

+CC64

ETEC JUSCELINO KUBITSCHKE DE OLIVEIRA

AYRTON MATHEUS DOS SANTOS

LUIZ DANIEL DOS SANTOS

**A PRESENÇA DE STAKEHOLDERS NAS MISSÕES DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Etec Juscelino Kubitschek
de Oliveira como requisito parcial à
obtenção do título de Técnico em
Administração

ORIENTADOR: Prof. Dr. Leonardo
Lopes

DIADEMA, 2017

Ayrton Matheus dos Santos

Luiz Daniel dos Santos

PRESENCIA DE ESTAGIÁRIOS NAS MISSÕES DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS

Trabalho final apresentado a Etec Juscelino Kubitschek de
Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Técnico
em Administração.

Etec Juscelino Kubitschek de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Etec Juscelino Kubitschek
de Oliveira como requisito parcial à
obtenção do título de Técnico em
Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Leonardo
Lugoboni

Diadema

2017

AYRTON MATHEUS DOS SANTOS
LUIZ DANIEL DOS SANTOS

**A PRESENÇA DE STAKEHOLDERS NAS MISSÕES DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS**

Relatório final, apresentado a escola Etec Juscelino Kubitschek de Oliveira, como parte das exigências para obtenção do título de técnico em Administração.

Local, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Leonardo Lugoboni

Dr. Leonardo Lugoboni

Dr. Leonardo Lugoboni

Dedicatória

Agradecemos a Deus por ter nos dado força para superar as dificuldades,
agradecemos a Deus por ter nos dado a vida, a saúde e a graça
que nos possibilita a realização de nossos trabalhos.
Agradecemos ao nosso orientador Dr. Leonardo F. Lugoboni, pelo suporte no período
em que nos encontramos, pelas suas correções e incentivos.
Agradecemos aos nossos pais, pelo amor, carinho e apoio incondicional.
E agradecemos a todos que de uma ou outra maneira fizeram parte de nossa formação.

Dedico este TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) aos nossos pais, Adriana Maria da Silva e Edmilson Gomes dos Santos, Luiz Wilson dos Santos e Eleonora Vieira dos Santos e ao professor que foi nosso tutor nesta jornada, Prof. Dr. Leonardo Lugoboni.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por ter nos dado força para superar as dificuldades;

Agradecemos a Etec Juscelino Kubistchek de Oliveira, e seu corpo docente e direção que oportunizaram a janela para o mercado de trabalho;

Agradecemos ao nosso orientador Dr. Leonardo F. Lugoboni, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos;

Agradecemos aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional;

E agradecemos a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de nossa formação.

Epígrafe

Este livro é dedicado aos estudantes de medicina que, apesar de não serem médicos, desejam aprender mais sobre a profissão médica. É um livro que contém informações sobre a carreira médica, desde a escolha da faculdade até a formação profissional. O livro é dividido em capítulos que abordam desde a escolha da faculdade até a formação profissional. O livro é dividido em capítulos que abordam desde a escolha da faculdade até a formação profissional. O livro é dividido em capítulos que abordam desde a escolha da faculdade até a formação profissional.

Palavras-chave: Medicina, Carreira Médica, Formação Profissional

"Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista."

(Aldo Novak)

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo evidenciar quais são os stakeholders presentes nas missões das IES brasileiras públicas. O estudo classifica-se como descritiva, pois aborda a questão dos stakeholders nas missões das universidades visando entender como eles atuam nesta área, e os mais utilizados, sendo que uma vez identificado se torna influente na pesquisa. Para a construção do instrumento de coleta de dados foi elaborado um *checklist* com 24 stakeholders. A amostra é composta por 238 missões de universidades públicas, com critério de seleção pelas faixas do IGC 3, 4 e 5. Foi de alta relevância identificar estes stakeholders e mostrar quão grande é sua importância para o ensino público, deixando clara a necessidade de haver um número expressivo de interessados no ensino das IES, sendo comunidades locais e clientes os mais citados nas missões organizacionais.

Palavras-Chave: Stakeholder, Missão, Universidades Públicas.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo evidenciar quais são os stakeholders presentes nas missões das IES brasileiras públicas. O estudo classifica-se como descritiva, pois aborda a questão dos stakeholders nas missões das universidades visando entender como eles atuam nesta área, e os mais utilizados, sendo que uma vez identificado se torna influente na pesquisa. Para a construção do instrumento de coleta de dados foi elaborado um *checklist* com 24 stakeholders. A amostra é composta por 238 missões de universidades públicas, com critério de seleção pelas faixas do IGC 3, 4 e 5. Foi de alta relevância identificar estes stakeholders e mostrar quão grande é sua importância para o ensino público, deixando clara a necessidade de haver um número expressivo de interessados no ensino das IES, sendo comunidades locais e clientes os mais citados nas missões organizacionais.

Palavras-Chave: Stakeholder, Missão, Universidades Públicas.

Abstract

This research aims to show which stakeholders are present in the missions of public Brazilian HEIs. The study is classified as descriptive, since it addresses the question of the stakeholders in the missions of the universities in order to understand how they act in this area, and the most used, being once identified becomes influential in the research. For the construction of the data collection instrument, a checklist was prepared with 24 stakeholders. The sample is made up of 238 missions of public universities, with criteria for selection by the IGC 3, 4 and 5 bands. It was highly relevant to identify these stakeholders and show how important their importance is to public education, making clear the need for a significant number of stakeholders in HEI education, with local communities and clients being the most cited in organizational missions.

Keywords: Stakeholder, Mission, Public Universities.

