OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 24 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Missão, visão e valores: como escrever para o órgão público

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 21h30



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Missão, visão e valores dão direção e identidade ao órgão. O artigo de Jim Collins e Jerry Porras na HBR, de 1996, propõe separar a identidade duradoura (valores e propósito) do futuro desejado. Na prefeitura, só valem se orientarem decisões reais, e não se ficarem pendurados na parede.

Quase toda prefeitura tem uma frase de missão, visão e valores em algum lugar. Poucas servem para decidir algo. A diferença está em escrever de forma honesta, concreta e ligada à rotina. Este guia apresenta a origem de um dos modelos mais citados sobre o tema, explica as diferenças entre os conceitos e traz um roteiro de construção com a equipe.

O que são missão, visão e valores

Uma referência clássica é o artigo "Building Your Company's Vision", de Jim Collins e Jerry Porras, publicado na *Harvard Business Review* na edição de setembro-outubro de 1996. O texto defende que organizações duradouras equilibram a preservação de seu núcleo com o estímulo ao progresso. Os autores dividem a visão em duas partes:

- **Ideologia central:** a identidade duradoura, formada por valores essenciais e propósito.
- **Futuro desejado:** o que a organização aspira se tornar, com uma meta ousada de longo prazo e uma descrição vívida de como seria alcançá-la.

Na prática de gestão, os termos são usados de forma mais simples: a **missão** diz por que o órgão existe e o que entrega, a **visão** descreve o futuro desejado e os **valores** mostram os princípios que orientam o comportamento. Esta matéria não tem vínculo com a HBR nem com os autores.

Por que importam no setor público

O órgão público já tem missões definidas em lei: a prefeitura existe para atender às competências do município, e a câmara para legislar e fiscalizar. A missão institucional, portanto, não se inventa. O que se escreve é a forma como o órgão entende

essas competências e quer exercê-las. Valores como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência aparecem na Constituição e servem de base. Os valores do órgão devem ir além do texto constitucional e dizer o que será praticado no cotidiano.

Uma boa declaração tem usos concretos: orienta prioridades quando o dinheiro é escasso, ajuda na seleção e formação de equipes, inspira a comunicação com a população e dá um parâmetro para avaliar decisões. Ressalva: declaração bonita sem prática gera descrença. Se o valor escrito é "transparência", mas os dados não são publicados, a equipe percebe a contradição.

Como construir na prefeitura, passo a passo

1. **Parta do que a lei e o plano já dizem.** Reúna competências do município, plano de governo e plano plurianual.
2. **Escute a equipe e o cidadão.** Pergunte por que o órgão existe, o que o cidadão espera e do que a equipe se orgulha.
3. **Escreva a missão em uma frase.** Deve dizer o que entregamos, para quem e com que efeito. Evite jargão.
4. **Escolha poucos valores.** De três a cinco. Para cada valor, descreva dois comportamentos observáveis.
5. **Escreva a visão para um horizonte definido.** Descreva como o município estará ao final do período, com um objetivo ambicioso e verificável.
6. **Teste com decisões reais.** Pegue três decisões recentes e pergunte: a missão e os valores teriam orientado de outra forma?
7. **Divulgue com exemplos.** Mostre como os valores aparecem nas rotinas, nos treinamentos e na avaliação. Revise a cada ciclo.

Modelo para preencher

Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Elemento — Pergunta-guia — Texto proposto — Como vamos praticar ou medir
- Missão — Por que existimos e o que entregamos? — —
- Visão — Como queremos estar ao final do ciclo? — —
- Valor 1 — Que princípio e que comportamento? — —
- Valor 2 — Que princípio e que comportamento? — —
- Valor 3 — Que princípio e que comportamento? — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, para ilustrar. Uma câmara municipal revisa sua declaração institucional.

- **Missão (rascunho):** "Legislar e fiscalizar com clareza, para que o cidadão entenda e acompanhe o que a Casa decide."
- **Visão (rascunho):** uma Casa reconhecida pela transparência e pela proximidade com a população ao final do período.
- **Valor: transparência.** Comportamento: publicar pautas e votações em linguagem simples antes das sessões.
- **Valor: responsabilidade.** Comportamento: justificar por escrito os pareceres e decisões da Mesa.

Ao testar com decisões recentes, a equipe nota que a divulgação das pautas ainda é feita de forma técnica e tardia, e inclui uma melhoria no plano de trabalho da Casa.

Erros comuns

- **Frases genéricas.** "Ser excelência em gestão" serve a qualquer órgão e orienta nenhum.
- **Valores demais.** Dez valores não se lembram nem se praticam.
- **Escrever só no gabinete.** A equipe que não participou não adota.
- **Valores sem comportamento.** Sem exemplo observável, não há como cobrar ou reconhecer.
- **Não revisar.** Troca de gestão e mudança de contexto pedem releitura. Atenção, porém, para não transformar a declaração em peça de promoção pessoal ou partidária.

Quando usar e quando não usar

Revisar missão, visão e valores faz sentido no início de um ciclo de governo, em uma reorganização ou quando a equipe percebe que as decisões do dia a dia não seguem o que está escrito. Se a prioridade é resolver um problema operacional urgente, deixe a revisão para depois. Para uma declaração viver, ela precisa aparecer em prática: na seleção de equipes, nos treinamentos, nas reuniões de decisão e na forma de atender o cidadão.

Perguntas frequentes

Qual a diferença entre missão e visão?

A missão diz por que o órgão existe e o que faz. A visão descreve o futuro que se deseja alcançar.

Missão e visão são obrigatórias?

Não há norma geral que obrigue a escrevê-las. Ajudam, porém, na organização do planejamento e da comunicação.

Os valores podem ser os da Constituição?

Servem de base, mas o órgão deve dizer como pratica os princípios no dia a dia.

Serve para câmaras?

Serve. A câmara pode explicitar como entende suas funções e que princípios orientam sua atuação.

Fontes:
Building Your Company's Vision — Harvard Business Review
https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision
Mission statement — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Mission_statement

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Missão, visão e valores: como escrever para o órgão público. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 24, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/missao-visao-e-valores/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 24 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/missao-visao-e-valores/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 24
35324 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 3 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0024

Versão on-line