



## **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**ISSN 2176-9036**

**Vol. 10, n. 2, jul./dez. 2018**

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 16.01.2018. Revisado por pares em:

14.03.2018. Reformulado em: 19.03.2018. Avaliado pelo sistema

double blind review.

**MISSÃO INSTITUCIONAL: ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE PEARCE II (1982) NA  
MISSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

**MISSION STATEMENT: ANALYSIS OF THE ELEMENTS OF PEARCE II (1982) IN  
THE MISSION OF BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITIES**

**MISIÓN INSTITUCIONAL: ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PEARCE II (1982)  
EN LA MISIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEÑAS**

### **Autores**

#### **Monique Albers Araújo**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Campus João David Ferreira

Lima, s/n – Trindade, Florianópolis/SC – Brasil - CEP 88040-900

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4735503341599112>

E-mail: [moniquearaujo@hotmail.com](mailto:moniquearaujo@hotmail.com)

#### **Paula de Souza Michelin**

Contadora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e aluna do doutorado em Engenharia  
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Universidade

Federal de Santa Catarina (UFSC)

Campus João David Ferreira Lima, s/n – Trindade, Florianópolis/SC – Brasil - CEP 88040-  
900

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4324204678711922>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8174-8859>

E-mail: [pauladesouza1604@gmail.com](mailto:pauladesouza1604@gmail.com)

#### **Rogério João Lunkes**

Doutor em Engenharia da Produção (UFSC). Pós-Doutorado pela Universitat de València-  
Espanha (2011). Professor Associado III da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Campus João David Ferreira  
Lima, s/n – Trindade, Florianópolis/SC – Brasil. CEP 88040-900

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6241003358183170>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>

Research Gate: [https://www.researchgate.net/profile/Rogério\\_Lunkes](https://www.researchgate.net/profile/Rogério_Lunkes)

E-mail: [rogeriolunkes@hotmail.com](mailto:rogeriolunkes@hotmail.com)

[Artigo publicado no XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis]

### RESUMO

O presente artigo objetiva identificar e analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões das universidades públicas do Brasil. Para tanto, foram selecionadas no *website* do Ministério da Educação e Cultura (MEC) 97 universidades para compor a população do estudo. A amostra restringe-se a 70 universidades que divulgaram suas missões em seus endereços eletrônicos. Definiu-se o modelo de Pearce II (1982) de oito elementos como indexador de missão efetiva. Os resultados apontam que os principais elementos presentes nas missões das universidades públicas brasileiras são produtos ou serviços, domínio geográfico, valores e a filosofia da organização. Quanto à efetividade, a maioria das universidades analisadas possuem apenas 2 dos 8 elementos propostos por Pearce II (1982). A pesquisa contribuiu na percepção de que as universidades públicas brasileiras desenvolvem suas missões conforme suas respectivas estruturas ou para cumprimento de Plano de Desenvolvimento Institucional, sem necessariamente utilizá-las como ferramenta estratégica. Conclui-se que, apesar da sua importância gerencial, as definições de missão organizacional das universidades examinadas não são efetivas.

**Palavras-chave:** Missão institucional. Planejamento estratégico. Efetividade.

### ABSTRACT

The present article aims to identify and analyze the elements proposed by Pearce II (1982) present in the missions of public universities in Brazil. For this purpose, 97 universities were selected on the website of the Ministério da Educação e Cultura (MEC) to compose the study population. The sample is restricted to 70 universities that have released their missions in their electronic addresses. We defined the Pearce II (1982) model of eight elements as an effective mission index. The results show that the main elements present in the missions of the Brazilian public universities are products or services, geographic domain, values and the philosophy of the organization. Regarding effectiveness, most of the analyzed universities have only 2 of the 8 elements proposed by Pearce II (1982). The research contributed to the perception that Brazilian public universities carry out their missions according to their respective structures or to comply with the Institutional Development Plan, without necessarily using them as a strategic tool. It is concluded that, despite their managerial importance, the definitions of organizational mission of the universities examined are not effective.

**Keywords:** Mission statement. Strategic planning. Effectiveness.

### RESUMEN

El presente artículo objetiva identificar y analizar los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de las universidades públicas de Brasil. Para ello, fueron seleccionadas en el sitio web del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) 97 universidades para componer la población del estudio. La muestra se restringe a 70 universidades que divulgar sus misiones en sus direcciones electrónicas. Se definió el modelo de Pearce II (1982) de ocho elementos como indexador de misión efectiva. Los resultados apuntan que los principales elementos presentes en las misiones de las universidades públicas brasileñas son productos o servicios, dominio geográfico, valores y la filosofía de la organización. En cuanto a la efectividad, la mayoría de las universidades analizadas poseen sólo 2 de los 8 elementos propuestos por Pearce II (1982). La investigación contribuyó en la percepción de que las universidades públicas brasileñas desarrollan sus misiones conforme a sus respectivas estructuras o para cumplimiento de Plan de Desarrollo Institucional, sin necesariamente

utilizarlas como herramienta estratégica. Se concluye que, a pesar de su importancia gerencial, las definiciones de misión organizacional de las universidades examinadas no son efectivas.

**Palavras chave:** Misión institucional. Planificación estratégica. Efectividad.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas exercem papel fundamental no desenvolvimento do país, pois contribuem na formação de novas gerações, através da educação, da inovação tecnológica e do avanço do conhecimento humano. Nos últimos anos as universidades públicas brasileiras têm demonstrado preocupação com a qualidade do ensino oferecido aos seus estudantes de graduação e pós-graduação, para que sua produção científica seja ampliada e inserida no âmbito mundial (DURHAM, 1998).

