

Missão, visão e valores organizacionais dos Institutos Federais De Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil

*Mission, vision and organizational values of education, Science and Tecnology Federal
Institutes from Brazil*

Submetido: 22/11/2022. Aprovado: 26/01/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI: <https://doi.org/10.21710/rch.v33i1.691>

Karina Grazielle Corrêa Rosa- karinacorrea.adv@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-2814-5028>
Centro universitário Alves Faria (UNIALFA)

Lilian Cristina Garcia Downes - lilicgarciad@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-8021-2027>
FMU / UNIFESP

Leonardo Fabris Lugoboni- leonardo.lugoboni@unifesp.br - <https://orcid.org/0000-0003-1396-9681>
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)/Centro Universitário FECAP

RESUMO

O presente estudo buscou identificar as estruturas da missão, visão e valores organizacionais dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) do Brasil. As declarações institucionais foram analisadas conforme os modelos definidos por Pearce (1982), Westley e Mintzberg (1989) e Guiso et al. (2015). Os resultados da pesquisa apontam que 37% dos Institutos analisados possuem apenas 3 dos 8 elementos do modelo proposto por Pearce (1982) em suas missões, sendo que o elemento mais presente faz referência a produtos ou serviços. Com relação à análise da visão, 72% dos IFs mencionaram somente 2 dos 5 componentes do método proposto por Westley e Mintzberg (1989), e o componente mais utilizado se refere aos “ideais das organizações”, que corresponde a 97,3%. No que se refere aos valores organizacionais, conclui-se que os valores constantes da “categoria 1” definida por Guiso *et al.* (2015) foram evidenciados em todos os 38 Institutos analisados, e quanto à frequência desses termos de cada uma das nove categorias estabelecidas pelos autores supracitados foi observado o total de 348 palavras, destas, 120 pertencem aos valores constantes na “categoria 1”. A pesquisa contribui para o tema na literatura especialmente no que tange a pesquisas que analisaram a estrutura das declarações institucionais, sobretudo em organizações brasileiras, bem como, para auxiliar os gestores dos Institutos a aprimorarem o planejamento estratégico destes, contribuindo para a tomada de decisão e para uma melhor competitividade dos IFs.

Palavras-chave: institutos federais, missão, valores, visão.

ABSTRACT



*The present study aimed to identify the structures of the mission, vision and organizational values of the 38 Education, Science and Technology Federal Institutes (FIs) in Brazil. The institutional statements were analysed according to the models defined by Pearce (1982), Westley and Mintzberg (1989) and Guiso et al. (2015). The research results indicate that 37% of the analysed Institutes present only 3 of the 8 elements of Pearce (1982) model in their missions and products or services are the most present element. Regarding the vision analysis, 72% of the FIs mentioned only 2 of the 5 components of Westley e Mintzberg (1989) model, and “organizational ideals” are the most used component, which correspond to 97,3%. It is concluded that the constant values in “category 1” defined by Guiso et al. (2015) were disclosed in all 38 analysed Institutes, and for the terms frequency in each one of the nine established categories by the mentioned authors, a total of 348 words were observed, of which 120 belong to the constant values in “category 1”. The research contributes for the literature subject especially regarding researches that analyse institutional statements structure, mainly in Brazilian organizations, as well as helping Institutes managers to improve their strategic planning, contributing to decision making and promote better competitiveness of the FIs.***Keywords:** federal institutes, mission, values, vision.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica tem sido uma ferramenta de gestão importante no desenvolvimento das instituições de ensino, que enfrentam atualmente vários desafios, oportunidades e riscos (Yureva et al. 2016), tornando seu ambiente mais competitivo e forçando-as a melhorar seus desempenhos, buscando eficiência e qualidade em sua gestão (Meyer et al., 2018).

Para Immordino et al. (2016), o planejamento estratégico pode ser caracterizado como um método utilizado pelas instituições para estabelecer a estratégia e fornecer uma orientação no que se refere às decisões posteriores. Considerando as instituições de ensino superior, este planejamento é uma ferramenta aplicada há décadas, sendo seu desafio a harmonização de políticas e ações para atingir os resultados almejados. Dessa forma, a adoção de planejamentos estratégicos simples e flexíveis pode resultar em avanços e progressos para as instituições de ensino (Taylor & Machado, 2006).

Calder (2014) afirma que a missão, a visão e os valores são uma das principais etapas do planejamento estratégico. Dessa forma, as declarações institucionais da missão e visão expõem os objetivos da instituição, enquanto os valores retratam a cultura da instituição (Aithal,

2016), entretanto, apesar da importância dessas declarações, muitos gestores às vezes resistem ao desenvolvimento das mesmas, indagando a maneira como podem atingir o objetivo institucional desejado, além de existir uma falta de compreensão dos gestores de instituições de ensino sobre o que é missão, visão e valores, de acordo com Gurley et al. (2015).

Em paralelo a isso, foram criados pela Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ligada ao Ministério da Educação. Vale apontar que atualmente são 38 IFs espalhados ao longo do território nacional (Lei n. 11.892, 2008).

Os IFs são instituições que oferecem educação em diferentes modalidades de ensino, a saber: ensino básico, profissional e tecnológico, cursos de licenciaturas, bacharelados e pós-graduações *lato e stricto sensu*, além de serem instituições pluricurriculares e multicampi (Ministério da Educação [MEC], 2020).

Considerando a relevância dos Institutos Federais e a complexidade de se criar declarações institucionais, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: como são estruturadas as declarações institucionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil?

Como objetivo de pesquisa, espera-se identificar a estrutura da missão, visão e valores destas instituições.