Lista de Figuras

Figura 1 - Identificação de Stakeholders	13
--	----

Figura 2 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	14
Figura 3 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	15
Figura 4 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	16
Figura 5 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	17
Figura 6 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	18
Figura 7 - Diagrama de Stakeholders do Projeto de Inovação	19

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Stakeholders Mais Comuns em uma Empresa	20
Tabela 2 - Stakeholders Mais Comuns de uma Universidade	21
Tabela 3 - Presença/Ausência de Stakeholders nas Missões	23
Tabela 4 - Quantidade de Stakeholders por Missão	23
Tabela 5 - Stakeholders Presentes nas Missões - Análise por Stakeholder	24
Tabela 6 - Total de Universidades por Nota.....	25
Tabela 7 - Presença de Stakeholder Por Nota.....	25

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Stakeholders	14
2.1.1. Stakeholders em IES	15
2.2. Missões	16
2.2.1. Missões em ies	16
2.3. Stakeholders e Missões	17
2.4. Estudos correlatos	21
3. METODOLOGIA	23
4. ANÁLISE DE DADOS	26
5. CONCLUSÃO	26

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuam em uma atmosfera dinâmica, as transformações e inovações em processos e estratégias de negócios se fazem constantes e invariavelmente necessárias estratégias organizacionais são inevitáveis, e este processo de mudança pode levar a organização adquirir vantagens competitivas, tais como: inovação tecnológica, liderança em custos, entre outras para sua continuidade no mercado. (SOUZA e MARINHO, 2014).

A estratégia, para uma empresa é de suma importância quando se quer atingir objetivos da forma mais assertiva possível (CARDOSO, SANTOS e POLACINSKI 2016).

Segundo James e Huisman (2009) as declarações de missão são geralmente entendidas como descrevendo o propósito de uma instituição de ensino superior e seus objetivos primários. Bartkus e Glassman (2007) citam que a empresa quer que os stakeholders aceitem a missão como um indicador preciso das prioridades e ações da organização.

Com relação à gestão dos stakeholders, faz-se necessário estudar qual a relação que a organização possui com eles, bem como a importância que lhes atribui e seu sistema estratégico de recompensa (DALFOVO, et al., 2016). Cada empresa possui sua própria forma de gestão, com características particulares, que é intimamente influenciada pelos princípios, crenças e valores dos proprietários da organização, e que é capaz de viabilizar as melhores condições de atuação para os seus colaboradores (LIMA E CORRAR, 2009).

Mainardes et al., (2010) argumenta que os stakeholders considerados mais poderosos são as organizações que governam ou regulam o ensino superior. Isso demonstra que, para os funcionários investigados, os gestores das universidades, assim como o poder nacional e supranacional, são considerados com mais poder que propriamente o mercado.

Segundo o Semesp (2016) o estado de São Paulo tem uma população estimada em 44 milhões de habitantes e é formado por 15 Regiões Administrativas (totalizando 645 municípios), sendo o primeiro estado brasileiro em número de alunos matriculados em cursos presenciais. Concentra em suas 596 instituições de ensino superior 26,5% das matrículas em cursos presenciais que tiveram um crescimento de 4,2%, totalizando 1,72 milhão de alunos matriculados em 2014 contra 1,65 milhão de alunos matriculados no ano anterior - sendo 3,7% de aumento nas IES públicas (261

mil contra 271 mil). As Regiões Administrativas que reúnem a maior porcentagem de matrículas – 74,3% – em cursos presenciais são: Metropolitana de São Paulo (941 mil), Campinas (252 mil) e Sorocaba (88 mil). Apenas a RMSP apresenta 54,6% do total de matrículas do estado.

Buscou-se contribuir para aprofundamento do entendimento das relações entre as organizações e seus stakeholders, uma vez que essas relações podem constituir uma interessante perspectiva analítica para realização de estudos sobre responsabilidade social empresarial (CAMPOS e BERTUCCI, 2005). Campos (2006) objetiva-se avaliar o impacto dos stakeholders para o desempenho das organizações e elucidar como as estratégias e políticas que visam melhorar o atendimento aos consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade, resultam (ou não) em melhor desempenho das organizações (CAMPOS, 2006).

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo evidenciar quais são os stakeholders presentes nas missões das IES brasileiras publicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Stakeholders

O tema stakeholders vem se tornando um importante assunto nas pautas e discussões de organizações e instituições, observando situações e se fazendo presente em aspectos que vão desde o cotidiano organizacional até em complexos processos de mudanças, nos quais são suscetíveis a influências dos mais distintos participantes internos ou externos (SZABO, COSTA e RIBEIRO 2014).

Freeman (1984) conceitua os stakeholders como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos propostos pela organização. Freeman e Reed (1983) propõem duas definições para o termo stakeholder, o sentido estreito e o sentido amplo.

O sentido amplo consiste em qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar o alcance e os objetivos da organização ou que sejam afetados pela realização do objetivo da organização, sendo grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais concorrentes, como outros nesse sentido.

seus interesses na corporação, se a corporação tem qualquer interesse funcional correspondente neles.

Conforme Harrison, Bosson e Philips (2010) ênfase excessiva na sociedade como um stakeholder parece ter levado alguns estudiosos de gestão estratégica a acreditar que a teoria dos stakeholders é sobre a gestão dos interesses sociais de forma responsável, em vez de gerir uma empresa de forma eficaz.

2.1.1. Stakeholders em IES

Os stakeholders de uma organização podem assumir diferentes configurações e podem ser apenas indivíduos ou grupos específicos de indivíduos com objetivos semelhantes. (MIRAGAIA, FERREIRA e RATTEN 2016).

