

MISSÃO, VISÃO E VALORES: UMA ANÁLISE DAS SECRETARIAS DE ESTADO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO

*MISSION, VISION, AND VALUES: AN ANALYSIS OF THE STATE SECRETARIATS OF
SCIENCE, TECHNOLOGY, AND INNOVATION IN THE BRAZILIAN CONTEXT*

JOYCE APARECIDA RAMOS DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

DANIEL DE SOUZA VALOTTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pelo apoio e fomento à pesquisa, que viabilizou a realização deste estudo.

MISSÃO, VISÃO E VALORES: UMA ANÁLISE DAS SECRETARIAS DE ESTADO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO

Objetivo do estudo

Analisar criticamente como as Secretarias de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil formulam e apresentam suas declarações de Missão, Visão e Valores, identificando convergências, divergências e potenciais lacunas na articulação estratégica dessas diretrizes institucionais.

Relevância/originalidade

O estudo contribui para suprir a lacuna de pesquisas sobre declarações estratégicas no setor público brasileiro, oferecendo uma análise específica das SCTIs, um campo pouco explorado, e discutindo seu papel no alinhamento institucional e na criação de valor público.

Metodologia/abordagem

A pesquisa adota abordagem qualitativa, com análise documental das declarações institucionais disponíveis nos portais oficiais das SCTIs. Utilizou-se análise de conteúdo categorial com base em referenciais teóricos da gestão estratégica, triangulando conceitos acadêmicos e práticas institucionais.

Principais resultados

Os resultados indicam variações significativas na clareza, especificidade e alinhamento das declarações de MVV entre as SCTIs. Foram identificadas declarações genéricas e desconectadas de políticas setoriais, bem como casos de maior coerência estratégica e integração com objetivos institucionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo amplia o debate acadêmico sobre gestão estratégica no setor público, aplicando e adaptando conceitos clássicos de missão, visão e valores ao contexto governamental brasileiro, e oferece um método de análise documental aplicável a diferentes órgãos públicos.

Contribuições sociais/para a gestão

Os achados oferecem subsídios para aprimorar a formulação de declarações estratégicas nas SCTIs, fortalecendo o alinhamento entre políticas públicas e objetivos institucionais, potencializando a transparência, a accountability e a efetividade na entrega de valor público à sociedade.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Missão, Visão, Valores, Setor Público

MISSION, VISION, AND VALUES: AN ANALYSIS OF THE STATE SECRETARIATS OF SCIENCE, TECHNOLOGY, AND INNOVATION IN THE BRAZILIAN CONTEXT

Study purpose

To critically analyze how the State Secretariats of Science, Technology, and Innovation in Brazil formulate and present their Mission, Vision, and Values statements, identifying convergences, divergences, and potential gaps in the strategic articulation of these institutional guidelines.

Relevance / originality

This study addresses the research gap on strategic statements in the Brazilian public sector, providing a specific analysis of the SCTIs, an underexplored field, and discussing their role in institutional alignment and the creation of public value.

Methodology / approach

A qualitative approach was adopted, with documentary analysis of institutional statements available on the official websites of the SCTIs. Categorical content analysis was applied, based on strategic management theoretical frameworks, triangulating academic concepts and institutional practices.

Main results

Results show significant variations in the clarity, specificity, and alignment of MVV statements among the SCTIs. Some statements are generic and disconnected from sectoral policies, while others show greater strategic coherence and integration with institutional objectives.

Theoretical / methodological contributions

The study broadens the academic debate on strategic management in the public sector, applying and adapting classical concepts of mission, vision, and values to the Brazilian governmental context, and offers a documentary analysis method applicable to different public agencies.

Social / management contributions

The findings provide insights to improve the formulation of strategic statements in SCTIs, strengthening the alignment between public policies and institutional objectives, enhancing transparency, accountability, and the effectiveness of delivering public value to society.

Keywords: Strategic Management, Mission, Vision, Values, Public Sector

MISSÃO, VISÃO E VALORES: UMA ANÁLISE DAS SECRETARIAS DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (SCTIs) NO CENÁRIO BRASILEIRO

1 Introdução

As transformações globais e os avanços tecnológicos das últimas décadas têm pressionado o setor público brasileiro a adaptar-se e aprimorar sua gestão estratégica (Salm & Menegasso, 2009). A partir dos anos 1990, reformas administrativas inspiradas na Nova Gestão Pública buscaram superar o modelo burocrático tradicional em favor de uma abordagem gerencial orientada para resultados e para o cidadão (Bresser-Pereira, 1998, 2022). Funções crescentes como educação, saúde, cultura, segurança social e promoção de ciência e tecnologia exigiram novas estratégias de gestão mais flexíveis e eficientes.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (2022) destaca a importância de incorporar princípios gerenciais no aparelho estatal, fortalecendo práticas de planejamento, eficiência e *accountability*. Em paralelo, Salm & Menegasso (2009) argumentam que os diferentes modelos de administração pública (patrimonial, burocrático, gerencial) não são excludentes, mas complementares, devendo articular-se em rede para a coprodução do bem público. Essa perspectiva evidencia a relevância da gestão estratégica no setor público, entendida como o alinhamento entre objetivos organizacionais e demandas da sociedade para maximizar a criação de valor público (Bryson, 2018).

Dentro desse panorama, emergem as declarações de Missão, Visão e Valores (MVV) como ferramenta central de alinhamento organizacional. De acordo com Barney & Hesterly (2007), a administração estratégica consiste em um processo amplo que se inicia com a formulação da missão da instituição, a definição de objetivos e a análise do ambiente, culminando na escolha e implementação de estratégias adequadas.

A missão organizacional expressa a razão de ser da instituição e orienta suas grandes metas, enquanto a visão delineia o estado futuro desejado (a direção estratégica de longo prazo) e os valores fundamentais refletem os princípios éticos e a cultura organizacional que devem permear decisões e ações (Gurley et al., 2015).