Esta pesquisa se justifica, pois as declarações institucionais estão sendo cada vez mais utilizadas pelas organizações para melhorar a estratégia, apesar da existência de diferentes definições sobre o tema, acarretando uma confusão na aplicação dos conceitos. De acordo com Kantabutra (2008) há diversas estruturas de declarações institucionais e estas dependem do tipo de negócio e do ambiente em que a organização está inserida.

Além disso, a presente pesquisa se mostra relevante, pois poderá auxiliar os gestores dos IFs na criação das declarações institucionais, aperfeiçoando o planejamento estratégico das instituições, contribuindo para a tomada de decisão, o alcance de metas e para uma maior competitividade dos Ifs.

O trabalho está organizado em cinco seções, iniciando-se pela introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico com a exposição dos conceitos relacionados ao tema, as estruturas da missão, da visão e dos valores organizacionais, bem como a relação das declarações institucionais e as Instituições de ensino superior. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Na quarta seção apresentam-se os

resultados e as análises da pesquisa. Por fim, na última seção, são feitas as devidas considerações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Declarações institucionais

Taiwo et al. (2016) apontam que quando as declarações institucionais são elaboradas e implementadas de maneira adequada podem estimular os profissionais no desempenho de suas atividades diárias e auxiliar no cumprimento dos objetivos estabelecidos da instituição. Embora tais declarações possam influenciar no desempenho organizacional das instituições, bem como dos funcionários, não basta somente criá-las, também é necessário difundi-las entre os profissionais, para que seja possível o cumprimento e a implementação destas (Dermol & Širca, 2018).

Além disso, as declarações institucionais fornecer maior subsídio para o entendimento do processo de tomada de decisões organizacionais, levando em consideração as regras, normas e estratégias das instituições (Watkins & Westphal, 2016).

2.2. Missão organizacional

Pearce (1982) e Law e Breznik (2018) conceituam a missão como uma declaração de propósito que define a organização, demonstrando sua imagem, seu eixo de atuação e seus produtos e/ou serviços que satisfazem as demandas das partes interessadas. Sendo assim, possibilita que a organização desenvolva seus objetivos e crie estratégias (Drucker, 1986; Aithal, 2016).

A missão organizacional é fundamental no planejamento estratégico da instituição, e quando construída corretamente pode trazer inúmeros benefícios para a organização. Todavia, uma declaração de missão inadequada pode gerar danos, manchando a visão institucional passada para os *stakeholders* (Mussoi et al., 2011).

Nesse seguimento, Leuthesser e Kohli (1997) afirmam que as declarações de missão são importantes e colaboram para a organização formar sua identidade. É uma ferramenta que permite que os valores fundamentais da organização sejam levados a conhecimento das partes interessadas.

No que diz respeito ao desempenho organizacional das instituições, Kenneth e Baetz (1998) sustentam que existem poucas evidências científicas para amparar a afirmação de que a declaração da missão é fundamental para o resultado da organização. Segundo Kenneth e Baetz

(1998), as missões associadas a um melhor desempenho organizacional contêm em sua matéria os propósitos, os valores e as crenças da instituição.

De acordo com Dermol (2012), os estudos que analisaram o conteúdo da missão consideraram o conceito um pouco desordenado, pois em muitos casos a missão apresenta em sua apresentação diferentes conteúdos, acarretando a perda da finalidade da organização.

Dessa forma, Pearce (1982) criou um modelo composto por oito elementos necessários para composição da declaração missão de uma organização, com o objetivo de torná-la um instrumento eficaz no planejamento estratégico: 1) Clientes e mercados; 2) Produtos ou serviços; 3) Tecnologia; 4) Domínio geográfico; 5) Compromisso com o crescimento, sobrevivência e lucratividade da empresa; 6) Filosofia da instituição; 7) Autoconceito, e 8) Imagem pública.

2.3. Visão organizacional

Para Papulova (2014) e Adebanye Olusola et al. (2022), a visão e a missão são consideradas essenciais para a gestão estratégica, porém há pessoas que são descrentes sobre essa temática, pois enxergam a visão e a missão apenas como documentos ou ferramentas de marketing.

Consoante, Taiwo et al. (2016) apontam que a declaração de visão é um componente muito importante do planejamento estratégico e tem a função de apresentar a visão de mundo da instituição, além do motivo da sua existência para os funcionários, clientes e fornecedores.

A declaração da visão fornece uma projeção para o futuro, a qual deve ser determinada conforme a atividade da organização (Brătianu & Bălănescu, 2008), sendo necessário apresentar uma característica singular da instituição, distinguindo-a das outras. Além disso, Mirvis et al. (2010) mencionam que a visão mostra um mapa conceitual da organização, estabelecendo o caminho estratégico desta.

Kantabutra (2008) afirma que o conhecimento sobre uma visão eficaz e o modo de construção dessa visão ainda é escasso, apesar de a literatura sugerir que as visões efetivas trazem um impacto positivo no desempenho organizacional, além de apontar dois elementos de uma declaração da visão, a saber: atributos e conteúdo. Adicionalmente, Kaiser et al. (2022) mencionam a necessidade de conhecer diferentes perspectivas de visão, de modo que estas sejam consideradas adequadas para as entidades, sendo este o objeto de estudo dos autores, a partir das seguintes perspectivas de Kragulj et al. (2018): identidade organizacional, oportunidades emergentes e integração mútua.