Mainardes et al. (2010) descrevem que a identificação dos vários públicos-alvo das IES não é uma tarefa fácil, pois no processo de prestação do serviço educação são diversos os intervenientes, uns de forma direta, outros indiretamente. Diversos investigadores tentaram identificar os diferentes grupos que podem influenciar ou que beneficiam do ensino superior, não fazendo distinção entre clientes ou públicos da instituição.

Jongbloed, Enders e Salerno (2008) destacam que o termo stakeholder aponta para uma mudança importante nos papéis atribuídos àqueles que participam da tomada de decisões das instituições de ensino superior como representantes da sociedade externa, assim como aponta para uma mudança igualmente importante na obrigação de prestar contas ao público em geral ou agências que atuam em seu nome.

De acordo com Larrán, López, Calzado (2012) a aplicação da responsabilidade social ao campo do ensino superior implica, entre outras questões, a identificação das expectativas dos diferentes intervenientes envolvidos, o estabelecimento de mecanismos de diálogo com estes stakeholders, e uma maior tendência para a responsabilização.

Sabino et al., (2005) acreditam que os stakeholders possuem grande potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, suprindo-as com importantes contribuições e, em resposta, esperando a satisfação de seus interesses e expectativas através de incentivos da organização. Assis e Filho (2008) acreditam o universo das Instituições de Ensino Superior configura-se como uma excelente oportunidade de estudo quanto ao desenvolvimento de alianças estratégicas a partir da análise de seus stakeholders, tendo potencial em relação à geração e/ou difusão

de conhecimento, o que pode ser muito favorável no momento de atrair parceiros potenciais para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Para este fim, instituições de ensino superior precisam estabelecer relações rentáveis com vários stakeholders e suas respectivas visões e propósitos em suas próprias práticas de gestão (MAINARDES, ALVES, RAPOSO 2010). Jorge, Hernández e Cerjas (2012) contam que apesar da importante função social das universidades, ainda há muito poucos estudos que incluam stakeholders como objeto de pesquisa.

2.2. Missões

Segundo Ribeiro e Carmo (2015) no planejamento estratégico, a frase da missão é o “carro chefe”, ou seja, ela é a identidade da companhia. É a partir dela que são traçadas as demais estratégias. Destarte, a missão representa a “razão de ser” do negócio de uma organização (SOUZA, CORAL e LUNKES 2014). Mussoi, Lunkes e Silva (2010) descrevem que apesar de ser um componente chave no planejamento estratégico, a missão é muitas vezes negligenciada pelos administradores ou responsáveis pela gestão das companhias. Uma das razões por que isso acontece é não terem os gestores um conhecimento preciso do processo de criação e divulgação da missão institucional.

Orr e Humphreys (2011) cita que dentro da literatura de planejamento estratégico há um debate em andamento sobre o propósito das declarações de missão. O argumento prevaiente é que a declaração de missão estabelece um modelo de planejamento estratégico dentro de uma organização. Davies e Glaister (1997) ponderam que uma declaração de missão pode ser uma única instrução breve ou uma hierarquia de instruções. Às vezes, eles se concentram na estratégia de negócios (focando em 'objetivos' ou 'alvos'), enquanto em outro maior peso parece ser dado aos valores, filosofia e ética.

Uma declaração clara da missão de uma empresa é essencial para estabelecer objetivos, formular estratégias, estabelecer metas, elaborar políticas, alocar recursos e motivar os funcionários (COCHRAN, DAVID e GIBSON 2008). Como também podem ser vistas como emergentes de necessidades e preferências internas e como ajustes às pressões ou desafios ambientais (JAMES e HUISMAN 2009).

Custódio (1986) cita que a determinação da missão ou missões da empresa permite estabelecer um parâmetro inicial dentro do qual ela procurará se posicionar

em termos estratégicos. Bartkus e Glassman (2007) constatam que uma falsa ou enganosa declaração de missão pode prejudicar a reputação de uma organização.

2.2.1. Missões em IES

Segundo Rocha e Ceretta (2013) a temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações.

Tauchen e Brandli (2006) esclarece que a missão das IES são o ensino e a formação dos tomadores de decisão do futuro – ou dos cidadãos mais capacitados para a tomada de decisão. Nessa mesma linha de entendimento, Rieder (2011) diz que essas missões se diferenciam entre IES em função de múltiplos fatores, tais como: características da população e da região em que se insere; tempo e história de vida institucional e de seus agentes; quem a criou.

Zamberlan e Ceretta (2011) contam que o comprometimento institucional é de significativa importância para o alcance dos objetivos das IES para que o verdadeiro sentido da existência do ensino superior seja a formação de uma nação forte e não apenas de seus “colaboradores”. A missão de uma instituição de ensino superior individual é geralmente declarada em termos de ensino, pesquisa e obrigações de serviço comunitário. Embora uma declaração de missão seja geralmente geral em sua formulação, é um reflexo de como a instituição vê suas contribuições esperadas à sociedade (JONGBLOED, ENDERS e SALERNO, 2008).

Nas palavras de Mückenberger et al. (2011) os processos primários são compostos pelas atividades essenciais que cumprem a missão organizacional, formando a cadeia de valor interfuncional ponta a ponta de entrega de valor ao cliente. Os processos de suporte prestam apoio aos processos primários, não geram valor direto ao cliente e geralmente estão ligados ao gerenciamento de recursos e infraestrutura.

2.3. Stakeholders e Missões

Bartkus e Glassman (2008) afirmam que as declarações de missão, são criadas para transmitir uma mensagem aos stakeholders sobre a forma como as organizações (isto é, executivos, gerência de nível superior) querem que a empresa seja percebida. Trata-se não somente da imagem do que a corporação acredita ser, mas também da

em termos estratégicos. Bartkus e Glassman (2007) constatam que uma falsa ou enganosa declaração de missão pode prejudicar a reputação de uma organização.