Peter Drucker (1973) já afirmava que apenas uma definição clara de missão e propósito permite estabelecer objetivos realistas e coerentes, e pesquisas posteriores mostraram que declarações bem formuladas de MVV direcionam comportamentos internos e alinham os *stakeholders* com os objetivos da organização (Leal, et al., 2024). No setor público, em que as organizações precisam conciliar eficiência gerencial com finalidades sociais, o uso eficaz de MVV contribui para comunicar o mandato institucional à sociedade e guiar a implementação de políticas públicas de forma coerente com esse mandato.

Apesar da reconhecida importância dessas diretrizes estratégicas, identificam-se lacunas na literatura e na prática quanto à sua utilização no contexto público. Muitos gestores ainda demonstram dificuldades em compreender ou operacionalizar plenamente os conceitos de missão, visão e valores em suas instituições. Por exemplo, Gurley et al. (2015) constataram que gestores, mesmo no campo educacional, frequentemente não distinguem claramente a finalidade da missão, da visão e dos valores organizacionais.

Essa falta de compreensão pode levar a declarações formais genéricas ou desconectadas da realidade, enfraquecendo o potencial alinhador da tríade MVV (Gurley et al., 2015). Além disso, do ponto de vista acadêmico, inexiste consenso sobre as definições e melhores práticas relacionadas a missão, visão e valores. Diversos autores apresentam conceituações distintas, gerando confusão teórica e desafios para a comparação de estudos (Barney & Hesterly, 2007; Gurley et al., 2015). Essa divergência conceitual reflete-se na prática, onde cada órgão por vezes formula suas declarações estratégicas de forma *ad hoc*, sem diretrizes claras.

Observa-se também que grande parte da pesquisa sobre MVV concentra-se no setor privado, havendo poucos estudos focados no setor público brasileiro. Trabalhos recentes começam a suprir essa lacuna, por exemplo, Leal et al. (2024) analisaram as diretrizes estratégicas de uma empresa estatal brasileira, porém ainda são insuficientes para cobrir a diversidade de órgãos governamentais.

Diante desse cenário, emerge a questão central que orienta este trabalho: Como as Secretarias de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil articulam suas declarações institucionais? Para responder a essa indagação, este estudo teve como objetivo analisar criticamente como as Secretarias de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil formulam e apresentam suas declarações de Missão, Visão e Valores.

Para alcançar o objetivo proposto e responder ao problema de pesquisa, o estudo está estruturado da seguinte forma: na sequência, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os conceitos e abordagens sobre missão, visão e valores no contexto organizacional e, em especial, no setor público. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, seguidos das considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, elementos teóricos dos temas centrais deste estudo serão abordados. Para tal, três subtópicos são estruturados versando isoladamente sobre Missão, Visão e Valores. Em cada subtópico, definição, relevância, aplicabilidade, pano de fundo teórico e estudos empíricos sobre os temas são apresentados.

2.1 Missão

A Estratégia pode ser definida como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações organizacionais (Mintzberg & Quinn, 2001). Autores como Barney e Hesterly (2007) argumentam que, no contexto corporativo, o processo de administração estratégica tem início após a definição da missão do negócio, compreendida, dentre várias perspectivas, como uma espécie de impressão digital da companhia (Graham & Havlick, 1994). Isso ocorre, pois, ao estabelecer qual é o propósito de longo prazo, uma maior clareza é conferida aos gestores sobre caminhos possíveis a seguir, bem como, a evitar.

Via de regra, a missão deve ser escrita em forma de declaração (Barney & Hesterly, 2007), tornando evidente o que a empresa comprehende que pode fazer por seus *stakeholders* (Gurley et al., 2015). Enquanto uma missão bem elaborada pode trazer benefícios para o negócio, uma missão mal elaborada pode acarretar danos consideráveis (Mussoi et al., 2011).

Apesar da centralidade que a missão desempenha na estipulação do planejamento estratégico, é comum que esta Ferramenta de Administração Estratégica (FAE) seja elaborada de forma incorreta, seja por negligência, seja por ausência de conhecimento dos gestores acerca dos elementos a serem considerados em sua elaboração e divulgação (Mussoi et al., 2011). Como consequência, é possível que a organização falhe em sua tarefa de transmitir adequadamente seu propósito aos *stakeholders*.

Para auxiliar as organizações na estipulação de sua Missão, Pearce (1982) elaborou um modelo propondo elementos a serem considerados pelos gestores na criação desta declaração. São estes: (i) clientes e mercados; (ii) produtos ou serviços; (iii) domínio geográfico; (iv) tecnologia; (v) crescimento, sobrevivência e lucratividade; (vi) valores e filosofia corporativa; (vii) autoconceito e (viii) imagem pública.

Em seu estudo, Mussoi et al. (2011) investigaram as declarações institucionais de 140 empresas brasileiras listadas em bolsa. Conforme os resultados, clientes e mercados (96%);

imagem pública (94%), crescimento, sobrevivência e lucratividade (58%), valores e filosofia corporativa (56%) e produtos ou serviços (44%) foram os itens com maior menção. Ao mesmo tempo, tecnologia (7%) foi o item menos mencionado. Com base em suas análises, os autores enfatizam que nenhuma das empresas investigadas apresentou os oito itens propostos por Pearce (1982), sendo, portanto, ineficazes com base nos parâmetros deste autor.

Recentemente, ao aplicar este modelo na realidade brasileira, Rosa et al. (2023) identificaram que nenhum dos 38 Institutos Federais enfocados em sua pesquisa consideraram os oito elementos de Pearce (1982) de forma conjunta. Nesta realidade, os elementos mais considerados foram produtos ou serviços (100%); filosofia da instituição (92,1%); autoconceito (45%); domínio geográfico (37%) e clientes e mercado (34,2%).

2.2 Visão

A Visão, conforme Barney & Hesterly (2007, p.17), representa “um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”, tornando evidente o que vislumbra conseguir para si mesma (Gurley et al., 2015). Na prática, a inexistência de uma definição uníssona pode fazer com que gestores se confundam sobre o conceito a adotar (Kantabutra, 2008) e, consequentemente, realizem elaborações equivocadas sobre o tema.