Desta forma, Kantabutra (2008) utiliza em sua pesquisa sete atributos que uma visão deve conter: 1) Brevidade; 2) Clareza; 3) Orientação futura; 4) Estabilidade; 5) Desafio; 6) Abstração; e 7) Capacidade ou desejo de inspirar. Já Westley e Mintzberg (1989), ao analisarem o conteúdo da visão, afirmam que o conteúdo estratégico de uma visão deve levar em consideração: 1) Produtos; 2) Serviços; 3) Mercado; 4) Organização; e 5) Ideais, tornando-se o seu conteúdo estratégico a imagem central que direciona a visão, além de ser o núcleo desta.

2.4. Valores organizacionais

Diferentes estudos contribuíram para o entendimento dos valores dentro das organizações, resultando em diversas obras sobre o assunto, as quais se amparam em visões distintas (Gehman et al., 2013).

Ferguson e Milliman (2008) afirmam que os valores organizacionais são uma ferramenta importante para as organizações dos setores privados e públicos aprimorarem a eficácia e o comportamento dos funcionários. De acordo com Aithal (2016), os valores explicam como a instituição administrará suas atividades para atingir a sua missão e visão. Dessa forma, trata-se de uma exposição sobre como a instituição dará valor aos clientes, comunidade, funcionários e outras partes interessadas.

Os valores são essenciais, uma vez que atuam como orientadores no processo de tomada de decisão, podendo ser inseridos na declaração da missão ou apenas estar presentes na organização de maneira tácita. Os valores corporativos da empresa são constituídos pelos valores individuais dos funcionários e demais valores organizacionais, sendo que quando informados de maneira correta e divulgados a todos, tornam-se um elo do capital intelectual da organização (Brătianu & Bălănescu, 2008).

Ainda nesse contexto, Bourne e Jenkins (2013) apontam que existem quatro formas diferentes de valores organizacionais, a saber: defendidos, atribuídos, compartilhados e aspiracional. Segundo os autores, todas as formas são válidas, no entanto, são limitadas por sua orientação temporal e o nível de análise.

Guiso et al. (2015) identificaram em sua pesquisa os cinquenta valores mais frequentes de um grupo de empresas. A partir dos dados foi possível agrupá-los em nove categorias, são elas:

- 1) Integridade; ética; confiança; responsabilidade; prestação de contas; honestidade; justiça; fazer as coisas corretas; transparência e sentimento de dono;
- 2) Trabalho em equipe; colaboração e cooperação;

- 3) Inovação; criatividade; excelência; melhoria; paixão; orgulho; liderança; crescimento; performance; eficiência e resultados;
- 4) Respeito; diversidade; inclusão; desenvolvimento; talento; funcionários; dignidade e empoderamento;
- 5) Qualidade; cliente; necessidade de atendimento; comprometimento; fazer a diferença; dedicação; valores e superação das expectativas;
- 6) Segurança; saúde; equilíbrio no trabalho e na vida e flexibilidade;
- 7) Comunidade; ambiente; cuidado e cidadania;
- 8) Comunicação e fraqueza; e
- 9) Trabalho árduo; recompensa; alegria e energia.

2.5. Missão, visão e valores em instituições de ensino superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações complexas devido às suas características, além de estarem inseridas num cenário de constantes modificações. Para lidar com os desafios decorrentes desse cenário, os gestores dessas instituições estão utilizando cada vez mais o planejamento estratégico (Meyer et al., 2004).

De acordo com Abelman e Dalessandro (2008), na maioria das IES as declarações institucionais aparecem como uma declaração da missão ou da visão, ou ambas. Para Haberkamp et al. (2018), a criação da declaração da missão é a primeira parte do processo de planejamento para estabelecer prioridades e metas, todavia, quando se trata de IES, os objetivos nem sempre aparecem de maneira clara.

Outro componente importante do planejamento estratégico é a formulação da declaração da visão (Ozdem, 2011), a qual direciona a posição no futuro e em certas situações a declaração representa a visão do gestor da instituição (Aithal, 2016). No que diz respeito aos valores organizacionais, Elwick (2020) afirma que as IES com o intuito de divulgar seus princípios morais e suas crenças fomentam frequentemente declarações de valor.

2.6. Estudos anteriores

Observa-se nas literaturas internacional e nacional que muitos trabalhos analisaram a estrutura de declarações de missões organizacionais de Instituições de Ensino Superior. Moin, Ali e Khan (2012) analisaram a declaração da missão de 21 bancos privados do Paquistão, observando que os elementos mais presentes fazem referência a clientes, sobrevivência, lucratividade, crescimento da empresa e a preocupação com produtos e serviços. Em

contrapartida, elementos que mencionam mercado, tecnologia, trabalhadores e autoconceito tiveram menos ênfase.

Mussoi et al. (2011) analisaram a estrutura da declaração da missão de 140 empresas de capital aberto no Brasil, conforme o método de oito elementos criado por Pearce (1982), sendo que os elementos mais presentes nas missões dessas companhias são, respectivamente: principais clientes e mercados; preocupação com a imagem pública; sobrevivência, crescimento ou lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria/distintiva; domínio geográfico e tecnologia.

Em relação a trabalhos que investigaram a estrutura da missão em IES, Forte e Pereira (2010), baseados em um modelo de análise criado pelos autores, verificaram a estrutura da missão de 17 instituições de ensino superior do Ceará, sendo que os componentes mais presentes na missão destas fazem referência a clientes, negócios, valores, tecnologia, espaço geográfico e *stakeholders*.

Fitzgerald e Cunningham (2016) realizaram uma pesquisa sobre os componentes da declaração da missão em instituições de ensino superior na Irlanda, utilizando o método de Pearce e David (1987), sendo que os dois elementos mais presentes nas missões destas IES mencionavam clientes e mercados e aos serviços principais.

