estão relacionados a um conjunto de crenças, costumes, hábitos ideias e símbolos que caracterizam a cultura organizacional. Devem ser claramente definidos e defendidos ao longo da história da organização. Patah (2016, p. 380) é enfático ao afirmar que

é dever de toda organização perceber que, através de bons valores, é possível estabelecer processos internos mais robustos e conquistar uma melhor diferenciação externa, especialmente aos olhos do cliente [...] a visão apresenta de forma genérica o futuro que a empresa pretende alcançar no longo prazo e os valores são as crenças e princípios que pautam cada uma das ações da organização e de seus colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

A investigação metodológica desta pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e com análise qualitativa, em artigos científicos produzidos por pesquisadores e/ou grupos de pesquisa, com discussões acerca do tema.

O material foi coletado em repositórios acadêmico-científicos que hospedam produções acadêmicas (Repositório Capes, SciELO, PubMed), com base nos descritores “gestão estratégica”, “cultura organizacional em saúde” e “missão, visão e valores”. As pesquisas que compõem os resultados tiveram como critérios de inclusão: terem sido publicadas nos últimos 15 anos, em idioma pátrio ou estrangeiro, sendo suficiente para o atendimento dos objetivos pretendidos

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De modo geral, a criação da missão, visão e valores de uma organização estão fundamentados na Teoria da Adaptação Estratégica que propõe que forças externas e internas influenciam as ações tomadas pela organização para orientar seu ambiente e desempenho (Qin *et al.*, 2023). A intenção estratégica permite que uma organização evolua com metas, objetivos e expectativas de desempenho superior. Os autores acrescentam que a teoria da Adaptação Estratégica também aborda categorias de relacionamentos importantes para a organização, como instrumentais, institucionais e altruístas.

Os relacionamentos instrumentais envolvem a troca de recursos entre organizações para atender às necessidades atuais e futuras. Os laços institucionais envolvem a consideração de normas e expectativas que proporcionam maior legitimidade e credibilidade à organização, e o altruísmo aborda os relacionamentos e comportamentos que abrangem uma crença ou valor superior (Qin *et al.*, 2023).

Mais recentemente, a teoria da gestão estratégica afirma que as organizações alteram suas operações e prioridades com base nas mudanças das condições de mercado ou em fatores ambientais variáveis (Qin *et al.*, 2023). A teoria inclui a definição de gestão estratégica como o processo e método para determinar os objetivos, políticas, serviços e prioridades da organização e alocar recursos (como pessoas e recursos financeiros) para implementar as estratégias e planos (Qin *et al.*, 2023).

Nos serviços em saúde, a análise do planejamento administrativo é de fundamental importância, sob a ótica da missão, visão e valores, uma vez que permite uma análise interna e externa do desempenho da empresa em relação ao mercado e a concorrência, a influência das políticas socioeconômicas e da legislação em vigor, bem como o andamento de planos de gestão que foram traçados e estão sendo executados.

O planejamento passa pelas fases estratégica, tática e operacional, e os autores Silva *et al.*, (2023, p. 15) explicam que

[...] na etapa inicial, o planejamento estratégico, é o pilar que apoia as demais funções, definindo caminhos futuros, metas e resultados pretendidos, meios e recursos, mediante análise de situações atuais e consequências favoráveis ou negativas [...]. Há cada vez mais, o reconhecimento da importância da contribuição dos colaboradores de todos os níveis da organização aumentando a probabilidade de sucesso [...]. Na saúde, o planejamento é um instrumento de intervenção e transformação da realidade, onde todos os atores sociais são protagonistas do processo.

Decisões assertivas e estratégicas permitem a manutenção da concorrência e o atendimento às demandas de um mercado global exigente. Como resultado, espera-se que os serviços prestados sejam de excelência, com humanização e acolhimento, provocando nos usuários um sentimento de confiança e pertencimento social, como garantia de direitos relativos à cidadania.

No cenário da gestão estratégica em saúde, destacou-se como expoente de pesquisas o professor da Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz, Javier Uribe Rivera, que no livro intitulado Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta, publicado em 2013, aborda ferramentas de análise organizacional e gestão baseada em estratégias que abarquem a participação de todos os envolvidos no processo de gestão (Rivera, 2013).

O autor apresenta análises de experiências cotidianas para justificar sua reflexão teórica que corrobora o que ele chama de Agir Comunicativo de Habermas e o Planejamento Estratégico Situacional em saúde, ressaltando que o planejamento é uma ferramenta que a organização usa em seu desenvolvimento para tornar-se dialógica ou comunicativa, por meio de um conjunto de práticas que permitam uma gestão por compromissos, um modelo de gestão negociado, de ajustamento mútuo e comunicativo. Rivera (2013, p. 209) enfatiza que

[...] a relevância dada, na gestão, às pessoas, secundariza o aspecto de aparelho. Valoriza os valores presentes nos indivíduos, a autonomia, a responsabilidade e a abertura da organização para o meio. Ressaltam-se os aspectos éticos, de caráter e a capacidade do líder para mobilizar a equipe. Capacidade do líder para a mobilização e integração que destaca o investimento na comunicação, como forma de “argumentação” da sua visão e de seus atos.