A construção de uma visão coerente pode ter impactos positivos diretos ou indiretos nos resultados organizacionais (Kantabutra, 2008). Dentre outras razões, isso ocorre, pois, uma vez estabelecido o propósito ao qual o negócio pretende atingir, metas e objetivos orientados a este alcance podem ser mais bem articulados. Neste sentido, a visão indica o destino ótimo que o negócio buscará atingir e para o qual seus trabalhadores irão orientar-se (Denton, 2001).

Como consequência, o gerenciamento organizacional feito com base em uma visão bem estabelecida confere benefícios às organizações. Esses benefícios envolvem métricas de desempenho melhores e mais bem articuladas; promoção de mudanças estratégicas; base sólida para a formulação do planejamento estratégico; motivação dos profissionais e facilidade no recrutamento de talentos e auxílio na tomada de decisões chave (Lipton, 1996).

Em seu estudo, Westley & Mintzberg (1989) defendem que o conteúdo estratégico de uma visão bem elaborada abrange: (i) produtos; (ii) serviços; (iii) mercado; (iv) organização e (v) ideais. Autores posteriores, como Nanus (1992), enfatizam que uma visão estratégica eficaz cumpre múltiplas funções organizacionais. Para o autor, a visão atua como um elemento direcional, ao oferecer um norte claro que guia decisões e ações; é também inspiracional, mobilizando e comprometendo pessoas em torno de um propósito comum; cumpre uma função legitimadora, ao reforçar padrões de excelência e valores organizacionais; e ainda funciona como uma ponte entre o presente e o futuro, articulando um cenário desejado que a organização busca alcançar. Assim, uma boa visão contribui para o alinhamento estratégico, para a comunicação da identidade organizacional e para a orientação prática de suas metas.

A partir de uma perspectiva empírica, Kantabutra & Avery (2010) realizaram um estudo qualitativo com 13 empresas tailandesas, investigando como declarações de visão impactavam o desempenho organizacional. Os autores identificaram sete características associadas a visões eficazes: (i) concisão, (ii) clareza, (iii) orientação para o futuro, (iv) estabilidade, (v) desafio, (vi) atratividade e (vii) inspiracionalidade. Além disso, as visões mais bem-sucedidas foram aquelas que repercutiam fortemente nos membros da organização — ou seja, aquelas que “ressoavam”, sendo internalizadas como bússolas estratégicas e culturais. Os autores também evidenciam que a visão deve ser comunicada de forma contínua e integrada à cultura e práticas da organização.

Estudos empíricos posteriores reforçam a tese de que visões estratégicas bem formuladas estão associadas à melhoria do desempenho, à maior motivação dos colaboradores e à coerência entre ações operacionais e objetivos de longo prazo (Baum et al., 1998). No setor

público, Boyne et al. (2003) alertam, entretanto, que o desafio está em traduzir conceitos originados no setor privado para contextos públicos, onde as finalidades são voltadas ao bem comum, e não ao lucro, exigindo adaptações na construção e análise de declarações de visão.

2.3 Valores

A compreensão sobre como os valores corporativos baseiam crenças e prioridades organizacionais fez emergir o interesse pelo tema (Sathler et al., 2020). Na prática, os valores representam elementos relevantes a serem observados na busca organizacional para alcançar visão e missão estabelecidos (Gurley et al., 2015), norteando processos e posicionamento de seus integrantes (Fonseca et al., 2021).

Para além desta questão, entende-se que os valores podem resultar em um maior comprometimento entre equipe, mercado, comunidade e sociedade, permitindo compreender como se dá o funcionamento de uma empresa e comportamento organizacional de seus membros (Machado, 2009).

Com base em uma revisão extensiva de declarações de valores de organizações ao redor do mundo, Guiso et al. (2015) propuseram uma tipologia com nove categorias temáticas que reúnem os valores mais frequentemente encontrados em empresas de diferentes setores:

- Integridade e ética: integridade; ética; confiança; responsabilidade; prestação de contas; honestidade; justiça; fazer a coisa certa; transparência; sentimento de dono.
- Colaboração: trabalho em equipe; cooperação; colaboração.
- Desempenho e inovação: inovação; criatividade; excelência; melhoria contínua; paixão; orgulho; liderança; crescimento; performance; eficiência; resultados.
- Pessoas e respeito: respeito; diversidade; inclusão; desenvolvimento; talento; dignidade; empoderamento.
- Qualidade e foco no cliente: qualidade; comprometimento com o cliente; dedicação; superação de expectativas.
- Bem-estar: segurança; saúde; equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; flexibilidade.
- Responsabilidade socioambiental: cuidado com a comunidade; cidadania; sustentabilidade; responsabilidade ambiental.
- Comunicação e vulnerabilidade: abertura para escuta; transparência relacional.
- Esforço e energia: trabalho árduo; recompensa; alegria; entusiasmo.

Essa classificação oferece um instrumento analítico robusto para examinar declarações de valores em diferentes contextos, pois permite identificar tanto a diversidade quanto a predominância de certos princípios no discurso institucional.

Aplicando o modelo proposto pelos autores no contexto de Institutos Federais brasileiros, Rosa et al. (2023), foi constatado que nenhum dos 38 casos apresentou as 09 categorias elencadas. Dessa forma, os valores da categoria (i) obtiverem maior frequência no contexto investigado, precedidos dos valores da categoria (iv) e da categoria (ii). De igual modo, ao analisar as Declarações de Valores (DVs) das maiores empresas brasileiras a partir do levantamento do Guia Exame de Melhores e Maiores 2017, Sathler et al. (2020) sinalizaram como elementos mais frequentes Ética (114), Inovação (97), Integridade (71), Transparência (66), Resultado (61), Respeito (60), Sustentabilidade (57) e Segurança (54).

3 Metodologia

O presente estudo tem abordagem qualitativa (Creswell & Creswell, 2018) com propósito exploratório (Neuman, 2014). Estudos de natureza qualitativa priorizam a busca pela compreensão aprofundada de determinado fenômeno (Creswell & Creswell, 2018), propósito cumprido nesta pesquisa mediante o interesse em analisar aspectos relacionados ao planejamento estratégico no contexto de um órgão público em específico.