Araújo et al. (2018) examinaram a declaração da missão de 70 universidades conforme modelo de Pearce (1982). Nessa pesquisa, foi evidenciado que os elementos mais presentes nas missões das IES investigadas fazem referência a: produtos ou serviços, domínio geográfico, valores e a filosofia da organização.

Haberkamp et al. (2018) pesquisaram o conteúdo da declaração da missão de 91 IES com base no modelo proposto por Pearce e David (1987). Entre os elementos que mais se destacaram, estão a filosofia, o tipo de serviço ofertado e o autoconceito; em contrapartida, o elemento tecnologia foi o menos evidenciado.

No que se refere a trabalhos que examinaram a estrutura da declaração da visão, Sathler e Miranda (2021) analisaram 253 visões com base em oito critérios estabelecidos na literatura, e evidenciaram que somente 75 empresas contemplaram todos os oitos critérios estabelecidos em suas declarações.

Com relação à investigação das declarações visões em IES, Ozdem (2011) analisou o conteúdo da missão e da visão de 72 universidades da Turquia, concluindo que nas visões das IES investigadas os temas relacionados a pesquisa, treinamento e educação eram mais enfatizados.

No que tange a pesquisas relacionadas a análise dos valores organizacionais, Van der Wal et al. (2008) realizaram um estudo com 382 gestores de instituições públicas e privadas no Países Baixos. Os autores observaram que havia dois sistemas de valores diferentes das instituições quando comparadas, além de um conjunto de valores comuns apontados como essenciais para ambos os setores, a saber: responsabilidade, experiência, confiabilidade, eficiência e eficácia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, pois busca esclarecer como as declarações institucionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estão estruturadas e como as missões, as visões e os valores destas instituições se distribuem nas categorias definidas por Pearce (1982), Westley e Mintzberg (1989) e Guiso et al. (2015), respectivamente. De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória é aquela que: “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Com relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, pois o estudo analisou as declarações institucionais contidas nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) publicados nos sites oficiais dos Ifs no ano de 2020, os quais consistem no documento de planejamento estratégico das IES (Herrera et al., 2022). Segundo Gil (2008), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento minucioso ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa.

A amostra da pesquisa é composta pelas declarações institucionais dos 38 Ifs do Brasil, os quais são apresentados na Tabela 1. Após reunir os documentos, realizou-se a análise dos dados, executada a partir da análise de conteúdo, que consiste em uma técnica de análise das comunicações, permitindo a extração e asserções de conhecimentos relativos a essas mensagens (Bardin, 2010). Para a autora, a análise de conteúdo se organiza em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Tabela 1

Institutos federais estudados

Instituto Federal do Acre	Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais	Instituto Federal Fluminense
Instituto Federal de Alagoas	Instituto Federal de Minas Gerais	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Instituto Federal do Amapá	Instituto Federal Sul de Minas Gerais	Instituto Federal de Rondônia
Instituto Federal do Amazonas	Instituto Federal Triângulo Mineiro	Instituto Federal de Roraima

Instituto Federal Baiano	Instituto Federal do Mato Grosso	Instituto Federal Sul Rio Grandense
Instituto Federal da Bahia	Instituto Federal do Mato Grosso Do Sul	Instituto Federal Farroupilha
Instituto Federal do Ceará	Instituto Federal do Pará	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
Instituto Federal de Brasília	Instituto Federal da Paraíba	Instituto Federal Catarinense
Instituto Federal do Espírito Santo	Instituto Federal de Pernambuco	Instituto Federal de Santa Catarina
Instituto Federal de Goiás	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Instituto Federal de Sergipe
Instituto Federal Goiano	Instituto Federal do Piauí	Instituto Federal de São Paulo
Instituto Federal do Maranhão	Instituto Federal do Paraná	Instituto Federal do Tocantins
Instituto Federal Norte de Minas Gerais	Instituto Federal Rio de Janeiro	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Segundo Bardin (2010), a pré-análise corresponde à fase de organização e tem como objetivo tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais, contemplando a escolha dos documentos e análise. Tendo em vista o objetivo da presente pesquisa, buscaram-se as informações sobre as missões, as visões e os valores das instituições apresentadas em seus PDIs publicados nos sites oficiais em 2020.

A exploração do material, de acordo com Bardin (2010), refere-se a operações de codificação, decomposição ou enumeração das informações dos documentos, sendo que essa codificação é feita utilizando unidades de registro, as quais são consideradas unidades de base para a realização de categorizações e contagens de frequências. Sendo assim, na presente pesquisa, as informações consideradas como base são os elementos/componentes contidos nas missões, visões e valores de cada instituição. A Tabela 2 apresenta as codificações adotadas na pesquisa:

Tabelas 2

Diretrizes de análise

Declaração Institucional	Tópicos analisados	Autor de referência
Missão	a) Clientes e mercados; b) Produtos ou serviços; c) Tecnologia; d) Domínio geográfico; e) Compromisso com o crescimento, sobrevivência e lucratividade da empresa; f) Filosofia da instituição; g) Autoconceito; e h) Imagem pública.	Pearce (1982)
Visão	a) Produtos; b) Serviços; c) Mercado; d) Organização; e e) Ideais.	Westley e Mintzberg (1989)
Valores	a) Integridade; ética; confiança; responsabilidade; prestação de contas; honestidade; justiça; fazer as coisas corretas; transparência e sentimento de dono; b) Trabalho em equipe; colaboração e cooperação; c) Inovação; criatividade; excelência; melhoria; paixão; orgulho; liderança; crescimento; performance; eficiência e resultados; d) Respeito; diversidade; inclusão; desenvolvimento; talento; funcionários; dignidade e empoderamento; e) Qualidade; cliente; necessidade de atendimento; comprometimento; fazer a diferença; dedicação; valores e superação das expectativas; f) Segurança; saúde; equilíbrio no trabalho e na vida e flexibilidade; g) Comunidade; ambiente; cuidado e cidadania; h) Comunicação e fraqueza; e i) Trabalho árduo; recompensa; alegria e energia.	Guiso et al. (2015)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Posteriormente, as informações foram tabuladas e categorizadas em planilhas de acordo com os modelos utilizados neste estudo. Além disso, os dados foram interpretados a partir de cálculos de frequências.