2.2.1. Missões em IES

Segundo Rocha e Ceretta (2013) a temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações.

Tauchen e Brandli (2006) esclarece que a missão das IES são o ensino e a formação dos tomadores de decisão do futuro – ou dos cidadãos mais capacitados para a tomada de decisão. Nessa mesma linha de entendimento, Rieder (2011) diz que essas missões se diferenciam entre IES em função de múltiplos fatores, tais como: características da população e da região em que se insere; tempo e história de vida institucional e de seus agentes; quem a criou.

Zamberlan e Ceretta (2011) contam que o comprometimento institucional é de significativa importância para o alcance dos objetivos das IES para que o verdadeiro sentido da existência do ensino superior seja a formação de uma nação forte e não apenas de seus “colaboradores”. A missão de uma instituição de ensino superior individual é geralmente declarada em termos de ensino, pesquisa e obrigações de serviço comunitário. Embora uma declaração de missão seja geralmente geral em sua formulação, é um reflexo de como a instituição vê suas contribuições esperadas à sociedade (JONGBLOED, ENDERS e SALERNO, 2008).

Nas palavras de Mückenberger et al. (2011) os processos primários são compostos pelas atividades essenciais que cumprem a missão organizacional, formando a cadeia de valor interfuncional ponta a ponta de entrega de valor ao cliente. Os processos de suporte prestam apoio aos processos primários, não geram valor direto ao cliente e geralmente estão ligados ao gerenciamento de recursos e infraestrutura.

2.3. Stakeholders e Missões

Bartkus e Glassman (2008) afirmam que as declarações de missão, são criadas para transmitir uma mensagem aos stakeholders sobre a forma como as organizações (isto é, executivos, gerência de nível superior) querem que a empresa seja percebida. Trata-se não somente da imagem do que a corporação acredita ser, mas também da

em termos estratégicos. Bartkus e Glassman (2007) constatam que uma falsa ou enganosa declaração de missão pode prejudicar a reputação de uma organização.

2.2.1. Missões em IES

Segundo Rocha e Ceretta (2013) a temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações.

Tauchen e Brandli (2006) esclarece que a missão das IES são o ensino e a formação dos tomadores de decisão do futuro – ou dos cidadãos mais capacitados para a tomada de decisão. Nessa mesma linha de entendimento, Rieder (2011) diz que essas missões se diferenciam entre IES em função de múltiplos fatores, tais como: características da população e da região em que se insere; tempo e história de vida institucional e de seus agentes; quem a criou.

Zamberlan e Ceretta (2011) contam que o comprometimento institucional é de significativa importância para o alcance dos objetivos das IES para que o verdadeiro sentido da existência do ensino superior seja a formação de uma nação forte e não apenas de seus “colaboradores”. A missão de uma instituição de ensino superior individual é geralmente declarada em termos de ensino, pesquisa e obrigações de serviço comunitário. Embora uma declaração de missão seja geralmente geral em sua formulação, é um reflexo de como a instituição vê suas contribuições esperadas à sociedade (JONGBLOED, ENDERS e SALERNO, 2008).

Nas palavras de Mückenberger et al. (2011) os processos primários são compostos pelas atividades essenciais que cumprem a missão organizacional, formando a cadeia de valor interfuncional ponta a ponta de entrega de valor ao cliente. Os processos de suporte prestam apoio aos processos primários, não geram valor direto ao cliente e geralmente estão ligados ao gerenciamento de recursos e infraestrutura.

2.3. Stakeholders e Missões

Bartkus e Glassman (2008) afirmam que as declarações de missão, são criadas para transmitir uma mensagem aos stakeholders sobre a forma como as organizações (isto é, executivos, gerência de nível superior) querem que a empresa seja percebida. Trata-se não somente da imagem do que a corporação acredita ser, mas também da

em termos estratégicos. Bartkus e Glassman (2007) constatam que uma falsa ou enganosa declaração de missão pode prejudicar a reputação de uma organização.

2.2.1. Missões em IES

Segundo Rocha e Ceretta (2013) a temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações.

Tauchen e Brandli (2006) esclarece que a missão das IES são o ensino e a formação dos tomadores de decisão do futuro – ou dos cidadãos mais capacitados para a tomada de decisão. Nessa mesma linha de entendimento, Rieder (2011) diz que essas missões se diferenciam entre IES em função de múltiplos fatores, tais como: características da população e da região em que se insere; tempo e história de vida institucional e de seus agentes; quem a criou.

Zamberlan e Ceretta (2011) contam que o comprometimento institucional é de significativa importância para o alcance dos objetivos das IES para que o verdadeiro sentido da existência do ensino superior seja a formação de uma nação forte e não apenas de seus “colaboradores”. A missão de uma instituição de ensino superior individual é geralmente declarada em termos de ensino, pesquisa e obrigações de serviço comunitário. Embora uma declaração de missão seja geralmente geral em sua formulação, é um reflexo de como a instituição vê suas contribuições esperadas à sociedade (JONGBLOED, ENDERS e SALERNO, 2008).

Nas palavras de Mückenberger et al. (2011) os processos primários são compostos pelas atividades essenciais que cumprem a missão organizacional, formando a cadeia de valor interfuncional ponta a ponta de entrega de valor ao cliente. Os processos de suporte prestam apoio aos processos primários, não geram valor direto ao cliente e geralmente estão ligados ao gerenciamento de recursos e infraestrutura.