Ao mesmo tempo, estudos de natureza exploratória são recomendados em situações nas quais há pouco conhecimento acerca das temáticas investigadas (Neuman, 2014). Considerando o baixo número de produções científicas voltadas a explorar a gestão estratégica no contexto de órgãos públicos (Branco, 2014; Brito et al., 2021; Dalmonech, 2023), tal propósito demonstra-se alinhado às premissas desta pesquisa.

Para alcançar ao objetivo inicialmente proposto, foi selecionada a estratégia de estudo de caso múltiplos (Yin, 2015), tendo como unidade de análise da Missão, Visão e Valores das Secretarias de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil, bem como, aquelas que cumprem propósito semelhante em cenário nacional. Como critério de inclusão, há que se ressaltar que apenas Secretarias foram selecionadas, excluindo-se Subsecretarias e Agências, por exemplo. Como resultado, dois Estados (Rondônia e Tocantins) não foram incluídos para investigação nesta pesquisa.

Nesta realidade, ao todo, foram mapeadas 25 Secretarias, sendo tratadas por diferentes nomenclaturas, sendo estas: Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (11); Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior (2); Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência, da Tecnologia e da Inovação (2); Secretaria de Estado da Indústria, Ciência e Tecnologia (1); Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia (1); Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior (1); Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (1); Subsecretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (1); Secretaria de Inteligência Artificial, Economia Digital, Ciência, Tecnologia e Inovação (1); Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia (1); Secretaria de Agricultura, Desenvolvimento e Inovação (1); Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia (1) e Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Educação Superior, Profissional e Tecnológica (1). Destas, apenas 08 tinham a tríade Missão, Visão e Valores disponíveis em seus sites institucionais:

Tabela 1. Secretarias investigadas na pesquisa

Estado	Secretaria	Sigla
Amapá (AP)	Secretaria de Estado Ciência e Tecnologia	SETEC
Distrito Federal (DF)	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal	SECTI
Espírito Santo (ES)	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação	SECTI
Paraná (PR)	Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná	SETI
Piauí (PI)	Secretaria de Inteligência Artificial, Economia Digital, Ciência, Tecnologia e Inovação	SIA
Rio de Janeiro (RJ)	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação	SECTI
Santa Catarina (SC)	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação	SCTI
Sergipe (SE)	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia	SEDETEC

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Para a coleta de dados, foram realizadas pesquisas nas páginas institucionais das Secretarias. Tendo em vista aumentar a confiabilidade deste processo, dois pesquisadores realizaram as pesquisas de forma individual, utilizando a combinação de palavras “Secretaria”

“Ciência” “Tecnologia” “Inovação” “Estado de SIGLA DE CADA ESTADO” na ferramenta de busca Google. Ao localizar o órgão responsável pela pasta em cada Estado, os pesquisadores preencheram, de forma individual, uma tabela na ferramenta Excel contendo as seguintes colunas: Secretaria | Sigla | Estado | Página Institucional | Missão | Visão | Valores. Ao final destas buscas, os pesquisadores confrontaram os resultados, sendo que em apenas dois casos as buscas retornaram evidências discrepantes, contexto em que foi realizada uma nova rodada de forma conjunta para validação.

Para finalizar, os dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (1977), ou seja, abrangendo a fase de (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na fase de (i) pré-análise, os dados foram organizados em uma tabela condensada e leituras foram feitas pelos pesquisadores envolvidos no estudo. Na sequência, a (ii) exploração do material envolveu rodadas de discussão para classificar quais Secretarias estariam aderentes a pesquisa, situação que envolveu como critério central a disponibilidade da tríade Missão, Visão e Valores de forma simples e transparente nos respectivos sites institucionais. Por fim, (iii) a interpretação e tratamento dos resultados utilizou funcionalidades de codificação e construção de redes do software Atlas.TI (Muhr, 1991) versão 8.0.

4. Análise dos Resultados e Discussões

4.1 Missão das SCTIs do Brasil

Para fins de análise qualitativa utilizando o Atlas.ti, a Missão das Secretarias foi decomposta em categorias analíticas individuais, baseadas especialmente no modelo proposto por Pearce (1982) e aprofundado por autores como Mussoi et al. (2011). Essa fragmentação teve por objetivo facilitar a identificação objetiva de quais componentes estão (ou não) presentes na formulação da missão institucional, permitindo uma análise mais robusta, sistemática e comparável. Na Tabela 2, as categorias utilizadas para codificação são apresentadas. Convém destacar que cada código seguiu como padrão a nomenclatura “missão_código”.

Tabela 2. Modelo analítico para exploração da Missão das SCTI

Código/Categoria	Pergunta de Análise	Autores de Referência
Propósito Central Declarado	A missão deixa claro qual é o propósito fundamental e de longo prazo da SCTI?	Barney & Hesterly (2007); Graham & Havlick (1994)
Clientes e Mercados	A quem a SCTI serve? O texto menciona os públicos-alvo ou beneficiários diretos?	Pearce (1982); Mussoi et al. (2011)
Produtos ou Serviços	A missão especifica os principais produtos, serviços, programas ou entregas da instituição?	Pearce (1982); Rosa et al. (2023)
Domínio Geográfico	A missão explicita a área ou território de atuação da SCTI (local, regional, nacional)?	Pearce (1982); Rosa et al. (2023)
Tecnologia e Inovação	A missão menciona tecnologia, pesquisa, inovação ou digitalização como elementos estratégicos?	Pearce (1982); Mussoi et al. (2011)
Valores e Filosofia Institucional	A missão expressa valores, princípios éticos ou compromissos da instituição com causas sociais/públicas?	Pearce (1982); Rosa et al. (2023)
Autoconceito Organizacional	A missão transmite a identidade da SCTI, o que ela entende ser, sua razão de existir ou diferencial?	Pearce (1982); Rosa et al. (2023)
Imagen Pública Desejada	A missão indica como a instituição deseja ser percebida pela sociedade ou pelos seus pares?	Pearce (1982); Mussoi et al. (2011)
Crescimento ou Sustentabilidade	A missão menciona metas de crescimento, sustentabilidade institucional ou continuidade?	Pearce (1982); Mussoi et al. (2011)

Instrumentalidade Estratégica	A missão orienta ou facilita a definição de metas, políticas e ações estratégicas da SCTI?	Mintzberg & Quinn (2001)
Clareza e Redação Objetiva	A missão é bem redigida, comprehensível e direta?	Gurley et al. (2015); Mussoi et al. (2011)
Adequação ao Setor Público	A missão incorpora princípios do setor público, como cidadania, interesse coletivo, equidade e transparência?	Boyne et al. (2003); Rosa et al. (2023)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os resultados da aplicação da estrutura apresentada na Tabela 2 é apresentado na Tabela 3 e discutido posteriormente.