A missão e a visão organizacional dos IFs foram analisadas conforme os modelos definidos respectivamente por Pearce (1982) e Westley e Mintzberg (1989), já para os valores organizacionais foram utilizadas as nove categorias propostas por Guiso et al. (2015). Preliminarmente, os dados foram distribuídos nas categorias definidas pelos autores supracitados. E, por fim, observou-se a frequência de palavras em cada uma das categorias analisadas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentados e analisados os dados, bem como os resultados obtidos com base nos referenciais teóricos adotados nesta pesquisa.

4.1. Análise da missão

Nesta pesquisa foram adotados os oito elementos definidos por Pearce (1982) para categorizar as declarações das missões dos IFs: Clientes e mercados; Produtos ou serviços; Tecnologia; Domínio geográfico; Compromisso com o crescimento, sobrevivência e lucratividade da empresa; Filosofia da instituição; Autoconceito; e Imagem pública.

Das 38 missões analisadas, três institutos abordaram cinco dos oito critérios possíveis, e cerca de 10 IFs abordavam pelo menos quatro dos oito elementos analisados. Outros 14 Institutos apresentaram missões que abordavam pelo menos três dos oito critérios analisados, e 10 IFs contemplaram pelo menos dois dos oito elementos analisados. Somente um IF apresentou um dos oito elementos analisados, como se pode observar na Tabela 3.

Tabela 3
Quantidade de elementos/Quantidade de IFs

Quantidade de Elementos sugeridos por Pearce (1982)	Quantidade de IFs	%
1	1	2,7
2	10	26,3
3	14	37
4	10	26,3
5	3	7,9

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado na tabela acima, cinco elementos foi a quantidade máxima encontrada nas declarações das missões dos Institutos Federais. Nenhuma das 38 instituições analisadas apresentou os oito elementos de Pearce (1982) nessas declarações, corroborando com os trabalhos de Moin et al. (2012), Mussoi et al. (2011), Araújo et al. (2018) e Haberkamp et al. (2018).

Segundo Pearce (1982), uma declaração de missão efetiva é aquela que em sua composição contempla os oito elementos citados. Dessa forma, observa-se que nenhuma das instituições analisadas apresenta uma declaração de missão efetiva.

No que diz respeito ao elemento mais presente nas missões dos IFs, o mais evidenciado faz referência a “produtos ou serviços”, contemplado em todos os 38 institutos investigados. O

segundo elemento mais utilizado é a “filosofia da instituição”, predominante em 35 dos 38 IFs pesquisados. O elemento “autoconceito” surgiu em 17 institutos analisados, e em 14 institutos, o elemento “domínio geográfico” foi observado; já o elemento “clientes e mercado” foi contemplado em 13 IFs. O elemento “imagem pública” apareceu apenas em uma instituição. Por fim, os elementos “tecnologia” e “compromisso com o crescimento, sobrevivência e lucratividade da empresa” estavam ausentes nessas declarações, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4
Elementos/frequência

Elementos sugeridos por Pearce (1982)	Frequência	%
Produtos ou serviços	38	100%
Filosofia da instituição	35	92,10%
Autoconceito	17	45,00%
Domínio geográfico	14	37,00%
Clientes e mercado	13	34,20%
Imagem pública	1	3,00%
Tecnologia	0	0%
Compromisso com o crescimento, sobrevivência e lucratividade da empresa	0	0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A constatação do elemento “produtos ou serviços” como o mais presente corrobora com o trabalho realizado por Araújo et al. (2018), que analisou as declarações de missões em outras IES. No que se refere ao segundo elemento mais presente, que faz menção a “filosofia da instituição” (92,1%), sendo um resultado divergente do apresentado por Pearce e David (1987), Moin *at el.* (2012) e King et al. (2014), em que esse componente foi citado em menor frequência.

O elemento “tecnologia” não foi evidenciado nesse estudo, aproximando-se do resultado de trabalhos realizados por Pearce e David (1987), Moin et al. (2012), Mussoi et al. (2011) e Haberkamp et al. (2018), os quais esse elemento foi pouco presente.

4.2. Análise da visão

Para analisar as visões organizacionais dos IFs, foi utilizado o método proposto por Westley e Mintzberg (1989), que afirma que o conteúdo estratégico da visão deve considerar cinco componentes: Produtos, Serviços, Mercado, Organização e Ideais.