O desafio de melhorar a administração da educação superior para atingir melhor rendimento das suas funções básicas de docência, pesquisa e extensão, levou a introdução do planejamento estratégico como tarefa normal da gestão universitária (BERNHEIM; CHAUÍ, 2008).

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com os fatores externos, não controláveis, além de atuar de forma inovadora e diferenciada. Sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo (SANTOS *et al.*, 2009).

A missão é o primeiro passo a ser definido dentro do planejamento estratégico. De acordo com Pereira (2010), ela deve ser elaborada para concentrar esforços, estabelecer responsabilidades e reduzir riscos a fim de preparar a organização para o futuro.

Desta maneira, a importância da missão organizacional da universidade é apresentar uma ideia da razão de sua existência, orientando para definição de seus objetivos, os quais devem se desdobrar em práticas de gestão que efetivamente irão concretizar e traduzir sua missão (JANISSEK *et al.*, 2013). Assim, todas as organizações, independentemente de seu tamanho e natureza, necessitam refletir a respeito de sua declaração de missão.

Nessa toada, Pearce II (1982) propôs uma estrutura com oito elementos que precisam estar contidos na frase da missão de uma organização para torná-la uma ferramenta eficiente de planejamento estratégico. Desse modo, tem-se a pergunta de pesquisa que orienta este estudo: **quais são os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões das universidades públicas do Brasil?** Com a finalidade de responder à referida questão, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões das universidades públicas do Brasil.

Portanto, este trabalho se justifica pela necessidade de um estudo aprofundado sobre a missão organizacional e sua significância para as organizações, como parte integrante do planejamento estratégico. Este estudo contribui para a melhoria da declaração de missão institucional nas universidades públicas brasileiras, uma vez que esta representa a identidade da organização e são fundamentais para sobrevivência, crescimento e sucesso de qualquer negócio (SMITH; FLECK, 1987; ANALOUI; KARAMI, 2002; BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2006; WILLIAMS, 2008).

O artigo está organizado em 5 seções, iniciando pela introdução. A segunda seção trata do referencial teórico, com conceito, finalidades da missão e estudos anteriores. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; na quarta seção são realizadas a apresentação e análise dos resultados e; na quinta, são feitas as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MISSÃO INSTITUCIONAL

Uma das ferramentas estratégicas mais eficazes de uma empresa é a missão organizacional. Drucker (1974) afirma que a missão tem como objetivo estabelecer a base de racionalidade das empresas, como ponto de partida para aquilo que se pretende alcançar. Em outras palavras, a missão deve ser objetiva e realista, permitindo o estabelecimento de estratégias e políticas para iniciar suas atividades.

Para Pearce II (1982), a declaração de missão deve possuir caráter amplo e duradouro do propósito da companhia, sendo capaz de distinguir o negócio e identificar o alvo de suas concorrentes. A missão de uma organização descreve o seu produto, o seu mercado e a sua tecnologia, de maneira a refletir seus valores e filosofias que conduzem suas decisões estratégicas.

Pearce e Robinson (1994) fornecem uma base mais abrangente para a articulação da missão em empresas, ao proporem que as declarações precisam desenvolver um propósito unânime, expressar o clima organizacional, orientar a alocação de recursos e facilitar a avaliação e controle da organização.

De acordo com Takeski e Rezende (2000), a missão caracteriza a razão de ser da organização, o que ela oferece, qual o fundamento de sua existência para a sociedade, ou seja, qual função social exercida por ela.

Conforme Welch (2005), uma missão tem a responsabilidade de envolver com exatidão informações para onde se está indo, enquanto os valores descrevem os comportamentos que os levarão para o alcance de seus objetivos. Segundo o autor, com a declaração da missão da companhia devemos encontrar a resposta para o seguinte quesito: “Como pretendemos vencer nesse negócio?”, levando a organização para uma análise mais detalhada em relação ao seu desempenho.

A missão organizacional deve auxiliar os gestores a traçarem suas metas e tomarem a melhor decisão para a empresa. Hill e Jones (1998) defendem que o primeiro passo do processo de gestão estratégica é definir a missão, tendo esta, papel de informar o porquê da existência da organização e o que ela faz. Corroborando com a mesma ideia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a finalidade da missão dentro do planejamento estratégico é evidenciar os esforços, para evitar conflitos internos e caracterizar a companhia, esclarecendo suas atividades e distinguindo-se de outras.

A missão de uma organização também pode ser mal compreendida como definição do negócio. De acordo com Mullane (2002), seja qual for a ferramenta estratégica, ela pode ser utilizada de maneira ineficiente. Todavia, quando empregada nas mãos de gestores que entendam sua função, pode consolidar uma organização e estabelecer uma compreensão interna sobre o objetivo e direção tomada pelos gestores.

Para Cochran, David e Gibson (2008), a definição da missão facilita na tomada de decisão, planejamento, criação de estratégias eficazes e na formulação de políticas de curto e longo prazo. Ademais, fornece um sentido claro de direção que orienta executivos da organização, gerentes e empregados na obtenção de objetivos mútuos, auxiliando na definição de prioridades, planos e alocação de recursos para essa finalidade.