Tabela 3. Análise das Missões das SCTIs

	AP	DF	ES	PR	PI	RJ	SC	SE
Propósito Central Declarado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clientes e Mercados	✓	✓	✓	○	✓	X	✓	✓
Produtos ou Serviços	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Domínio Geográfico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tecnologia e Inovação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Valores e Filosofia Institucional	✓	✓	✓	X	✓	X	X	✓
Autoconceito Organizacional	X	X	X	✓	✓	✓	X	X
Imagen Pública Desejada	X	✓	X	X	✓	✓	✓	✓
Crescimento ou Sustentabilidade	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Instrumentalidade Estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Clareza e Redação Objetiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adequação ao Setor Público	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Nota: ✓ Presente | ○ Parcialmente Presente | X Ausente

Com base nas informações expressas na Tabela 3, é possível considerar que há uma aderência parcial ao modelo proposto por Pearce (1982), situação em que apenas uma Secretaria (SAI Piauí) contemplou todos os elementos da matriz analítica. Tomando referida matriz como um tipo ideal para a formulação precisa da Missão institucional, tais evidências confirmam a perspectiva de Mussoi et al. (2011) e Rosa et al. (2023), que apontam a recorrente formulação incompleta das missões institucionais no contexto brasileiro.

Como elementos mais recorrentes, as categorias instrumentalidade estratégica, propósito central declarado, domínio geográfico, tecnologia e inovação, clareza e redação objetiva e adequação ao setor público, estiveram presentes em sete ou mais das oito missões analisadas. A prevalência desses itens sugere uma preocupação institucional com a definição clara da área de atuação, com o papel da tecnologia na estratégia pública e com a conformidade aos princípios administrativos do setor público (Boyne et al., 2003).

Ao mesmo tempo, elementos como autoconceito organizacional (presente em apenas dois estados), imagem pública desejada (quatro estados) e valores e filosofia institucional (ausente em três) demonstram limitações quanto à comunicação da identidade institucional e dos valores que orientam a atuação das Secretarias. Conforme Gurley et al. (2015) e Mussoi et al. (2011), a ausência desses componentes enfraquece a capacidade da missão de atuar como um instrumento mobilizador, dificultando o alinhamento interno e a conexão com a sociedade.

Para além desta questão, a análise qualitativa revelou novos elementos emergentes não previstos nos modelos clássicos, mas presentes nas missões analisadas, tais como: articulação

interinstitucional, valorização da imagem institucional, competitividade sistêmica dos territórios e participação social. Esses componentes ampliam a compreensão da missão no setor público, incorporando temas contemporâneos como identidade institucional e desenvolvimento regional integrado.

Tais achados sugerem que o modelo de Pearce (1982), embora ainda relevante como referência teórica, precisa ser atualizado ou expandido para dar conta da complexidade atual das organizações públicas. Em especial, as SCTIs operam em um campo marcado por múltiplos atores, desafios sociais e alta demanda por inovação, o que exige que suas missões expressem, simultaneamente, clareza estratégica, valores públicos e compromisso com o desenvolvimento coletivo.

4.2 Visão das SCTIs

Considerando o conteúdo apresentado na seção de referencial teórico deste estudo e, para fins de análise qualitativa no *software* Atlas.ti, optou-se por decompor os principais elementos da visão institucional em categorias analíticas distintas. Tal decisão se justifica pelo fato de que, embora autores como Nanus (1992) e Kantabutra & Avery (2010) apresentem dimensões combinadas (como direcionalidade e inspiracionalidade), sua análise conjunta poderia obscurecer especificidades importantes quando aplicadas ao contexto público das SCTI.

A fragmentação em unidades menores permitiu observar de forma mais precisa quais dimensões estão efetivamente presentes nas declarações institucionais, e quais requerem revisão, reforço ou clarificação. Esse modelo, portanto, se apoia teoricamente em autores clássicos da área de estratégia e gestão pública, mas é adaptado metodologicamente às particularidades da análise qualitativa aplicada à política científica, tecnológica e de inovação. Na Tabela 4, o modelo analítico utilizado na exploração da Visão das SCTIs é apresentado. Convém destacar que cada código seguiu como padrão a nomenclatura “visão_código”.

Tabela 4. Modelo analítico para exploração da Visão das SCTI

Código/Categoria	Pergunta de Análise	Autores de Referência
Propósito Declarado	A visão explicita o que a SCTI pretende ser ou alcançar?	Barney & Hesterly (2007), Gurley et al. (2015)
Orientação para o Futuro	A visão indica um cenário futuro desejado e possível para a instituição?	Kantabutra & Avery (2010)
Clareza e Concisão	A linguagem da visão é clara, direta e compreensível para o público interno e externo?	Kantabutra & Avery (2010)
Estabilidade Temporal	A visão se sustenta como uma diretriz de médio/longo prazo?	Kantabutra & Avery (2010)
Caráter Desafiador	A visão propõe um desafio estimulante e factível para a instituição?	Kantabutra & Avery (2010)
Atraente e Inspiradora	A visão mobiliza, engaja ou inspira os servidores e demais atores do ecossistema?	Kantabutra & Avery (2010), Nanus (1992)
Função Direcional	A visão orienta decisões estratégicas e operacionais dentro da SCTI?	Nanus (1992)
Função Legitimadora	A visão reforça valores públicos e padrões de excelência próprios do setor de CT&I?	Nanus (1992)
Função Conectiva (presente-futuro)	A visão conecta o contexto atual a um futuro desejado, servindo de ponte estratégica?	Nanus (1992)
Abrangência de Conteúdo	A visão inclui referências a: (i) produtos, (ii) serviços, (iii) público-alvo, (iv) organização e (v) ideais?	Westley & Mintzberg (1989)
Ressonância Interna	A visão é reconhecida, vivenciada e incorporada pelos membros da SCTI?	Kantabutra & Avery (2010)

Adequação ao Setor Público	A visão está voltada ao bem comum, inovação cidadã, inclusão social ou sustentabilidade (em vez do lucro)?	Boyne et al. (2003)
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)		

Os resultados da aplicação da estrutura apresentada na Tabela 4 é apresentado na Tabela 5 e discutido posteriormente.