Das 38 visões pesquisadas, oito IFs apresentaram em suas visões três dos cinco componentes analisados, outros 27 Institutos abordaram pelo menos dois dos cinco componentes previstos, e três IFs apresentaram visões que continham apenas um dos cinco componentes analisados, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5

Quantidade de componentes do Conteúdo Estratégico da Visão /Quantidade de IFs

Quantidade de componentes sugeridos por Westley e Mintzberg (1989)	Quantidade de Ifs	%
1	3	7,9
2	27	72
3	8	21,1
4	0	0
5	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

O componente mais utilizado nas declarações das visões dos IFs faz referência aos “ideais das organizações”, que foi evidenciado em 37 Institutos e correspondendo a 97,3%. O segundo componente predominante foi “produtos”, que apareceu em 35 dos 38 IFs investigados. O elemento “mercado” foi contemplado em cinco institutos e o componente “organização” foi evidenciado em apenas quatro, enquanto o componente “serviços” não apareceu em nenhuma IES, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6

Componentes do conteúdo estratégico da visão/frequência

Componentes	Frequência	%
Ideais	37	97,30%
Produtos	35	92,10%
Mercado	5	13,10%
Organização	4	11,00%
Serviços	0	0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A observação do componente “ideais” como o mais presente nas visões dos IFs está em concordância com a pesquisa desenvolvida por Taiwo et al. (2016), que afirma que a visão tem a função de apresentar a concepção de mundo da instituição.

A partir dos resultados apresentados, e com base no método proposto por Westley e Mintzberg (1989), pode-se observar que as visões dos Institutos Federais não possuem em seus conteúdos estratégicos todos os cinco componentes apontados pelos autores.

Tendo em vista os componentes apresentados pela literatura para o conteúdo estratégico de uma visão, esperava-se encontrar uma contemplação maior desses elementos nas declarações das visões dos IFs, uma vez que Baum et al. (1998) apontam que o conteúdo da visão e seus atributos são importantes e afetam o desempenho das organizações.

4.3. Análise dos valores

Para analisar os valores organizacionais dos Institutos Federais, adotou-se neste estudo as nove categorias de valores propostas por Guiso et al. (2015): 1) Integridade, ética, confiança, responsabilidade, prestação de contas, honestidade, justiça, fazer as coisas corretas, transparência e sentimento de dono; 2) Trabalho em equipe, colaboração e cooperação; 3) Inovação, criatividade, excelência, melhoria, paixão, orgulho, liderança, crescimento, performance, eficiência e resultados; 4) Respeito, diversidade, inclusão, desenvolvimento, talento, funcionários, dignidade e empoderamento; 5) Qualidade, cliente, necessidade de atendimento, comprometimento, fazer a diferença, dedicação, valores e superação das expectativas; 6) Segurança, saúde, equilíbrio no trabalho e na vida e flexibilidade; 7) Comunidade, ambiente, cuidado e cidadania; 8) Comunicação e franqueza; e 9) Trabalho árduo, recompensa, alegria e energia.

Observou-se que nenhum dos 38 IFs analisados possui valores organizacionais em todas as nove categorias apontados pelos autores. Esse achado difere da pesquisa realizada por Guiso et al. (2015), que entre as empresas que disponibilizaram os valores organizacionais em seus sites, apenas uma empresa não possuía no mínimo um valor em cada uma das nove categorias criadas.

Os valores da “categoria 1” foram os mais presentes, sendo evidenciada em todos os 38 IFs analisados. A segunda categoria mais frequente foi a “categoria 4”, contemplada nos valores de 34 dos 38 institutos analisados. Os valores pertencentes à “categoria 2” foram citados em 29 IFs, já os valores da “categoria 5” foram contemplados em 28 institutos. Os valores da “categoria 3” foram citados em 27 institutos, enquanto os da “categoria 7” foram contemplados por 13 IFs. Os valores da “categoria 8” foram evidenciados em 5 institutos, já os da “categoria 6” foram contemplados em apenas 3 IFs. Por fim, os valores da “categoria 9” não foram observados em nenhum IF analisado, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7

Categorias/quantidade de IFs

Categorias	Exemplos sugeridos por Guiso et al. (2015)	Quantidade de IFs	%
Valores da categoria 1	Integridade; ética; confiança; responsabilidade; prestação de contas; honestidade; justiça; fazer as coisas corretas; transparência e sentimento de dono	38	100%
Valores da categoria 4	Respeito; diversidade; inclusão; desenvolvimento; talento; funcionários; dignidade e empoderamento	34	89,4%
Valores da categoria 2	Trabalho em equipe; colaboração e cooperação.	29	76,3%
Valores da categoria 5	Qualidade; cliente; necessidade de atendimento; comprometimento; fazer a diferença; dedicação; valores e superação das expectativas	28	74,0%
Valores da categoria 3	Inovação; criatividade; excelência; melhoria; paixão; orgulho; liderança; crescimento; performance; eficiência e resultados	27	71,0%
Valores da categoria 7	Comunidade; ambiente; cuidado e cidadania	13	34,2%
Valores da categoria 8	Comunicação e franqueza	5	13,1%
Valores da categoria 6	Segurança; saúde; equilíbrio no trabalho e na vida e flexibilidade	3	7,9%
Valores da categoria 9	Trabalho árduo; recompensa; alegria e energia	0	0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar dos valores da “categoria 9” não terem sido evidenciados nesta pesquisa, Bourne e Jenkins (2013) argumentam que as formas dos valores organizacionais se diferenciam em nível e orientação e que por isso podem ocorrer variações na distribuição dos valores nas organizações ao longo do tempo.

Quando se trata de valores organizacionais, é relativamente comum uma instituição abordar mais de um dentro da mesma categoria, por exemplo, o Instituto Federal do Pará apresenta os seguintes valores organizacionais: “*Ética, Cidadania, Inclusão, Integração, Respeito, Responsabilidade e Transparência*”. Os valores “*Ética*”; “*Responsabilidade*” e “*Transparência*” pertencem à “categoria 1”, já os valores “*Inclusão*” e “*Respeito*” pertencem aos valores descritos na “categoria 4”.

