

**CBMMS10-D-02.001**

**ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA**  
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**  
**COMANDO-GERAL**



**LIVRO 1 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE  
MATO GROSSO DO SUL**

1ª Edição  
2013

**ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA**  
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**  
**COMANDO-GERAL**



**LIVRO 1 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO**  
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO**  
**ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

**1ª Edição**  
**2013**

**PORTARIA Nº 002/BM-6, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2012**

*Aprova a Diretriz nº 02/BM-6/2012 que estabelece Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos no âmbito do CBMMS.*

**O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**, usando as atribuições que lhe são pela letra f, do inciso VII, do art. 8º, do Decreto nº 5.698, de 21 de novembro de 1990 – Regulamento Geral. e considerando o art. 1º da Portaria nº 100/BM-1, de 14 de julho de 2008.

**R E S O L V E:**

Art. 1º Aprovar e por em execução no âmbito da do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso do Sul, a Diretriz nº. 01/BM-6/2012 sobre Missão, Visão, Valores e Objetivos, anexa a presente portaria.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação,



**OCIEL ORTIZ ELIAS – Cel QOBM**  
Comandante-Geral do CBMMS

**FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)**

<b>NÚMERO DE ORDEM</b>	<b>ATO DE APROVAÇÃO</b>	<b>PÁGINAS AFETADAS</b>	<b>DATA</b>



## ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Pág.
<b>CAPÍTULO I – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO CBMMS</b>	
Seção I – Finalidade.....	5
Seção II – Objetivo.....	5
Seção III – Conceituação.....	5
Missão.....	10
Visão.....	10
Valores.....	10
Objetivos Estratégicos.....	10
Seção IV – Metodologia.....	11
Seção V – Execução.....	11



**CAPÍTULO I  
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO CBMMS**

**Seção I  
Finalidade**

Estabelecer a identidade organizacional no âmbito do CBMMS através da missão, visão, valores e objetivos a serem adotados e servirem como elementos norteadores da doutrina e do planejamento para a elaboração do sistema de gestão estratégica da Corporação.

**Seção II  
Objetivo**

- 2.1 Definir o conceito de missão;
- 2.2 Definir o conceito de visão;
- 2.3 Definir os valores essenciais norteadores do comportamento e atitudes dos elementos de execução da atividade bombeiro-militar;
- 2.4 Definir os objetivos estratégicos a serem perseguidos e alcançados num cenário de curto, médio e longo prazo, definidos através de planejamentos específicos;

**Seção III  
Conceituação**

**Identidade Organizacional do CBMMS:**

Da compreensão do termo.

Identidade é um processo de construção do significado estruturado em um conjunto de atributos culturais que estão relacionados entre si. A identidade organizacional ocorre quando a organização se faz presente na mente das pessoas que dela fazem parte, segundo Castells e Gerhardt (2000).

A identidade organizacional pode ser considerada um elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade e pode trazer novos subsídios para melhor se entender a relação da cultura organizacional e dos processos de mudança organizacional. Implica, assim, buscar se conhecer os processos de natureza simbólica e cognitiva que ocorrem na organização e nas suas relações com o contexto em que se insere. Mediante a utilização de múltiplas fontes de evidência, foram identificados valores, normas, expectativas de papéis e padrões reais de interação que, no conjunto, denotam a



existência de estruturas sociais específicas, em termos do que é central, distintivo e duradouro para as pessoas que delas fazem parte.

Identidade é tudo que torna algo único. No caso de uma organização, podemos entender sua identidade institucional como o conjunto de suas características próprias e exclusivas, refletindo sua personalidade. Compõe-se das definições do seu negócio, da sua missão, visão e valores.

A identidade é traduzida em três elementos principais: declaração da missão, visão de futuro e valores institucionais. Esses pontos respondem às questões: O que a instituição faz? O que a instituição deseja ser? E em que acredita e valoriza?

Embora toda associação de pessoas, para fins profissionais (empresas em geral, associações de classe, etc.) ou particulares (clubes sociais, confrarias, etc.), possua uma cultura que vai se formando desde sua instituição e consolidando com o passar do tempo, de modo geral não se dá muita atenção a este aspecto crítico das organizações. Este processo é deixado ao acaso pois é da própria natureza das organizações humanas. Mas o que é crítico então? Ao não se perceber e desenvolver de modo consciente qual a cultura da organização, existe um grande potencial para o surgimento de conflitos: pessoas com bases morais e interesses controversos acabam juntas. Está criado o ambiente para os conflitos.

A cultura corporativa pode ser entendida como a “cola” que mantém a unidade da organização. Suas estruturas estão alicerçadas em três grandes componentes: as crenças e valores organizacionais, o conhecimento explícito e formal do negócio da organização, e a visão de futuro. A este conjunto (valores + missão + visão) convencionou-se chamar de identidade organizacional. De modo geral, este trinômio responde às questões: O que a organização valoriza? O que faz? Para onde vai?