Tabela 5. Análise das Visões das SCTIs

	AP	DF	ES	PR	PI	RJ	SC	SE
Propósito Declarado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Orientação para o Futuro	✓	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓
Clareza e Concisão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estabilidade Temporal	○	✓	✓	✓	✓	○	✗	✓
Caráter Desafiador	✓	✓	✓	○	✓	✗	✓	✓
Atraente e Inspiradora	✓	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓
Função Direcional	✓	✓	✓	✓	✓	○	✓	✓
Função Legitimadora	✓	✓	✓	✓	✓	○	○	✓
Função Conectiva (presente–futuro)	✓	✓	✓	○	✓	✗	✗	✓
Abrangência de Conteúdo	✓	✓	✓	○	✓	○	✗	✓
Ressonância Interna	○	✓	✓	○	✓	✗	✗	✓
Adequação ao Setor Público	✓	✓	✓	✓	✓	○	○	✓

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Nota: ✓ Presente | ○ Parcialmente Presente | ✗ Ausente

A partir da estrutura analítica apresentada na Tabela 4 e dos dados organizados na Tabela 5, observa-se que as declarações de Visão das SCTIs analisadas apresentam uma aderência moderada ao modelo teórico utilizado, baseado em autores como Kantabutra & Avery (2010), Nanus (1992) e Westley & Mintzberg (1989).

De forma geral, os elementos mais consolidados foram propósito declarado, clareza e concisão, orientação para o futuro, aspecto atraente e inspirador, função direcional e adequação ao setor público, todos presentes (total ou parcialmente) em sete ou mais das oito SCTIs. Essa prevalência indica que, no discurso institucional, há um esforço relevante em definir claramente o papel das Secretarias, projetar um futuro desejado e conectar suas finalidades à lógica pública e à estratégia governamental.

Em contrapartida, função conectiva (presente–futuro), ressonância interna, caráter desafiador, estabilidade temporal e abrangência de conteúdo foram os elementos com maior variação ou lacunas. Por exemplo, apenas cinco estados demonstram com clareza a ideia de “ponte estratégica” entre o presente institucional e o futuro desejado (função conectiva), e apenas quatro sugerem que a visão é amplamente reconhecida e incorporada internamente. Esses resultados indicam fragilidade quanto ao uso prático da visão como instrumento de engajamento e mobilização organizacional (Kantabutra & Avery, 2010).

Ainda, valores como caráter desafiador e inspiração — que podem conferir potência mobilizadora à visão — aparecem parcialmente em estados como Paraná e Rio de Janeiro, ou estão ausentes, como no caso do RJ para ambos os itens. Essa limitação reduz o potencial da visão institucional como vetor de transformação e identidade estratégica (Nanus, 1992).

A abrangência de conteúdo — ou seja, a presença combinada de referências a produtos, serviços, beneficiários, ideais e estrutura organizacional — foi plenamente contemplada por apenas cinco estados. Santa Catarina, por exemplo, não apresenta nenhum desses elementos, o

que aponta para uma visão mais genérica e desconectada de aspectos estratégicos concretos. Por fim, no que se refere à adequação ao setor público, sete das oito visões demonstram alinhamento com princípios como inovação cidadã, desenvolvimento sustentável ou bem comum. Esse dado confirma a relevância do critério proposto por Boyne et al. (2003) para ambientes institucionais voltados ao interesse coletivo.

De modo geral, os resultados sugerem que, embora as SCTIs tenham avançado na formulação de visões alinhadas à estratégia pública, ainda existem lacunas importantes na dimensão mobilizadora, participativa e de profundidade estratégica. A ausência de elementos como ressonância interna e função conectiva pode indicar que a visão é tratada mais como peça de comunicação externa do que como bússola organizacional efetiva. Conforme Kantabutra & Avery (2010), esse descompasso pode comprometer o engajamento dos servidores e a coerência institucional.

4.3 Valores das SCTIs

Para fins de análise qualitativa com o suporte do software Atlas.ti, optou-se por fragmentar os elementos dos valores organizacionais em unidades analíticas individuais. Essa estratégia teve o propósito de possibilitar a codificação detalhada e a identificação de padrões, ausências e recorrências específicas nas declarações institucionais, especialmente no contexto das SCTI (Secretarias de Ciência, Tecnologia e Inovação).

Tabela 6. Modelo analítico para exploração dos Valores das SCTI

Código/Categoria	Pergunta de Análise	Autores de Referência
Integridade	Ética, honestidade, justiça, transparência, responsabilidade, prestação de contas, “fazer o certo”	Guiso et al. (2015); Sathler et al. (2020)
Confiança	Relações baseadas em credibilidade e segurança interpessoal	Guiso et al. (2015)
Trabalho em equipe	Colaboração, cooperação, sinergia entre membros	Guiso et al. (2015)
Inovação	Criatividade, excelência, melhoria contínua, paixão, orgulho, liderança, crescimento, performance, resultados	Guiso et al. (2015); Sathler et al. (2020)
Respeito	Diversidade, inclusão, dignidade, valorização de pessoas, empoderamento	Guiso et al. (2015); Sathler et al. (2020)
Foco no cliente/sociedade	Qualidade, superação de expectativas, fazer a diferença, atendimento às necessidades, comprometimento	Guiso et al. (2015)
Segurança e bem-estar	Saúde, equilíbrio vida-trabalho, flexibilidade, ambiente saudável	Guiso et al. (2015)
Responsabilidade social	Sustentabilidade, cuidado com a comunidade e o meio ambiente, cidadania	Guiso et al. (2015); Sathler et al. (2020)
Comunicação	Clareza, abertura ao diálogo, transparência informacional	Guiso et al. (2015)
Energia e recompensa	Alegria no trabalho, reconhecimento, esforço recompensado	Guiso et al. (2015)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os resultados da aplicação da estrutura apresentada na Tabela 6 é apresentado na Tabela 7 e discutido posteriormente.