Atualmente no Brasil, utiliza-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), uma metodologia criada a partir do pensamento estratégico do sanitarista

Mario Testa e do economista Carlus Matus, em contraposição ao planejamento normativo, no qual “[...] o sujeito que planeja e o objeto planejado são independentes [...]. Esse modelo só é bem empregado em problemas bem definidos e situações estáveis, logo, não serve para realidade complexa da saúde e seus ambientes instáveis de mudança” (Silva *et al.*, 2023, p. 18).

Acredita-se que em uma gestão mais participativa, os profissionais se sentem motivados frente aos desafios, os planos traçados produzem melhores resultados e os usuários ficam satisfeitos com a qualidade do serviço. Nesse contexto, o PES é realizado por uma equipe multiprofissional, e todos os setores da organização são amplamente informados, o que promove o trabalho em equipe.

Na esfera pública brasileira, encontra-se em funcionamento o Sistema Único de Saúde (SUS), que possui pontos prioritários que auxiliam a gestão e são periodicamente avaliados através dos planejamentos de saúde, relatório anual de gestão e programação anual.

É necessário ressaltar que, para que um planejamento seja bem-sucedido, a escolha dos objetivos deve ser feita levando-se em consideração a análise das circunstâncias sociais, com estratégias para o enfrentamento de adversidades de maneira ativa e resistente.

Posto isto, é indispensável que as políticas de saúde sejam aperfeiçoadas “[...] a fim de auxiliar o gestor público, com base nas políticas informadas por evidências, na tomada de decisão, reconhecendo as pesquisas científicas como fonte de conhecimento no processo de planejamento” (Espíndola; Maeyama, 2022, p. 25194).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na reflexão realizada, compreende-se que a análise estratégica no setor de saúde, assim como em qualquer área de negócios, é indispensável na busca pelos objetivos mercadológicos traçados pela organização em sua visão de

futuro, em equilíbrio com o propósito que justifica sua existência e o conjunto de princípios valorativos que permeiam sua atuação.

Organizações do setor de saúde devem realizar análises a respeito do modo de atuação, nos aspectos econômicos e sociais, com o intuito de identificar possibilidades de aprimoramento, aprender com falhas pretéritas, traçar estratégias para evolução, com a ressalva de que o papel dos colaboradores e dos usuários de serviços é imperativo para manutenção de valores, visando o melhor custo/benefício.

O planejamento estratégico situacional oferece muitos benefícios, uma vez que tal metodologia valoriza a diversidade dos atores sociais envolvidos na realidade do setor de saúde, que é complexo e dinâmico, fomentando o diálogo entre as partes. É preciso trabalhar na seara do coletivo, gerir de forma interativa e abrir espaço para um planejamento organizacional pautado na racionalidade ampliada, ou seja, levando-se em conta a vivência de colaboradores e público atendido, uma vez que todos podem e devem contribuir com os objetivos da organização.

## 6 REFERÊNCIAS

ESPÍNDOLA, G. M.; MAEYAMA, M. A. Resignificação do planejamento em saúde: o planejamento estratégico situacional combinado com a implementação de sala de situação em saúde e política informada por evidências. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 5, 6, 2022. Disponível em: <https://doi:10.34119/bjhrv5n6-258>. Acesso em: 18 nov. 2025.

QIN, X.; WANG, BL.; ZHAO, J.; WU, P.; LIU, T. Learn from the best hospitals: a comparison of the mission, vision and values. **BMC Health Services Research**, v. 23, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10367322>. Acesso em: 18 nov. 2025.

PATAH, L. A. Valores nas organizações. **Revista de Cultura Teológica**, v. 8, 2016. Disponível em:

[https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/valores\\_na\\_s\\_organizacoes.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/valores_na_s_organizacoes.pdf). Acesso em: 18 nov. 2025.

RIVIERA, F. J. U. **Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta.**

Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2013. Disponível em

<https://doi.org/10.7476/9788575413036>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SILVA, C. C. S.; COSTA, S. M. G.; BARBOSA, W. A. S.; Araújo, I. M. A importância do planejamento em saúde e da análise swot na gestão dos serviços de enfermagem. **Saúde Pública em pauta: conhecimentos e inovações**, v. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.37885/230512953>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ZOBOLI, E.; FRANCOLLI, L. A incorporação de valores na gestão das unidades de saúde: chave para o acolhimento. **O Mundo da Saúde**, v. 30, n. 2, 2006. Disponível em: [https://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/mundo\\_saude\\_artigos/incorporacao\\_valores.pdf](https://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/mundo_saude_artigos/incorporacao_valores.pdf). Acesso em: 18 nov. 2025.