Como indivíduos sociais, as pessoas assumem posturas, decidem e (re)agem fundamentadas em seu conjunto de crenças e valores, seus princípios morais. Isto acontece de modo inconsciente: não precisamos parar e pensar antes de decidir e agir, nosso comportamento é quase que totalmente espontâneo. Nossos princípios morais são tão arraigados em nossa mente que ditam todas as nossas atitudes e comportamentos perante as mais diversas e distintas situações a que somos expostos.

Entendendo que uma organização nada mais é do que uma associação de indivíduos, pode-se concluir que ela (a organização, representada pelo conjunto de pessoas que a compõem) também assume posturas, decide e (re)age de acordo com um

determinado, e muitas vezes inconsciente, conjunto de crenças e valores. Aqui pode residir a chave do sucesso ou fracasso dessa organização. Por quê? Os princípios morais (os códigos de conduta) das pessoas são individuais, embora moldados pelo ambiente – primeiro familiar, depois dos colegas de escola, dos amigos, da comunidade em que vivemos, dos colegas de trabalho, etc. E, sendo individuais, mesmo compartilhando muitas de nossas crenças e valores, é fácil perceber que outras (ainda que poucas) serão distintas. Portanto, conflitos serão inevitáveis se não houver uma convergência dos códigos de conduta dos membros de uma mesma organização. Isto se torna ainda mais crítico quando as divergências estão nos gestores do negócio, fato que pode levar a organização ao insucesso: para evitar conflitos, decisões importantes ou são postergadas ou, pior ainda, deixam de ser tomadas.

Como convergir se nossos princípios (individuais) são tão profundos e inconscientes? Esta tarefa cabe aos líderes. Primeiramente eles precisam reconhecer suas próprias crenças e valores, eventuais divergências entre os gestores, e as consequências positivas e negativas para a atividade fruto das decisões e ações consoantes com esses princípios de conduta. Em seguida, devem convergir entre si, estabelecendo em consenso um conjunto abrangente e coerente de valores para a atividade fim. Por fim, vem a parte mais difícil: levar estes valores aos demais membros da organização. Como? Não basta registrar os valores em quadros e espalhar pelas paredes, situação muito comum nas empresas, importante para difundi-los entre todos, mas não suficiente para torná-los princípios de conduta. Os líderes devem vivenciar os valores no dia-a-dia, explicando-os a todos os envolvidos (colaboradores, e até mesmo fornecedores e clientes), agindo de acordo e apontando e corrigindo ações contraditórias ao conjunto de valores organizacionais.

Mas que tipo de valores são importantes para a atividade? É possível distinguir pelo menos dois grupos: o dos princípios morais e o dos princípios de gestão. Por princípios morais vamos entender aqueles valores (juízes de apreciação referentes à conduta humana) que moldam as atitudes e comportamentos do indivíduo, em casa, com amigos, no trabalho, ou seja, em todas as situações de sua vida. Por princípios de gestão vamos definir aqueles valores (fundamentos de excelência) que moldam as decisões gerenciais e ações profissionais, ou seja, as atitudes e comportamentos perante situações envolvendo clientes, fornecedores e colegas de trabalho, no ambiente dos negócios. Exemplificando: um princípio moral comumente encontrado é “honestidade” (integridade de caráter,



decoro); por sua vez, um princípio de gestão muito difundido é “qualidade” (atributo do bem ou serviço, adequação ao uso, conformidade com as especificações). Pode-se perceber que os princípios morais são mais abrangentes, agindo sobre os princípios de gestão (“sendo honestos, não deixaremos que produtos com pequenas imperfeições cheguem aos nossos clientes.”).

Só com valores explicitados, plenamente entendidos por todos e vivenciados no dia-a-dia do negócio, a empresa conseguirá estabelecer uma cultura organizacional forte, que molde as atitudes e comportamentos dos envolvidos com o negócio, privilegiando bons inter-relacionamentos, abertura a mudanças, busca de consenso, enfim, um ambiente propício ao sucesso.

O que faz a organização?

Tão importante quanto o conjunto de valores para a consolidação da cultura corporativa é a definição formal da missão empresarial. As respostas para questões como “o que fazemos?”, “para quem?”, “de que modo particular?”, devem ser prontamente respondidas por todos os membros da organização. Por quê? De que outra forma as decisões tomadas vão ao encontro dos melhores resultados?

Embutida na missão organizacional surge a própria definição do negócio: “o que a empresa faz?” Parece óbvio, mas nem sempre as pessoas conseguem definir isto com clareza e objetividade. E, sem uma resposta precisa, muitas vezes acabam levadas a armadilhas nas decisões estratégicas, particularmente quando acreditam que o “*know-how*” estabelecido e os recursos disponíveis, permitem agregar negócios dentro da cadeia de valor, ou próximos a ela, que naturalmente conduzirão a uma situação de crescimento com ampliação dos resultados. Vez por outra isto dá certo, mas só de vez em quando! Ao incorporar novas variáveis à atividade, novas pessoas são incorporadas ao grupo existente. Estas novas pessoas trazem consigo a cultura da área a que pertença, por vezes conflitante com a cultura existente, seja por valores distintos, seja por necessidades específicas do negócio com o qual trabalham.