Tabela 7. Análise dos Valores das SCTIs



	AP	DF	ES	PR	PI	RJ	SC	SE
Integridade	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓
Confiança	X	X	X	○	X	X	X	○
Trabalho em equipe	X	X	✓	✓	✓	○	X	○
Inovação	○	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Respeito	○	X	✓	✓	✓	○	X	✓
Foco no cliente/sociedade	○	○	○	X	✓	✓	✓	✓
Segurança e bem-estar	X	X	X	○	○	○	X	✓
Responsabilidade social	✓	○	○	○	✓	✓	X	✓
Comunicação	○	X	○	○	✓	✓	X	✓
Energia e recompensa	X	X	○	X	X	○	X	✓

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Nota: ✓ Presente | ○ Parcialmente Presente | X Ausente

Os resultados indicam que a categoria de valores mais recorrente entre as SCTIs é a inovação, mencionada de forma total ou parcial por todas as instituições analisadas. Essa ênfase é coerente com o papel das SCTIs na promoção da criatividade, excelência, liderança e melhoria contínua — aspectos centrais nos ambientes de CT&I (Guiso et al., 2015; Sathler et al., 2020).

Outros valores com presença significativa foram integridade, responsabilidade social e respeito, todos fortemente associados à legitimidade, sustentabilidade e à ética no setor público. A categoria integridade, por exemplo, envolve compromissos explícitos com ética, justiça, transparência e responsabilidade — elementos essenciais à administração pública contemporânea (Sathler et al., 2020).

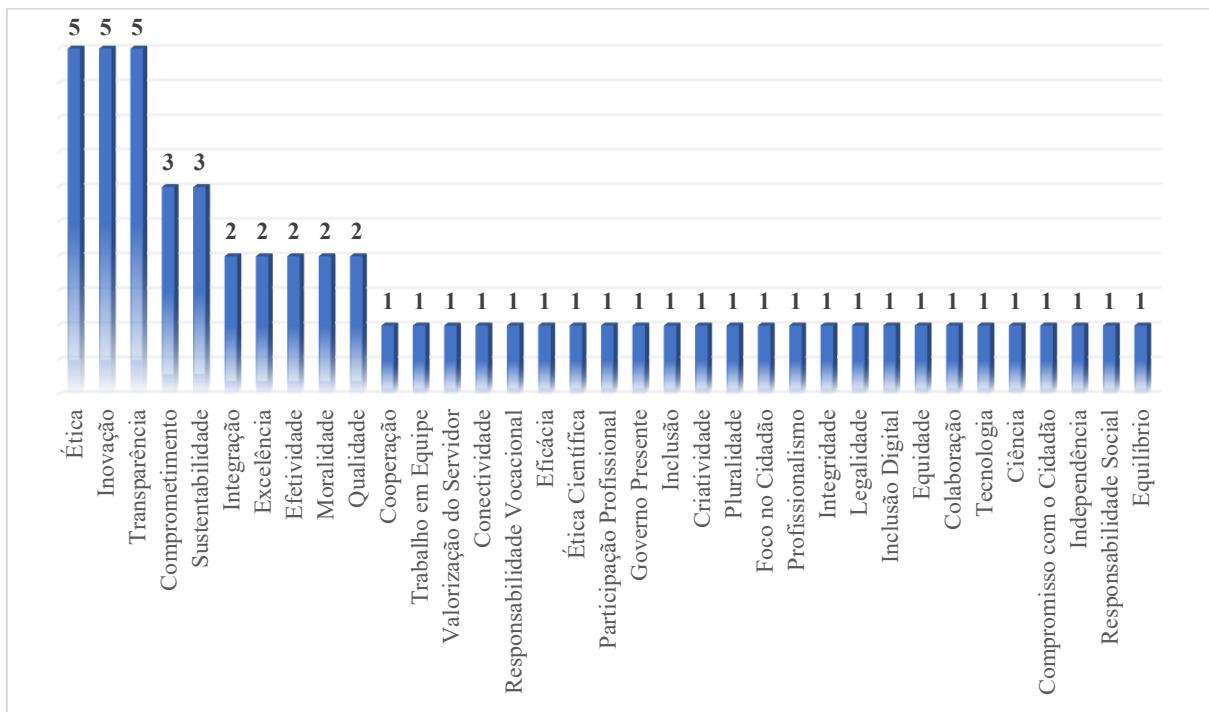
Categorias como confiança, segurança e bem-estar, energia e recompensa e trabalho em equipe apresentaram baixa incidência nas declarações. A confiança institucional, por exemplo, esteve ausente em cinco estados e só parcialmente presente em dois. Esse dado pode indicar que as SCTIs ainda não incorporaram plenamente a valorização das relações internas como um diferencial estratégico, mesmo com estudos apontando que a confiança é um valor organizacional central para a coesão e a performance institucional (Guiso et al., 2015).

Situação semelhante é observada em relação à segurança e bem-estar, que abrange temas como saúde, equilíbrio vida-trabalho e flexibilidade. Poucos estados demonstram preocupação formal com esse valor, ainda que ele esteja diretamente ligado à motivação, permanência e produtividade dos servidores (Sathler et al., 2020). Da mesma forma, a comunicação — elemento-chave para a transparência e a legitimidade institucional — aparece de forma enfraquecida em mais da metade das SCTIs, contrariando as recomendações de práticas abertas e participativas para o setor público.