Sendo assim, nesta pesquisa analisou-se também de maneira pormenorizada a frequência de palavras em cada uma das nove categorias analisadas. Dessa forma, foi observado o total de 348 palavras.

Dos 348 termos encontrados, 120 pertencem aos valores constantes da “categoria 1”, o que corresponde a 34% do total de termos encontrados. Observou-se que 75 termos pertencem aos valores discriminados na “categoria 4”, já na “categoria 3” constam 47 termos. Na “categoria 5” observou-se 42 palavras e outros 40 termos pertencem aos valores constantes na

“categoria 2”. Na “categoria 7” constam 15 palavras das 348 encontradas, enquanto na “categoria 8” foram evidenciados 6 termos. Somente 3 termos foram observados na “categoria 6” e, por fim, na “categoria 9” não foi contabilizada nenhuma palavra, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8

Quantidade de palavras/frequência

Quantidade de palavras	Exemplos sugeridos por Guiso et al. (2015)	Frequência	%
Valores da categoria 1	Integridade; ética; confiança; responsabilidade; prestação de contas; honestidade; justiça; fazer as coisas corretas; transparência e sentimento de dono	120	34
Valores da categoria 4	Respeito; diversidade; inclusão; desenvolvimento; talento; funcionários; dignidade e empoderamento	75	22
Valores da categoria 3	Inovação; criatividade; excelência; melhoria; paixão; orgulho; liderança; crescimento; performance; eficiência e resultados	47	14
Valores da categoria 5	Qualidade; cliente; necessidade de atendimento; comprometimento; fazer a diferença; dedicação; valores e superação das expectativas	42	12
Valores da categoria 2	Trabalho em equipe; colaboração e cooperação	40	11
Valores da categoria 7	Comunidade; ambiente; cuidado e cidadania	15	4
Valores da categoria 8	Comunicação e franqueza	6	2
Valores da categoria 6	Segurança; saúde; equilíbrio no trabalho e na vida e flexibilidade	3	1
Valores da categoria 9	Trabalho árduo; recompensa; alegria e energia	0	0
Total	-	348	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

É possível observar com essa segunda análise que os valores constantes na “categoria 1” e na “categoria 4” são os mais presentes nos IFs investigados. Em contrapartida, os valores pertencentes à “categoria 9” não foram evidenciados nos valores organizacionais destas instituições, porém Van der Wal et al. (2008) argumentam que não existe uma uniformidade na forma de atribuir os valores organizacionais às instituições, com suporte exclusivamente na teoria ou em conceitos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância das declarações institucionais no planejamento estratégico das organizações, este trabalho procurou responder à seguinte indagação: como são estruturadas

as declarações institucionais dos Institutos Federais do Brasil? Para atingir tal finalidade, identificou-se a estrutura da missão, da visão e dos valores organizacionais dos 38 IFs do Brasil.

Os resultados demonstraram que as missões dos Institutos Federais não possuem os oito elementos sugeridos por Pearce (1982), sendo cinco o número máximo de elementos evidenciados nesta pesquisa. Dentre os elementos, o mais presente nas missões dos institutos fez referência a produtos ou serviços.

Com relação à declaração visão dos IFs, constatou-se que nenhuma visão contempla em seu conteúdo estratégico os cinco componentes apontados por Westley e Mintzberg (1989). Verificou-se também que o componente mais utilizado nas visões dos institutos se refere aos ideais das organizações.

No que tange aos valores organizacionais, observou-se que os IFs não possuem valores em todas as nove categorias criadas por Guiso et al. (2015). Com relação aos valores organizacionais mais presentes, constatou-se que os valores pertencentes à “categoria 1” foram os mais evidenciados nos IFs analisados.

Ainda dentro dos resultados dos valores organizacionais, observou-se também a frequência de palavras em cada uma das nove categorias analisadas, sendo evidenciado o total de 348 palavras, destas, 120 pertencem aos valores constantes na “categoria 1”, correspondendo a 34% do total de termos encontrados. Consoante à primeira análise dos valores organizacionais, na “categoria 9” não foi contabilizada nenhuma palavra.

Como se trata de instituições de ensino federais, esperava-se que as declarações institucionais dessas instituições fossem mais homogêneas e contemplassem em suas declarações mais elementos, componentes e categorias dos autores utilizados nesta pesquisa. As declarações institucionais são instrumentos importantes para as organizações, pois atuam como ligação entre o conhecimento organizacional e a transmissão da essência da instituição as partes interessadas (Brătianu & Bălănescu, 2008).

Como aporte teórico, esta pesquisa contribui para o estudo acerca do presente tema na literatura especialmente no que se refere a pesquisas que analisaram as declarações institucionais, sobretudo em organizações brasileiras.

No que se refere à perspectiva gerencial, este estudo poderá auxiliar os gestores dos IFs a aprimorarem o planejamento estratégico institucional, desenvolvendo declarações que possam colaborar na tomada de decisão, no alcance de metas e na melhoria do desempenho organizacional, principalmente se forem difundidas para todas as partes interessadas,

provocando, assim, uma maior motivação no cumprimento de tais declarações e no desempenho geral da instituição.

O presente estudo compreendeu limitações que carecem ser mencionadas. Por se tratar de uma pesquisa documental e pelo caráter qualitativo da análise de conteúdo, podem ocorrer divergências na categorização das declarações institucionais devido à interpretação diferente dos pesquisadores. Outra limitação está relacionada ao fato de haver uma lacuna na literatura, com relação a estudos que analisam a estrutura da missão, visão e valores organizacionais de uma gama de IFs para fins de comparação.