As declarações de missão fornecem suporte para uma instituição apresentar um conjunto consistente de valores e expectativas (BAUER *et al.*, 2013). Desta maneira, nota-se que as universidades devem possuir uma declaração de missão organizacional clara, contendo seus objetivos e estratégias, a fim de desfrutar de uma gestão eficiente e transparente para com seus estudantes, professores, funcionários, toda comunidade universitária e sociedade.

## 2.2 FINALIDADES E BENEFÍCIOS DA MISSÃO

A missão institucional acarreta impactos e reflexos na organização relacionando-se com finalidades e benefícios que ela apresenta. Por isso, precisa-se analisar até que ponto a definição de missão organizacional é, de fato, concreta enquanto ferramenta de suporte na gestão estratégica de uma companhia.

Bart (2006) destaca que a declaração da missão institucional deve trazer vantagens, contendo alguns requisitos básicos como: participação e envolvimento de empregados de vários níveis em seu desenvolvimento; o foco no enunciado da missão deve estar direcionado para os empregados e consumidores; o enunciado da missão deve ser conhecido e entendido por seus empregados; a missão organizacional deve fazer parte do cotidiano da organização.

Para Piercy e Morgan (1994), a alegação das missões nas empresas não trazem benefícios reais, uma vez que são somente definições vazias, com processos de formulação e implementação mais simples do que necessário. Contudo, Davies e Glaister (1997) afirmam que a declaração de missão oferece oportunidade para qualquer organização definir claramente seu negócio, qual a sua finalidade e indicar sua competência, singularidade ou distintivo.

Segundo Certo e Peter (1993), uma adequada declaração de missão contribui para inibição do surgimento de conflitos dentro da organização e auxilia na obtenção de alguns aspectos, como: concentração de esforços em uma direção comum; assegurar que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; alocação de recursos organizacionais; estabelecimento de áreas amplas de responsabilidades por tarefa e desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Bartkus, Glassman e McAfee (2000) defendem que a declaração de missão organizacional é apenas uma ferramenta de comunicação. Na visão dos autores, a missão das empresas deve exibir de forma clara a definição da companhia, proporcionando aos seus funcionários, clientes, fornecedores e investidores atuais a escolha de se comprometer ou não com a empresa.

Para que os objetivos sejam alcançados e sirvam de caminho a ser seguido pela organização, é essencial ter, além de uma efetiva declaração de missão, um grande comprometimento de todos os envolvidos, para que os valores, os objetivos e as finalidades da companhia sejam compreendidos e alcançados. Por isso, o fator determinante para o sucesso é a disseminação da missão (AQUINO, 2003). A adequada definição de uma missão organizacional proporciona a conquista de vantagens competitivas pela organização, de maneira a incentivar e ajudar seus funcionários a produzir mais, ganhar reconhecimento, obter respeito, superar concorrentes, e auxiliar na uniformização dos esforços de todos em direção do que é fundamental para a empresa (PEARCE; DAVID, 1987; FERNANDES; BERTON, 2004).

De acordo com Mussoi, Lunkes e Silva (2011), uma declaração de missão mostra uma série de benefícios para a organização, como por exemplo: o alinhamento dos administradores numa direção única, que transcenda as necessidades individuais, paroquiais e transitórias; a promoção de um sentimento de expectativas compartilhadas entre todas as gerações e níveis de empregados; a consolidação dos valores no tempo, que se sobrepõe ao individualismo e aos grupos de interesse; a projeção de um sentimento de valor e intenção que pode ser identificado e assimilado por pessoas externas a companhia: e, por fim, a afirmação do comprometimento da companhia com ações responsáveis,

Pearce II (1982) elaborou um modelo com oito elementos imperativos para compor uma missão institucional, a qual deve conter: principais clientes e mercados; preocupação com a imagem pública; sobrevivência, crescimento e lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria/distintiva; domínio geográfico; e tecnologia.

Desta maneira, verifica-se que não basta possuir uma declaração de missão registrada apenas em documentos, para que a missão possa cumprir seu papel e trazer benefícios dentro do planejamento estratégico. Ao contrário, é necessário que ela seja desenvolvida de maneira

consistente e objetiva, de modo que todos os envolvidos que nela atuam sintam-se motivados a atingir suas metas.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Diversos estudos foram feitos acerca do tema missão organizacional. Para certos autores como Drucker (1974), Pearce II (1982) e Want (1986), as missões deveriam envolver determinados conteúdos. Anterior a Pearce II (1982), Drucker (1974) sugeriu que as missões deveriam conter, no mínimo, três elementos fundamentais definidos: produtos ou negócio; mercados ou seus consumidores e a identificação da postura estratégica adotada. Want (1986), por sua vez, defendeu de forma abrangente a inserção de 5 elementos nas missões: razão da existência; metas do negócio; identidade da organização; políticas e seus valores e filosofias.

Entre o final dos anos 80 e início dos anos 90, surgiram alguns trabalhos com o objetivo de examinar se as empresas publicavam os elementos propostos por Pearce (1982). Trabalhos precursores, como os de Pearce e David (1987), David (1989) e Rarick e Vitton (1995). Rarick e Vitton (1995) investigaram o conteúdo dos elementos das missões de grandes firmas americanas. Os itens que mais apareceram foram: preocupação com a imagem pública e com a qualidade; comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; identificação dos consumidores dos mercados, produtos e serviços; filosofia da empresa e diferenciação dos demais concorrentes.