Além das categorias previstas no modelo teórico, a análise revelou a presença de valores emergentes, ou seja, dimensões não previstas originalmente, mas que refletem prioridades institucionais relevantes no contexto da administração pública. Entre eles destacam-se: participação profissional, valorização do servidor público, independência institucional, efetividade pública, pluralidade, equilíbrio territorial, inclusão digital, compromisso com o cidadão e governo presente. Esses valores foram identificados em diferentes estados e evidenciam uma tentativa de explicitar o vínculo direto entre a atuação da SCTI e os princípios de cidadania, desenvolvimento regional e democratização tecnológica. Como ressaltam Guiso, et al. (2015), os valores organizacionais funcionam como pilares culturais e estratégicos, moldando o comportamento institucional e sua legitimidade perante a sociedade. Portanto, o surgimento desses elementos emergentes reforça a necessidade de revisão e ampliação dos referenciais teóricos tradicionais para melhor representar o contexto e a complexidade das organizações públicas contemporâneas.

Tendo em vista demonstrar a magnitude de cada item nos valores das Secretarias analisadas, o Gráfico 1 apresenta os termos com maior ocorrência, conforme codificação realizada no Atlas.TI.

Gráfico 1. Valores com maior coocorrência no universo das Secretarias investigadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Apesar de o estudo ter sido realizado com uma amostra específica de empresas públicas, os resultados trazem “Ética (5)”; “Inovação (5)” e “Transparência (5)” como aqueles mais mencionados, corroborando parcialmente com a ordem encontrada no estudo de Sathler et al. (2020).

5 Considerações Finais

O presente estudo analisou as declarações de missão, visão e valores das Secretarias de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTIs) no Brasil, identificando padrões, lacunas e elementos emergentes frente aos modelos clássicos de formulação dessas ferramentas estratégicas. A partir da análise qualitativa, constatou-se que, embora haja avanços na incorporação de componentes essenciais como clareza, orientação para o futuro e alinhamento ao setor público, ainda persistem deficiências relevantes, especialmente na explicitação do autoconceito organizacional, na função conectiva entre presente e futuro e na integração de valores relacionados à confiança, bem-estar e comunicação.

Esses resultados indicam que no contexto público, a adoção de modelos teóricos amplamente utilizados no setor privado, como o de Pearce (1982) e as dimensões propostas por Kantabutra & Avery (2010), demanda adaptações para refletir a complexidade e a multiplicidade de atores presentes no ecossistema de CT&I. Além disso, a presença de elementos emergentes nas declarações institucionais como participação social, valorização do servidor público e inclusão digital, demonstra que as SCTIs buscam dialogar com demandas contemporâneas e alinhar-se às políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional sustentável.

Do ponto de vista prático, recomenda-se que as SCTIs revisem periodicamente suas declarações estratégicas, priorizando tanto o alinhamento a modelos de referência, quanto a representatividade das especificidades e desafios de sua atuação. Tal prática pode potencializar a clareza institucional, a mobilização interna e o engajamento social, fortalecendo a legitimidade e a efetividade das políticas públicas implementadas.

Como limitação, destaca-se que esta pesquisa contemplou apenas SCTIs, não abrangendo outras pastas estaduais. Assim, investigações futuras podem ampliar o escopo para incluir todas as secretarias estaduais, permitindo comparações intersetoriais e contribuindo para a construção de referenciais mais abrangentes sobre o uso de missão, visão e valores na gestão pública brasileira.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. M. (2003). *Evaluating public management reforms: Principles and practice*. Buckingham: Open University Press.
- Branco, L. S. C. (2014). O planejamento estratégico no setor público brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1(1), 173-182.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (2022). Da administração pública burocrática à gerencial. Recuperado em 30 abril 2025, de <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2>
- Brito, D. S. R., Kato-Cruz, E. M., & Endo, G. Y. (2021). Gestão estratégica no setor público: Revisão sistemática da literatura. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1). <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/8442>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dalmonech, H. A., Goularte, M. A., Dalmonech, J. Z., & Reis, L. S. (2023). Gestão estratégica no setor público de Mato Grosso do Sul. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, e3164. <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3164/1563>

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Fonseca, L. S., Salles, D. M. R., Santos, J. A. N., & Freitas, A. P. A. (2021). Análise da escala de valores organizacionais em empresas com estrutura de gestão familiar. *Research, Society and Development*, 10(6), e15110615449. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15449>

Graham, J. W., & Havlick, W. C. (1994). *Mission statements: A guide to the corporate and nonprofit sectors*. Routledge.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>

Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217–242. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>

Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento. (2024). Recuperado em 25 abril 2025, de https://www.gov.br/inpi/pt-br/inpi-data/indice-brasil-de-inovacao-e-desenvolvimento-ibid/IBID_2024_PT.Brfinal.pdf

Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision? In *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 124–133). Sage Publications.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>

Leal, S. M. N., Lima, A. C., & Maia, A. B. G. R. (2024). Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023-0033. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230033>

Lipton, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Management Review*, 37(4), 83–92.

Machado, D. S. (2009). *Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume Repositório Digital. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Muhr, T. (1991). ATLAS/ti—A prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, 14(4), 349–371. <https://doi.org/10.1007/BF00989645>

Mussoi, A., Lunkes, R. J., & Da Silva, R. V. (2011). Missão institucional: Uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão*, 18(3), 361–384. <https://doi.org/10.5700/rege408>

Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.

Pearce, J. A., & Roth, K. (1988). Multinationalization of the mission statement. *SAM Advanced Management Journal*, 53(3), 39–44.

Rosa, K. G. C., Downes, L. C. G., & Lugoboni, L. F. (2023). Missão, visão e valores organizacionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil. *Revista Científica Hermes*, 33, 25–46. <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/691>

Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2009). Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 97–120. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p97>

Sathler, A. R., Miranda, R. C. R., & Silva, M. D. A. (2020). As empresas e seus valores: Análise das declarações de valores das maiores empresas brasileiras. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 19(2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/RGPLP-04-2020-0029>

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17–32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.