2.3. Stakeholders e Missões

Bartkus e Glassman (2008) afirmam que as declarações de missão, são criadas para transmitir uma mensagem aos stakeholders sobre a forma como as organizações (isto é, executivos, gerência de nível superior) querem que a empresa seja percebida. Trata-se não somente da imagem do que a corporação acredita ser, mas também da

imagem percebida por seus clientes. A chave do sucesso é a criação de uma imagem única para todos os stakeholders (CARPEJANI, 2015). A responsabilidade social empresarial está intimamente ligada às relações de confiança, idéias e normas éticas com seus stakeholders (Filho, 2001).

Conforme Ribeiro e Carmo (2015) a missão deve servir como direcionadora das metas e prioridades de uma organização, definindo a imagem que a companhia busca projetar para a sociedade, sua área de atuação no mercado, e os produtos e serviços que pretende ofertar aos consumidores. Klemm, Sanderson e Luffman (1991) ressaltam que na maioria das declarações de missão, faz referências aos stakeholders que ocupam o segundo lugar na visão de gestão do negócio. Dado que as declarações de missão têm importância estratégica e de marketing e necessariamente buscam um alvo de múltiplos stakeholders (SATTARI, PITT e CARUANA, 2011).

Nogueira, Dolabella e Silva (2010) a missão comunica o interesse de alto nível dos stakeholders e não a ânsia por lucros dos acionistas gera resultado de longo prazo criando uma forma eficiente e viável a se atingir o futuro traçado.

2.4. Estudos correlatos

Bryson (2004) foca em usar técnicas de identificação e análise de stakeholders para ajudar suas organizações a cumprir seus mandatos. As técnicas abrangem: organização da participação; Criação de idéias para intervenções estratégicas, incluindo formulação de problemas e busca de soluções; Construção de uma coligação vencedora em torno do desenvolvimento, revisão e adoção da proposta; E implementação, monitoramento e avaliação de intervenções estratégicas. O autor argumenta que a política de análise de stakeholder é um tipo de arte em que os problemas devem ser solucionáveis, pelo menos tentativamente ou em princípio, para serem compreendidos e abordados de forma eficaz.

Darbi (2012) explora a perspectivas dos funcionários de uma instituição terciária pública sobre declarações de missão e visão como ferramentas estratégicas de gestão. Um total de 160 questionários foram distribuídos. 120 respostas foram recebidas e analisadas como uma amostra representativa dos empregados. O executor diz que as declarações de missão e visão ainda são ferramentas de gerenciamento estratégico relevante que podem afetar o comportamento e as atitudes dos funcionários em consistência com outros estudos empíricos.

Peyrefitte (2012) explora a relação entre a comunicação dos stakeholders em declarações de missão corporativa e o valor para o acionista em sua análise das 500 empresas apresentadas pela revista Fortune. Ele descobre que o cliente foi o stakeholder mais visado pela amostra da Fortune 500 (73%), enquanto o governo foi o menos direcionado (1%). A participação da sociedade, dos acionistas e dos empregados foi alvo de 32%, 37% e 41% das empresas, respectivamente. Com relação ao que foi transmitido, ou ao nível de atenção, a maioria das empresas ou apenas identificou stakeholders, ou identificou as necessidades, valores e reivindicações dos stakeholders. Muito poucos abordaram como eles pretendiam satisfazer as necessidades, valores e reivindicações dos stakeholders. Apenas quatro por cento, das empresas descreveram ações reais na declaração de missão.

Mainardes et al. (2010) com objetivo de categorizar por importância os stakeholders das universidades. O modelo Stakeholder Saliency e os estudos sobre os stakeholders das universidades foram à base para a investigação empírica realizada com os colaboradores de 11 Universidades Públicas Portuguesas. Após a identificação de modo exploratório de 21 stakeholders, desenvolveu-se um questionário, enviado a 18.257 colaboradores dessas universidades, obtendo-se 684 respostas. Concluiu-se que governos e acadêmicos exercem mais influência que o mercado nas universidades investigadas, e que as Universidades Públicas Portuguesas atualmente focalizam-se mais na investigação do que no ensino. Os stakeholders mais influenciados pela universidade são os alunos, investigadores, parceiros, comunidades científicas e suas publicações.

Lugoboni e Goto (2014) objetivaram-se a estudar os stakeholder presentes de forma explícita/declarada nas missões empresariais, baseadas em 500 missões de empresas brasileiras caracterizando-se como uma pesquisa descritiva. Eles evidenciaram que há diferenças significativas da presença/ausência de stakeholders abordados explicitamente/declarado nas missões organizacionais. Estas variações estão relacionadas às quantidades e quais stakeholders são abordados. Também foi possível observar que é válido e importante analisar os stakeholders levando em conta o setor empresarial a que se relacionam e que a cultura parece ser um importante componente na política e gestão dos stakeholders o que se reflete na missão organizacional, como clientes, comunidades, funcionários, ambiental, acionistas, associados, fornecedores e entidades públicas.

Garcia, Souza e Zaniboni (2014) buscam identificar se organizações que indicam preocupação com o stakeholder colaborador e têm estratégia orientada a eles entregam maior valor aos mesmos. Analisou-se por análise de conteúdo as informações das classificadas entre as 150 Melhores Empresas para trabalhar em 2013. Conclui-se que a menção do stakeholder colaborador na missão e valores não é preditiva de desempenho superior em gestão de pessoas e que a comunicação da estratégia orientada a stakeholders deve ser clara e coerente para efetivamente orientar a organização para entregar mais valor aos mesmos.