Na mesma época, apareceram trabalhos mais flexíveis com o objetivo de analisar os componentes presentes nas missões, não restringindo apenas aos elementos propostos por Pearce II (1982). Entre as pesquisas mais mencionadas estão a de Bart e Baetz (1998) que estudaram a relação entre as missões institucionais e o desempenho de 136 grandes companhias do Canadá. Os itens encontrados foram: um objetivo financeiro; um ou dois objetivos não financeiros; declaração de valor/crença/filosofia; definição de sucesso da organização; a prioridade número 1 da organização; a definição da estratégia organizacional; e referência a um *stakeholder*.

Na sequência, a missão institucional foi explorada em muitos trabalhos, envolvendo amostras e objetivos diversos, como apresenta o Quadro 1.

**QUADRO 1 - AMOSTRAS E OBJETIVOS DE TRABALHOS ANTERIORES**

Autores	Objetivos
O’Gorman e Doran (1999)	Analisaram pela primeira vez, os elementos contidos nas missões de pequenas e médias empresas na Irlanda.
Bartkus, Glassman e McAfee (2000)	Apontaram os benefícios e os erros da declaração de missão.
Bart, Bontis e Taggar (2001)	Desenvolveram e testaram um modelo próprio para entender as influencias relativas das variáveis relacionadas à missão com o desempenho da empresa, em companhias canadenses.
Omran, Atrill e Pointon (2002)	Pesquisaram declarações de missões corporativas em empresas que adotaram uma abordagem orientada para acionistas e para as partes interessadas.
Amato e Amato (2002)	Exploraram a relação entre a missão com a qualidade de vida, tamanho da empresa e rentabilidade.
Biloslavo (2004)	Averiguou os temas de missões institucionais das 50 maiores empresas eslovenas.
Bart e Hupfer (2004)	Estudaram a declaração das missões institucionais realizadas entre os executivos de hospitais canadenses.
Toftoy e Chatterjee (2004)	Pesquisaram missões de 220 empresas de pequeno porte em Washington, DC.
Bartkus, Glassman e McAfee (2006)	Realizaram um estudo com as 30 maiores empresas do Japão, Europa e Estados Unidos.
Silva, Ferreira Jr. e Castro (2006)	Analisaram a missão organizacional de nove instituições financeiras em relação aos 5 elementos: produtos ou serviços, mercado de atuação, consumidores alvo, responsabilidade social e tecnologia.
Van Nimwegen et al. (2008)	Utilizaram perspectiva das partes interessadas para explicar o conteúdo das declarações de missões, em especial a inclusão do grupo <i>stakeholders</i> .
Bartkus e Glassmann (2008)	Investigaram a relação entre a proporção de declaração das missões e as ações de gerenciamento das partes interessadas.
Mussoi, Lunkes e Silva (2011)	Avaliaram de forma objetiva os elementos presentes nas missões institucionais de empresas brasileiras de capital aberto. Foram selecionadas 557 empresas para análise.
Teles e Lunkes (2011)	Verificaram a efetividade das declarações de missões das 100 maiores organizações de capital aberto do Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em que pese esses estudos envolverem diferentes amostras, são raras as pesquisas que se preocuparam em verificar a missão organizacional das instituições de ensino. Entre os estudos realizados, destacam-se os de Aquino (2003); Janissek et al. (2013); Bauer et al. (2013); Lee, Barker e Mouasher (2013) e Anzai e Matsuzawa (2013).

Aquino (2003) averiguou o processo de construção e disseminação da missão em 21 Institutos de Ensino Superior (IES) do Ceará, mediante a aplicação de questionários. Avaliou a frase que representa a declaração da missão corporativa, seguindo um modelo teórico adaptado pelos autores. O estudo verificou poucos elementos nas missões analisadas, visto que os elementos mais frequentes foram relativos a clientes e negócio.

Janissek *et al.* (2013) analisaram as missões de oito universidades públicas federais brasileiras disponibilizadas no trabalho de Suely Ferreira (2009), com objetivo de efetuar uma

associação entre as principais dimensões que caracterizam a missão com conceitos centrais que definem os modelos de universidade. Os autores concluíram que as universidades públicas brasileiras apresentam um modelo híbrido que combina tanto as características que definem como um centro de construção do saber puro e crítico, isento às pressões externas, como as que envolvem a formação de profissionais preparados para atuarem no mercado e as destinadas a atender demandas específicas da sociedade. Bauer *et al.* (2013) identificaram a relação entre as estratégias de *marketing* e os valores de uma instituição norte americana, no processo de admissão de novos estudantes. Realizou-se por meio do exame da missão da IUD (Indiana University-Bloomington), em cinco temas identificados: pesquisa, acadêmicos, bibliotecas e museus, experiências significativas fora da sala de aula e diversidade no campus, bem como dois temas adicionais, atletismo e estética do campus. Este estudo constatou a frequência das mensagens e imagens apresentadas para atrair futuros alunos, e concluiu-se que o *marketing* reflete em todos os temas da missão da IUB, o que demonstra sua importância no processo de matrícula. Lee, Barker e Mouasher (2013), investigaram o grau de comprometimento de 39 universidades australianas em relação à sustentabilidade, por meio de sua declaração de visão e missão. A pesquisa identificou que, embora muitas universidades australianas mencionem publicamente seus objetivos e valores relacionados à sustentabilidade, a maior parte não explicita o tema sustentabilidade na sua declaração de visão e missão.