Estudos futuros podem verificar a relação da missão, da visão e dos valores organizacionais dos IFs com os seus resultados institucionais como o Índice Geral de Cursos (IGC), o qual é um indicador de qualidade dos cursos superiores de diferentes níveis das instituições (Ministério da Educação [MEC], 2021). Além disso, sugere-se que seja analisado se há distinção nas estruturas das declarações institucionais dos IFs quando comparadas a outras IES públicas federais, como as universidades.

REFERÊNCIAS

- Abelman, R., & Dalessandro, A. (2008). An assessment of the institutional vision of catholic colleges and universities. *Journal of Catholic Education*, 12(2), 221-254.
- Adebanke Olusola, S., Olaleke Oluseye, O., Menyene Saviour, U., Joy Iember, K., & Olamilekan Ayomiposi, D. (2022). A Content analysis of the vision and mission statements of top ten leading Universities in Africa. *Cogent Education*, 9(1), 2143648.
- Aithal, P. S. (2016) Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(1), 310-324.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: an empirical analysis. *Public administration review*, 66(1), 52-63.
- Araújo, M. A., Michelon, P. D. S., & Lunkes, R. J. (2018). Missão institucional: análise dos elementos de Pearce II (1982) na missão das universidades públicas brasileiras. *Revista ambiente contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 10(2), 114-130.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- 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.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: a dynamic perspective. *Organization studies*, 34(4), 495-514.
- Brasil. (2008). Lei n. 11.892, de 29 dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e

Tecnologia, e dá outras providências. Presidência da República.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm

Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.

Cady, S., Wheeler, J., Brodke, M. & Wolf, J. (2011). Mission, vision, and values: what do they say? *Organization Development Journal*, 29(1), 63-78.

Calder, W. B (2014). Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission. *College Quarterly*, 17(2).

Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 95-109.

Dermol, V. (2012). Relationship between mission statement and company performance. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics*, 59(1), 325-341.

Dermol, V., & Širca, N. T. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 238, 542-551.

Drucker, P. F. (1986). *Management: tasks, responsibilities and practices*. Harper & Row.

Elwick, A. (2020). The values of English universities: questioning the role of value statements and mapping their current focus. *Higher education policy*, 33(3), 571-590.

Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.

Fitzgerald, C., & Cunningham, J. A. (2016). Inside the university technology transfer office: mission statement analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1.235-1.246.

Forte, S. H. A. C., & Pereira, M. S. (2010). A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior no Ceará. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2(1).

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.

Gurley, K., Peters, G., 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.

Haberkamp, A. M., Hoppen, N., & Diehl, C. A. (2018). The mission statement as a driver of strategy formulation in higher education institutions. *Revista Alcance (online)*, 25(2), 126-141.

Herrera, W. R. S., de Souza Vargas, T., Ostermann, C. M., & Lemos, S. M. (2022). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM IES PÚBLICAS: o caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs. *Revista Estudos de Planejamento*, (19).

Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.

- Kaiser, A., Baumgartner, L. M., Grill, A. K., & Neumaier, S. (2022). An advanced knowledge-based analysis of company vision statements. In Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 5.516-5.525). ScholarSpace University of Hawaii at Manoa.
- Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision? *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-138.
- Kenneth C., & Baetz, M. C. B. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of management studies*, 35(6), 823-853.
- Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236-251.
- King, D. L., Case, C. J., & Premo, K. M. (2014). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Electronic Business Journal*, 13(5), 291-305.
- Kragulj, F., Kaiser, A., & Grisold, T. (2018, January). Identifying Knowledge Enablers in Organizational Visions: A Synthesis of Theory and Practice. In: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Law, K. M., & Breznik, K. (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal of Air Transport Management*, 70, 36-44.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: the role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-66.
- Meyer, V., Jr., Pascuci, L. M. & Meyer, B. (2018). Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 163-177.
- Meyer, V., Jr., Sermann, L. I., & Mangolim, L. (2004, dezembro). Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. *Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul*. UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35823>
- Ministério da Educação. (2020). Instituições da Rede Federal. <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>
- Ministério da Educação. (2021). IGC. <http://portal.mec.gov.br/igc>
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.
- Moin, M. F., Ali, A., & Khan, A. N. (2012). An Analysis of Mission Statement of Pakistani Commercial (Scheduled) banks using a Nine Points Scale approach of Fred R. David. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 102-120.
- Mussoi, A., Lunkes, R. J., & Silva, R. V. (2011). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *REGE – Revista de Gestão*, 18(3), 361-384.
- Ozdem, G. (2011) An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1.887-1.894.
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.
- Pearce, J. A., II. (1982). The company mission as a strategic tool. *MIT Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.

Pearce, J. A., II., & David, F. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.

Sathler, A. R., & Miranda, R. C. R. (2021). O que imaginam as empresas brasileiras? análise discursiva das declarações de visão. *Organicom*, 18(34), 24-35.

Sidhu, J. (2003). Mission Statements: is it time to shelve them? *European Management Journal*, 21(4), 439-446.

Taiwo, A. A., Lawal, F. A. & Agwu, P. E (2016). Vision and mission in organization: myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.

Taylor, J., & Machado, M. D. L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160.

Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.

Watkins, C., & Westphal, L. M. (2016). People don't talk in institutional statements: A methodological case study of the institutional analysis and development framework. *Policy Studies Journal*, 44(S1), S98-S122.

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.

Yureva, O. Y., Yureva, O. V., & Burganova, L. A. (2016). Strategic management in higher education system: methodological approaches. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(S2), 38-42.