Fabris et al, (2014) objetivou identificar os stakeholders presentes de forma explícita nas missões organizacionais das indústrias farmacêuticas atuantes no Brasil. Para isso, apoiado no conceito e estrutura de missão e relacionando a missão organizacional, a estratégia e os stakeholders, por meio de um estudo documental analisou-se a missão organizacional de 68 empresas do setor. Os achados da pesquisa apontam que a maioria das indústrias farmacêuticas atuantes no país não apresentam de forma explícita stakeholders em suas declarações de missão, e que quando o fazem os mais abordados são clientes, funcionários, comunidade e ambiental.

Caraça, Conceição e Heitor (1996) discutem uma perspectiva da missão da universidade que se coadune com os crescentes desafios emergentes da economia baseada no conhecimento. Começa-se por sistematizar a evolução dos sistemas educativos e de ciência e tecnologia desde o pós-guerra, dividindo-se a análise em dois períodos: a etapa de fomento até aos anos 70, e o estágio entre a crise dos anos 70 e a atualidade. Os autores afirmam que a identidade da universidade depende, de fato, da manutenção do seu papel dual de instituição criadora e difusora de conhecimento. Mas, o tipo de conhecimento criado na universidade é dificilmente replicável noutro tipo de instituições, tanto públicas quanto privadas.

Tabela 1 - Stakeholders Mais Comuns em uma Empresa

Stakeholders	Freeman (1984)	Mitchel, Agle e Wood (1997)	Donaldson e Preston (1991)	Phillips (1997)	Harrison, Freeman e Abreu (2015)	Jones (1995)	Harrison, Bosse e Phillips (2009)	Hill e Jones (1992)	Etzioni (1998)	Phillips, Freeman e Wicks (2003)
Funcionários	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Clientes	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Governo	X	X	X		X	X			X	X
Fornecedores	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Concorrentes	X		X	X			X			X
Proprietário	X	X	X			X	X		X	
Associações comerciais	X									
Instituições financeiras	X									
Investidores	X	X	X				X			X
Parceiros				X	X	X	X		X	X
Financiadores					X					X
Gerente		X			X	X	X	X	X	X
Diretores	X	X			X	X			X	X
Comunidades locais	X	X	X		X	X		X		X
Acionistas	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 2 - Stakeholders Mais Comuns de uma Universidade

Stakeholders nas IES	Mainardes et al., (2010)	Silva et al., (2008)	Jorge, Hernandez e Cejas, (2012)	Mainardes, Alves e Raposo (2010)	Jongbloed, Endres, e Salerno (2008)	Oliveira, 2014	Ferreira, 2010	Marčić, (2013)	Wagner, Hassanein e Head (2008)
Funcionários	X	X		X	X	X	X	X	X
Fornecedores		X	X	X	X	X		X	
Organizações Locais	X	X	X	X	X	X			
Governo	X	X	X	X	X	X	X	X	
Concorrentes	X				X			X	
Pais				X	X	X		X	
Pessoal administrativo					X			X	
Alunos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Professores	X		X		X		X	X	

Fonte: Elaborada pelos autores

Este estudo busca-se analisar os seguintes stakeholders: funcionários; Clientes/alunos; Governo; Fornecedores; Concorrentes; Proprietários; Associações comerciais; Instituições financeiras; Investidores; Parceiros; Financiadores; Gerente; Diretores; Comunidades locais; Acionistas; Pais; Professores.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

segue a missão da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), “A missão da Unila é a de contribuir para o avanço da integração da região, com uma oferta ampla de cursos de graduação e pós-graduação em todos os campos do conhecimento abertos a professores, pesquisadores e estudantes de todos os países da América Latina”, onde se encontram os stakeholders: funcionários, clientes, professores e comunidades locais.

4. ANÁLISE DE DADOS

Com objetivo de identificar os stakeholders presentes nas missões das universidades públicas do Brasil, foram feitas análises das declarações de missões conforme a tabela 3, que elucida a quantidade total de stakeholders presentes e ausentes. Sendo um total de 197 missões analisadas, 173 constam um ou mais e 24 não apresentam stakeholders.

Tabela 3 - Presença/Ausência de Stakeholders nas Missões

Presença dos Stakeholders	Quant.
Apresentam um ou mais stakeholders	173
Não apresentam stakeholder	24

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 4 observa-se também que a missão pode apresentar mais de um stakeholder. Desse modo, ressalta-se a seguinte classificação em que a frequência dois stakeholders apresenta o maior número de evidenciações identificadas, com 47%. A tabela novamente demonstra que as IES utilizam no máximo três stakeholders por missão, com a frequência de 13.

Tabela 4 - Quantidade de Stakeholders por Missão

Quant. Stakeholder	Freq.	%	% Acum.
0	24	12%	12%
1	67	34%	46%
2	93	47%	94%
3	13	6%	100%
Mais que 3			

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 5, foram classificados em ordem decrescente, mostrando assim quais os stakeholders mais citados. É possível observar que os stakeholders mais abordados pelas missões organizacionais de universidades estão relacionados às comunidades locais e clientes, já o menos abordado são os professores, sendo mencionado apenas uma vez de 197 missões analisadas. Os termos como funcionários, fornecedores, concorrentes, associações comerciais, instituições financeiras, financiadores, gerente, diretores, acionistas e pais não são citados nas missões.

Tabela 5 - Stakeholders Presentes nas Missões - Análise por Stakeholder

Stakeholder	Apresentam	%	Não apresentam	%
Comunidade Local	139	71%	58	29%
Clientes/Alunos	128	65%	69	35%
Governo	11	6%	186	94%
Parceiros	10	5%	187	95%
Professores	1	1%	196	99%

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o Inep (2017), o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) é um indicador de qualidade que avalia as Instituições de Educação Superior. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos:

A média dos CPCs (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;

A média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes;

Distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.