Anzai e Matsuzawa (2013) examinaram as declarações de missão de 86 corporações universitárias nacionais do Japão (NUCs) com objetivo de explorar suas visões e papéis, tendo em vista que em 2004 as universidades nacionais tornaram-se corporações universitárias nacionais (NUCs). Os autores verificaram que este novo sistema revelou forte compromisso com a sociedade e suas comunidades regionais, para melhorar a educação e pesquisa do país.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa estão divididos sob três aspectos: enquadramento metodológico, população e amostra e procedimentos aplicados para análise de dados que incorporam a pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa é considerada descritiva, pois se destina a descrever os elementos das missões das universidades públicas brasileiras. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como a relação entre as variáveis. Outrossim, envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como aplicação de questionários e observação sistemática (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, aplica-se a este trabalho a análise de conteúdo, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos elementos de Pearce II, com o propósito de alcançar informações relacionadas às missões institucionais (BARDIN, 2009).

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. Para Moresi (2003), a pesquisa quantitativa é apropriada quando se tem medidas quantificáveis e precisas, pelo uso de recursos e de técnicas em estatística. Por conseguinte, a pesquisa quantitativa está voltada a solucionar problemas da realidade por meio de participação direta do pesquisador com o ambiente pesquisado. Ela baseia-se no método lógico-dedutivo, buscando esclarecer relações de causa/efeito por meio de resultados generalizados, permitindo replicações (BERTO; NAKANO, 2000).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é constituída por universidades públicas do Brasil, autorizadas para funcionamento pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC, 2014a; 2014b), que estavam listadas no *website* do referido órgão na data de 02 de abril de 2014.

Inicialmente, a população foi composta por 97 universidades selecionadas, das quais 59 são federais, 37 são estaduais e 1 é municipal. A Tabela 1 evidencia a distribuição das universidades pelas regiões do Brasil. Nota-se que as maiores quantidades dessas instituições estão centralizadas no Nordeste e no Sudeste.

**Tabela 1 – População de Universidades Públicas por região do Brasil**

Região	Universidades Federais	Universidades Estaduais	Universidades Municipais	Total
Norte	9	5	0	14
Nordeste	15	14	0	29
Centro-Oeste	5	3	0	8
Sudeste	19	7	1	27
Sul	11	8	0	19
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>97</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A coleta das missões foi realizada no mês de abril, unicamente por meio dos *websites* das próprias universidades que compõe população. Percebeu-se que, das 97, 70 universidades possuíam missões definidas e disponíveis no *site* – não foram consideradas as missões por departamentos – sendo que estas constituem a amostra.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar o objetivo deste estudo, a análise de dados foi dividida em duas etapas. Na primeira, os dados obtidos por meio das coletas das missões nos *websites*, objetivaram identificar, com base em trabalhos anteriores, alguns dos elementos presentes nas missões. Foram considerados 16 itens na análise das missões estudadas.

Na segunda etapa, os elementos identificados nas missões das universidades brasileiras foram relacionados com a classificação, segundo os critérios propostos por Pearce II (1982). Conforme esse autor, a missão deve conter alguns elementos essenciais, que auxiliem a mensuração e a avaliação da estratégia, para contribuir no processo do planejamento e ser eficiente para a empresa. Assim, percebeu-se unicamente a ocorrência ou não do elemento em observação, independentemente da regularidade de como era reportado pelo enunciado da missão.

O estudo realizado apresentou limitações quanto a sua amostra, visto que nem todas as universidades concedem as missões em seus *websites*, e ao aspecto subjetivo da classificação dos textos em dados quantitativos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para examinar a efetividade das missões das universidades públicas brasileiras, conforme o modelo proposto por Pearce II (1982), o primeiro passo foi identificar os elementos que as compõem. A tabela 2 exhibe os principais elementos identificados de acordo com o estudo de Ribeiro *et al.* (2008).

**Tabela 2: Frequência dos elementos encontrados nas missões**

ELEMENTOS ENCONTRADOS NAS MISSÕES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
	E	M
1. Ênfase nos clientes	41	59%
2. Produtos e Serviços	57	81%
3. Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	24	34%
4. Preocupação com a qualidade	25	36%
5. Retorno ao acionista	0	0%
6. Filosofia e valores da organização	22	31%
7. Menção aos colaboradores	3	4%
8. Responsabilidade Social	10	14%
9. Conceito próprio/distintivo da organização	0	0%
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	6	9%
11. Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	55	79%
12. Responsabilidade Ambiental	4	6%
13. Local de atuação	21	30%
14. Menção aos fornecedores	0	0%
15. Tecnologia utilizada	16	23%
16. <i>Compliance</i> com normas e leis	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as 70 universidades públicas pesquisadas foram identificadas nas missões 284 elementos, dos quais os mais mencionados foram produtos e serviços, seguido do compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social) e ênfase nos clientes, representando, respectivamente, 81%, 79% e 59% do total das universidades. Entre os elementos menos citados, destaca-se a responsabilidade social, seguida da responsabilidade ambiental e menção aos colaboradores, cada um, respectivamente com 14%, 6% e 4%. Da mesma forma, a menção aos produtos ou serviços aparece com destaque nas missões de companhias em estudos similares nos trabalhos de Peyrefitte e David (2006), Rarick e Nickerson (2006), Palmer e Short (2008) e Coral, Souza e Lunkes (2013). Outro aspecto representativo na pesquisa é a grande preocupação dada às universidades quanto ao elemento compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social). Tal resultado difere da pesquisa realizada por Lee, Barker e Mouasher (2013), que verificaram que a maioria das universidades australianas analisadas não mencionou o tema sustentabilidade na sua declaração de missão.