Com esses dados, elaborou-se uma tabela com a quantidade de universidades públicas divididas nas notas 3, 4 e 5.

Tabela 6 - Total de Universidades por Nota

IGC	Quant.
Nota 3	118
Nota 4	68
Nota 5	12
Total de universidades	198

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 7 como complemento da tabela 6, explica a frequência de stakeholders por nota no IGC (índice de grau avaliado), sendo IGC 3, 4 e 5. Observa-se que descritivamente, a mudança de faixa no IGC não tem influência na quantidade de stakeholders abordados.

Tabela 7 - Presença de Stakeholder Por Nota

Quant. Stakeholder	IGC 5	%	IGC 4	%	IGC 3	%
3	1	8%	3	4%	9	7%
2	4	33%	35	51%	54	46%
1	2	17%	24	35%	41	35%
0	5	42%	6	9%	14	12%

Fonte: Dados da pesquisa

Em comparação a outros estudos, Lugoboni e Goto (2014) examinam as missões de modo explícito em 500 empresas brasileiras, o stakeholder mais visado é o cliente, em segundo comunidades locais. Mesmo sendo os stakeholders mais visados, são os únicos em comum com este estudo. É possível analisar que em sua pesquisa, são citados até 6 stakeholders por declaração de missão. De tal modo, é citado em seu estudo que é importante considerar e analisar stakeholders levando em conta o setor empresarial a que se relacionam.

Lugoboni et al, (2014) identificam missões no setor de indústrias farmacêuticas, em 68 empresas. Dessas empresas analisadas, destaca-se os seguintes stakeholders: clientes, comunidade, ambiental e funcionários. Observa-se além disso que, na pesquisa de Lugoboni e Goto (2014), do mesmo modo são citados mais de 6

stakeholders, consistindo em uma proporção menor para a pesquisa no qual incide em 68 missões organizacionais.

No trabalho de Garcia, Souza e Zaniboni (2014), analisaram-se por pesquisas de conteúdo as informações das classificadas entre as 150 Melhores Empresas para trabalhar em 2013, sendo utilizadas as seguintes denominações: colaborador (es), funcionário (s), trabalhador (es) e empregado (s). Tais palavras foram encontradas nas missões e/ou valores de 49 das 150 empresas pesquisadas. Comparando com a esta pesquisa, o termo comunidade já passa de 71% da amostra analisada.

5. CONCLUSÃO

As instituições de ensino superior precisam estabelecer relações rentáveis com vários stakeholders e suas respectivas visões e propósitos em suas próprias práticas de gestão (MAINARDES, ALVES, RAPOSO 2010).

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo evidenciar quais são os stakeholders presentes nas missões das IES brasileiras públicas.

Desta forma, este estudo visou deixar claro, como os stakeholders são abordados nas universidades públicas, sendo comunidades locais e clientes os mais citados nas missões organizacionais. Foi de alta relevância identificar estes stakeholders e mostrar quão grande é sua importância para o ensino público, deixando clara a necessidade de haver um número expressivo de interessados no ensino das ies.

Lugoboni e Goto (2014) objetivaram-se a estudar os stakeholders presentes de forma explícita/declarada nas missões empresariais. Além de tudo esta pesquisa trás como contribuição teórica a apresentação dos stakeholders nas missões organizacionais das universidades públicas de modo que possamos perceber sua relevância para seu ensino e posteriormente verificar a ausência/presença dos stakeholders mais empregados e evidentes nas suas missões.

Ao analisar este trabalho, gestores de outras organizações irão perceber a forte influencia que os stakeholders têm perante nossa sociedade através do ensino público, visando melhorias em suas empresas, de modo que a comunicação entre os stakeholders e as instituições se relacione diretamente, assim sendo, serão percebidos e demonstrados para a organização em questão, afetando o ambiente interno e externo.

Desse modo, esta pesquisa pode ajudar os gestores na questão de quais os stakeholders mais ausentes/presente nas missões nas IES públicas e introduzir a ideias de que como a missão da instituição de ensino pode afetar ou não o grau de importância para universidade destes stakeholders citados e pode-los classificá-los, melhorando o entendimento de suas variáveis em relação à estrutura da missão institucional.

Além de tudo, é possível pensar em quais stakeholders afetam diretamente a estrutura de uma missão, já que a mesma é de alta visibilidade na organização, podendo dessa forma atingir a instituição.

Com base em tudo que já foi exposto, a contribuição gerencial que esta pesquisa oferece é de grande auxílio, oferecendo-lhes o suporte necessário para melhorias em determinadas empresas, já que se trata diretamente de stakeholders que estão ligados a instituições.

As limitações deste trabalho estão ligadas as pesquisas descritivas, no qual não se obteve as missões de todas as universidades desejadas e quando se obteve não foi mostrada uma considerável variação de stakeholders citados, assim empobrecendo a análise.

Para próximos estudos, recomenda-se verificar se os stakeholders estão influenciando no dia a dia da organização, e identificar se esses diferentes grupos estão beneficiando o ensino público das IES afetando o ambiente interno ou externo.

GARAÇA, J. M.; CONCEIÇÃO, F. HEITOR, M. V.; Uma Perspectiva Sobre a Missão das Universidades. *Análise Social*, vol. xxx, n. 139, 1201-1233, 1996

CRIDOSO, O.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E.; A Estratégia Como Foco Em Um Plano De Desenvolvimento De Um Arranjo Produtivo Local Da Região Das Missões. *Revista Administração UFSM, Santa Maria*, v. 9, Ed. Especial, p. 122-130, 2015.