Nessa análise também foram encontrados elementos sem qualquer menção, como retorno ao acionista e rentabilidade/crescimento/sobrevivência, por abordar universidades federais sem fins lucrativos. Da mesma forma, não foram encontrados elementos que façam menção aos fornecedores, conceito próprio/distintivo da organização e ao *compliance* com normas e leis.

Esperava-se que o item clientes fosse o aspecto mais evidente na identificação da missão de uma organização. Contudo, vale ressaltar, que apenas 59% das universidades públicas mencionaram este item, o que demonstra que as missões das universidades públicas brasileiras não estão 100% voltadas para o seu público alvo, qual seja, seus estudantes. Diferentemente do

que aponta a pesquisa de Aquino (2003), realizada em Instituições de Ensino Superior no Ceará, onde o elemento ênfase nos clientes obteve destaque. Outro ponto que merece destaque é a baixa atenção dada pelas universidades ao elemento tecnologia. Isso significa que não têm como foco explorar o potencial tecnológico, num ambiente onde deve ser fundamental, para melhorar ou aprimorar as técnicas de desenvolvimento de diversas áreas do conhecimento.

Diversos estudos demonstram que o item tecnologia é o menos citado na frase de missão organizacional como é o caso dos trabalhos realizados por Pearce e David (1987), Morris (1996), Kemp e Dwyer (2003), Silva, Ferreira Jr. e Castro (2006), Palmer e Short (2008), Williams (2008), Mussoi, Lunkes e Silva (2011) e Teles e Lunkes (2011). É importante ressaltar o cuidado das universidades com a prestação de serviços públicos, essenciais para sociedade. Todavia, esta preocupação deveria estar associada a qualidade do serviço. Mas, apenas 36% das instituições mencionam ter como missão um serviço de qualidade.

Posterior a identificação dos principais elementos encontrados nas missões das universidades públicas brasileiras, a etapa seguinte destonou-se classificá-los de acordo com a proposta de Pearce II (1982). A Tabela 3 apresenta os elementos presentes na classificação do autor, a quantidade e porcentagem de itens observados.

**Tabela 3: Elementos presentes nas missões de acordo com Pearce II (1982)**

ELEMENTOS PARA UMA MISSÃO EFETIVA	QUANTIDADE E	PORCENTAGE M
1. Principais clientes e mercado	0	0%
2. Preocupação com a imagem pública	16	23%
3. Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	0	0%
4. Valores e filosofia da organização	22	31%
5. Produtos ou serviços	57	81%
6. Competência própria/distintiva	14	20%
7. Domínio geográfico	23	33%
8. Tecnologia	16	23%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 3, percebe-se que as instituições da amostra apresentam 148 elementos de Pearce II, contrário do total de 284 elementos encontrados na Tabela 2. Essa divergência se deve a distinção entre as molduras de classificação, o que provocou o não aparecimento de alguns dos elementos considerados fundamentais para uma missão efetiva (PEARCE II, 1982).

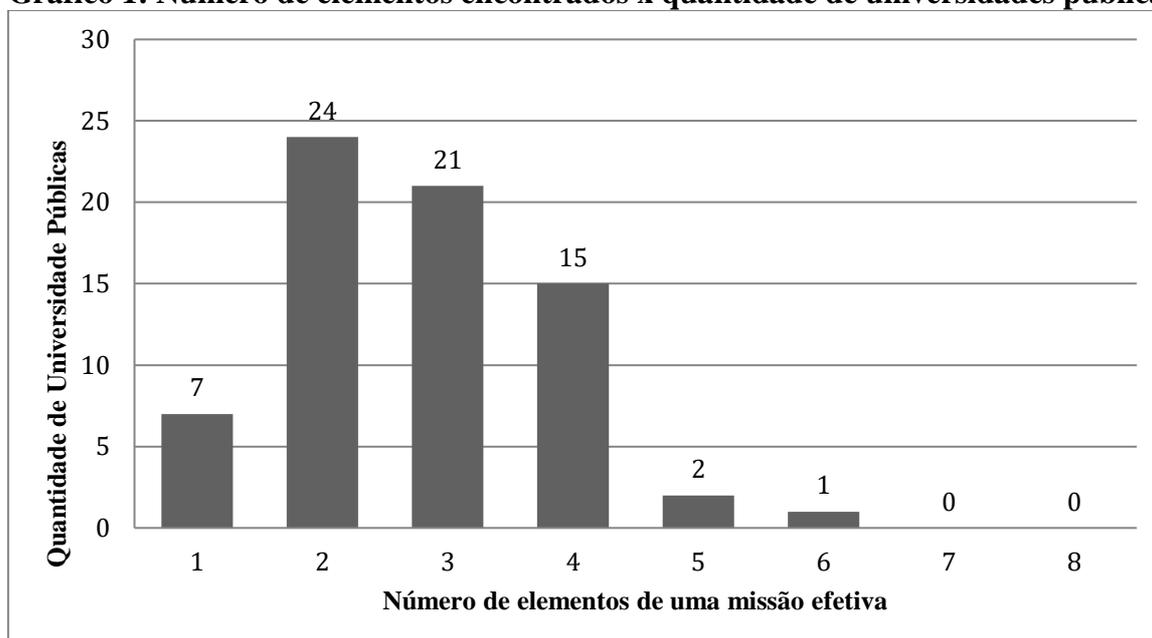
O elemento predominante foi produtos ou serviços, com 57 elementos encontrados, representando 81% do total. Em seguida está o elemento domínio geográfico, que foi foco de 33% do total de universidades. Entre os elementos menos citados encontra-se competência própria/distintiva (20%), preocupação com a imagem pública e tecnologias, ambos representando 23% do total.