CRIDOSO, O.; Estratégia E Identidade Corporativa Voltada Para A Responsabilidade Ambiental: Um Estudo De Caso Da Copel. *Revista Brasileira de Energia*, v. 3, n. 2, p.49-62, 2015.

EDWARDS, D. S.; BRIDSON, C. K.; A Framework for Developing an Effective Mission Statement. *Journal of Business Strategy*, v.25, n.2, p.29-33, 2003

COELHO, M. C. Indicadores De Performance Para Projetos Sociais: A Perspectiva Dos Stakeholders. **Alicance – UNIVALI**, V. 11, n.3 p. 423-444 – 2004.

DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; ZOSCHKE, A. C K.; SILVA, T. A. Análise da Influência Da Visão Baseada Em Recursos E Monitoramento Do Ambiente Na Capacidade De Gestão Dos Stakeholders. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31 n. 4, p. 1-22, 2016.

DAVIES, S. W.; GLAISTER, K. W. Business School Mission Statements Bland Leading the Bland? **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 594 - 604, 1997.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications. **Academy of Management Review** 1995. V.20, N. 1, p.65-91, 1995.

ETZIONI, A. A Communitarian Note on Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 8, No. 4, pp. 679-691, 1998.

FILHO, J. E. M. A ÉTICA, A Responsabilidade E A Cidadania Empresarial: É Possível? **Ano IV**, v.1 n.8, p.81-92, 2001.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88 -106, 1983.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach** Boston: Pitman. 1984.

GARCIA, A. T. O. ; SOUZA, J. B. ; ZANIBONI, N. C. O stakeholder colaborador nas melhores empresas para se trabalhar: uma análise de missão e valores. **SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP**, São Paulo. XVII, Seminários em Administração FEA-USP, 2014.

GIL, A.; C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, p. 176, 2002.

GIL, A.; C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A; PHILLIPS R. A. Managing For Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, And Competitive Advantage. **Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.**, 31, P. 58-74 ,2010.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the Theory to multiple contexts. **Rev. bus. manag., São Paulo**, V. 17, N. 55, p. 858-869, 2015.

HOURNEAX R, F.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; CORRÊA, H. L. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.1, p.158-170, 2014.

JAMES, H.; HUISMAN, J. Missions statements in Wales: the impact of markets and policy on congruence between institutions. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 31, No. 1, pg. 23-35, 2009.

JONES, T.M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, V. 7, N. 2, p.404-437,1995.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO. C. Higher Education And Its Communities : Interconnections, Interdependencies And A Research Agenda. **Springer**, n.56, p 303-324, 2008.

JORGE, M. L.; HERNANDEZ, A. L.; CEJAS, M. Y. C. Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 2, n.10, 2012.

KLEMM, M.; SANDERSON, S.; LUFFMAN. Mission Statements: Seeing Corporate Values to Employees. **Long Range Planning**, v. 24, n. 3, p. 73 -78, 1991.

LIMA, E. M.; CORRAR, L. J. Comparação De Desempenho Entre As Empresas Melhores E Maiores Apontadas Como Melhores Para Trabalhar. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 27 - p. 43, 2009.

LUGOBONI, L.; ZITTEI, M.; RODRIGUES, B.; NASCIMENTO, J. Stakeholders Presentes nas Missões Organizacionais das Indústrias Farmacêuticas no Brasil - Área temática: Gestão Estratégica e Operacional. **INOVARSE**. 2016.

LUGOBONI, L. F.; GOTO, M. M. M. Stakeholders Presentes nas Missões Organizacionais: Uma análise por setor e origem de controle acionário. XVII SemeAd, p. 1 - 17, 2014.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. **Journal of Management and Strategy**, Vol. 1, No. 1; p. 76-88 2010.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **revista ibero-americana de estrategia**, v.9, n.3, p.4-43, 2010.

MAINARDES, E. W. ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S.; Um Novo Modelo De Classificação De Stakeholders. **V encontro de estudos em estrategia**, Porto Alegre, 2011.

MARIĆ, I.; Stakeholder Analysis Of Higher Education Institutions. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, V. 11, N. 2, p. 217-226, 2013.

MIRAGAIA, D. A. M.; FERREIRA, J. J. M.; RATTEN, V. O Envolvimento Estratégico de Stakeholders na Eficiência das Organizações Desportivas Sem Fins Lucrativos: De Uma Perspectiva de Sobrevivência para a Sustentabilidade. **Braz. Bus. Rev**, v. 14, n. 1, Art. 3, p. 42 - 58, 2016.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, V. 22, N. 4, p. 853-886, 1997.

MUSSOI, A.; LUNKES, R.J.; SILVA, R. V. Missão Institucional: Uma Análise Da Efetividade E Dos Principais Elementos Presentes Nas Missões De Empresas Brasileiras De Capital Aberto. **Rege, São Paulo**, V. 18, N. 3, P. 361-384, 2011.

NOGUEIRA, G. D.; DOLABELLA, T. M.; SILVA, A. C. L. Gestão Por Processos No Terceiro Setor. **Revista GEPN**, v.1 n.1, p.1-17, 2010.

ORR, S. K.; HUMPHREYS, R. L. Mission Rivalry: Use and Preservation

REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, v. 7, n. 2, p.174-190, 2014.

TAUCHEN. P.; BRANDLI, L. L.; A Gestão Ambiental Em Instituições De Ensino Superior: Modelo Para Implantação Em Campus Universitário. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.13, n.3, p.503-515, 2006.

ZAMBERLAN. C.O.; CERETTA, P.S.; Comprometimento Organizacional no Ensino Superior: Estudo Comparativo em Instituições Públicas e Particulares. **Qualit@s Revista Eletrônica** . V.12, N.10, p.1677-4280 2011.