Não houve qualquer ocorrência do item principais clientes e mercado. Sugere-se que isso tenha ocorrido porque as universidades não tratam suas missões de uma maneira específica, dando ênfase em um determinado segmento. Esse seria o papel dado aos departamentos das universidades, que não são objetos de estudo deste trabalho. Da mesma forma, não houve incidência do elemento sobrevivência, crescimento e lucratividade, por se tratarem de entidades sem fins lucrativos.

A partir do elemento menos encontrado na Tabela 3, competência própria/distintiva, observa-se que as universidades públicas brasileiras, de um modo geral, não têm grande atenção com o meio externo, pois pouco difundem a imagem pública da organização, assim como não mencionam muito a respeito dos valores e filosofia da organização. Por outro lado, pesquisas americanas realizadas por Want (1986), Rarick e Vitton (1995) e Bart e Baetz (1998) já demonstravam o predomínio dos elementos valores, crenças e filosofia na frase das missões organizacionais.

Em relação à efetividade da missão, verifica-se que a maioria das universidades examinadas exibe apenas 2 dos 8 elementos propostos por Pearce II. Isso significa que nenhuma universidade pública atingiu o nível máximo de efetividade segundo o autor. O Gráfico 1 demonstra a distribuição das universidades públicas por número de elementos evidenciados, conforme a classificação de Pearce II (1982).

**Gráfico 1: Número de elementos encontrados x quantidade de universidades públicas**



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Gráfico 1, pode-se perceber que a maior parte das universidades possui de dois a quatro elementos evidenciados. A média ponderada geral dos elementos presentes nas missões ficou em 2,77, com desvio padrão de 0,72. Isso evidencia que a maioria das universidades ficou na média ou um pouco acima dela. Quanto aos elementos mais mencionados pelos grupos, não ocorreu mudança em referência a Tabela 3, isto é, os itens mais citados pelas missões das universidades públicas que possuem de 2 a 4 elementos, são produtos ou serviços, domínio geográfico, valores e filosofia da organização. Apenas uma universidade apresentou o maior número de elemento, que foram 6 elementos.

Nos trabalhos realizados por Mussoi, Lunkes e Silva (2011), Teles e Lunkes (2011) e Coral, Souza e Lunkes (2013) as organizações também não atingiram uma estrutura de missão contendo os oito itens propostos por Pearce II. No máximo as empresas tiveram 7 elementos (MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011).

Desta forma, evidencia-se que nenhuma universidade apresenta uma missão eficiente, segundo a concepção do autor. Isso aponta que as universidades públicas realizam sua missão por adequação ao planejamento estratégico como cultura da organização ou apenas para cumprir com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ambos exigidos pelo MEC.

Porém, para que a missão possua sua finalidade é imperativo que os envolvidos tenham consciência da importância de uma missão efetiva para o planejamento estratégico nas universidades públicas do Brasil. Além de conhecerem a missão institucional, os gestores precisam ser capazes de transformá-las em ações direcionadas, contribuindo no impacto positivo que isso pode acarretar para o desenvolvimento das universidades.

## 5 CONCLUSÕES

Neste trabalho foram abordadas definições, finalidades e benefícios acerca da importância da declaração de missão nas organizações. O objetivo do estudo foi investigar os elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões institucionais das universidades públicas brasileiras. Para alcançar tal finalidade, foram examinadas e identificadas as declarações de missão de 70 universidades públicas do Brasil, que publicaram as missões em seus *websites*.

Constata-se que, nas universidades analisadas, a relevância da missão organizacional não foi levada em conta no momento de sua definição, tendo em vista que, nenhuma das setenta definições de missão apresentou aspectos relacionados aos oito elementos estabelecidos por Pearce II. Apenas uma universidade apresentou seis dos oito elementos propostos.

Os resultados indicam que nenhuma universidade da amostra possui uma missão efetiva, segundo a proposta do autor. Isto é, as universidades públicas desenvolvem a declaração de missão por adequação à sua estrutura ou para cumprir com o Plano de Desenvolvimento Institucional, determinados pelo MEC. Da mesma forma, Mussoi, Lunkes e Silva (2011), Teles e Lunkes (2011) e Coral, Souza e Lunkes (2013) concluíram que as companhias não tiveram uma missão efetiva.

Em relação aos elementos mais mencionados pelas universidades públicas brasileiras, constatou-se que produtos e serviços, compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social) e ênfase nos clientes, foram alvo da maioria das instituições. No que diz respeito aos itens propostos por Pearce II, produtos ou serviços, domínio geográfico e valores e filosofia da organização foram destaque nas organizações. Do mesmo modo, a menção aos produtos ou serviços aparece com destaque nas missões de companhias em estudos similares de Peyrefitte e David (2006), Rarick e Nickerson (2006), Palmer e Short (2008) e Coral, Souza e Lunkes (2013).

Em remate, conclui-se que, apesar das universidades públicas apresentarem em grande parte uma definição de missão, elas possuem apenas de dois a quatro elementos. Este é um aspecto de destaque, porque não basta somente possuir uma missão organizacional se não for para utilizá-la como ferramenta de gestão estratégica. Faz-se necessário que as universidades públicas em geral revisem e façam melhorias nas suas missões institucionais, de modo que todos os envolvidos com a universidade conheçam a missão e sintam-se motivados para alcançar os seus objetivos.

Para próximas pesquisas, sugere-se identificar o impacto da missão no desempenho das universidades e a percepção dos reitores quanto à importância desta ferramenta no planejamento estratégico, além de aplicar o estudo em universidades privadas do Brasil.

## REFERÊNCIAS

AMATO, C. H.; AMATO, L. H. Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 69–87, 2002.

ANALOU, F.; KARAMI, A. CEOs and development of the meaningful mission statement. **Corporate Governance**, v. 2, n. 3, p.13-20, 2002.

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

ANZAI, S.; MATSUZAWA, C. Missions of the Japanese National University Corporations in the 21st Century: Content Analysis of Mission Statements. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 2, n. 3, p. 197, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

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

BART, C. K, BONTIS, N.; TAGGAR, S. A model of mission statements and firm performance. **Management Decision**, v. 39 n.1, p.19-35, 2001

BART, C. K.;HUPFER, M. Mission statements in Canadian hospitals. **Journal Of Health Organization And Management**, v. 18, n. 2, p.92-110, 2004

BART, C. K. **Mission Profitable**. The Canadian Manager, Vol. 31, Nr.3, pg. 20, Winter 2006.

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

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. Mission statements: are they smoke and mirrors? **Business Horizon**, v. 43, n. 3, p. 23-28, 2000.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. R. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 86-94, 2006.

BAUER, R. P.; DOUGHERTY, K. M.; GOODNO, A. D.; HATCH, S. C.; NAILOS, J. N.; VAKILIAN, C. Examining the Representation of Mission Statements within Admissions Marketing Materials: An Indiana University-Bloomington Study. **Journal of the Indiana University Student Personnel Association**, p. 15-34, 2013.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Unesco, 2008.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento dos métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, v. 9, no 2, p. 65-75, jul. 2000.

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

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. A framework for developing an effective mission statement. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.

CORAL, S. M.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Missão Institucional: Análise dos principais elementos presentes nas missões dos hotéis de Santa Catarina. In: SEMEAD, 16. 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2013.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 90-97, 1989.

DAVIES, S.W.; GLAISTER, K.W. Business school mission statements — the bland leading the bland? **Long Range Planning**30, 594–604. 1997.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1974.

DURHAM, E. R. As universidades públicas e a pesquisa no Brasil. **Documentos de trabalho NUPES**, v. 2, p. 98, 1998.

FERNANDES, B.H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Curitiba: PROSIGRAF, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management: An Integrated approach**. Boston, Houghton Mifflin Company, 1998.

JANISSEK, J.; SANTOS, E. C.; LOBO, A. S.; MELO, L. C.; CERQUEIRA, A. Concepções de Universidade no Brasil: Uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas 13., 2013. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013.

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

LEE, K.H.; BARKER, M.; MOUASHER, A. Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities. **J. Clean. Production**. 2013, 48, 20–28.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Clique nos estados para ver a lista das universidades**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/veja-sua-universidade>>. Acesso em: 02 abr. 2014a.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Instituições de educação superior e cursos cadastrados**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2014b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa**. 2003. Universidade Católica de Brasília – UCB. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. – Brasília, Distrito Federal.

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

MULLANE, J. V. The mission statements is a strategic tool: when used properly. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 448-455, 2002.

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. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 361-384, jul./set., 2011.

O’GORMAN, C.; DORAN, R. Mission statements in small and medium sized businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n.4, p. 59-66, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OMRAN, M.; ATRILL, P.; POINTON J. Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns. **Business Ethics: A European Review**, v. 11, n. 34, p. 318–327, 2002.

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

PEARCE II, J. A. The company mission as strategic tool. **Sloan Management Review**, p.15-24, 1982.

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

PEARCE II, J. A.; ROBINSON, R. **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, Irwin, Homewood, IL, 1994.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010

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

Piercy, J., & Morgan, N. Mission analysis: an operational approach. **Journal of General Management**, 19(3), 1-19, 1994.

RARICK, C. A.; NICKERSON, I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. **Journal of Strategic E-commerce**, v. 4, n. 1-2, 2006.

RARICK, C. A.; VITTON, J. Mission statement make cents. **The Journal of Business Strategy**, v. 16, n. 1, p. 11-12, 1995.

RIBEIRO, A. M.; SILVA, R.V.; LUNKES, R.J.; ALBERTON, L. Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SANTOS, J. L. S.; JÚNIOR, O. G. F.; VARVAKIS, G.; BARBIRATO, C. C. B. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 9. 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009.

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

SMITH, J. G.; FLECK, V. Business strategies in small high technology companies. **Long Range Planning**, v. 20, n. 2, p.61-68, 1987.

TAKESKI, T., REZENDE, W., **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

TELES, J. ; LUNKES, R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5. 2011, Vitória. **Anais...** Vitória, 2011.

TOFTOY, C. N; CHATTERJEE, J. Mission Statements and the Small Business. **Business Strategy Review**, v. 15, p. 41-44, 2004.

VAN NIMWEGEN, G.; BOLLEN, L.; HASSINK, H.; THIJSSSENS, T. A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 16, n. 1/2, p. 61-82, 2008.

WANT, J. H. Corporate mission. **Management Review**, v. 75, p. 46-50, 1986.

WELCH, J. **Paixão por Vencer: Winning;** tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WILLIAMS, L. S. The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future. **Journal of business communication**, v. 45, n. 2, p. 94-119, 2008.