O negócio pode ser definido ligado diretamente aos bens ou serviços ofertados – constituindo-se num “guarda-chuva” menos abrangente (ou, mais restrito) – ou ainda ligado aos benefícios gerados pelos bens ou serviços oferecidos – um “guarda-chuva” mais amplo. Ambas servem a seu propósito.

Além da definição formal, clara e objetiva do negócio, é necessário estabelecer algo mais, a missão organizacional. Dentro do “guarda-chuva” do negócio, o que a



organização se propõe a oferecer com seus bens ou serviços? Quais os benefícios gerados? Para que mercados? Para quais clientes? Também é praxe estabelecer algum tipo de desafio à operação: como agregamos mais valor ao cliente? A definição formal da missão vai facilitar compreensão e focalizar a atenção de todos para o que é importante. É pouco comum encontrarmos declarações explícitas, diretas, do negócio. Na prática, o que prevalece são declarações da missão organizacional, com o negócio embutido (explícita ou implicitamente).

Só com declarações formais e plenas do negócio e da missão, a organização poderá tomar decisões corretas. Principalmente no contexto estratégico, onde os resultados tendem a demorar a aparecer e, portanto, decisões erradas podem ser fatais.

Para onde vai a organização?

Por fim, o terceiro pilar da cultura corporativa, mas não menos importante, é a declaração direta e objetiva da visão de futuro: “para onde o negócio deve ser direcionado?”. A visão de futuro pode ser entendida como a intenção estratégica da organização: um sonho distante, desafiador, porém realizável.

Para cumprir seu papel de alinhar esforços e ações rumo ao sonho possível, a visão de futuro deve dar respostas a questões do tipo: “Que tipo de empresa desejamos nos tornar?”, “O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?”, “De que modo esta visão representa os interesses de nossos clientes? e os nossos próprios interesses?”.

Uma boa declaração de visão deve ser: atrativa, com um grande poder de concentrar o foco e canalizar a energia de todos; desafiadora e inspiradora, propiciando a quebra dos paradigmas vigentes pelo rompimento com as forças do passado e viabilizando novas formas de pensar ou agir; motivadora e inovadora, minimizando o medo e a ansiedade comuns a processos de mudança; desenvolvida por uma liderança forte e decidida, pois as pessoas querem um senso de direção e propósito para cooperarem com as ações da organização.

Síntese:

**3.1. Missão:** é a razão da instituição hoje. É um compromisso e uma orientação objetiva de como a organização deve atuar para cumprir o que está contido na definição do negócio e na visão da organização. Está ligado diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, à medida que representa a sua razão de ser.



**3.2 Visão:** é a posição que queremos ocupar num cenário futuro, seja na estrutura atual, seja em uma nova composição organizacional. Deve ser uma imagem ambiciosa de um estado que deseja alcançar em longo prazo. É um marco para um ponto de chegada, para a jornada que a instituição vai enfrentar ao completar 50 anos de criação. Para ser realmente eficaz, a visão deve ser bastante coerente e criar uma imagem identificável do futuro, ser bastante convincente e gerar comprometimento com o desempenho, enfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser. É o conjunto de aspirações futuras. Fornece uma ideia nítida daquilo que se quer ser ou fazer.

**3.3. Valores:** são os princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. São as limitações éticas das ações explícitas da organização. Para serem viáveis, os valores precisam ser públicos, permitindo acesso amplo, claros, para permitir a compreensão de todos e obrigatório, orientando todas as situações.

**3.4. Objetivos estratégicos:** são resultados quantitativos e qualitativos que a instituição precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão. Diz respeito a um fim que se quer atingir. A elaboração dos objetivos deve ser feita de forma clara e direta, pois estes devem indicar as linhas, os caminhos e os meios para toda a ação a ser desenvolvida. Um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma ação clara e explícita.

#### Seção IV Metodologia

A identidade organizacional de uma corporação necessita de três elementos principais que são a declaração da missão, a visão de futuro e os valores institucionais.

Para elaboração da missão, visão e valores foi inicialmente proferida uma palestra no Quartel do Comando-Geral aos Oficiais lotados na Capital detentores de cargos de chefia. A palestra foi ministrada pelo Sr. Chefe do Estado-Maior Geral e Subcomandante-Geral José Antonio **Pereira dos Santos** – Cel QOBM.

Após a palestra, os grandes Comandos, Diretores, Ajudante-Geral e Chefes receberam o material didático da palestra para explicarem o conteúdo e debaterem junto aos seus subordinados a elaboração da proposta de missão, visão e valores institucionais.

As propostas oriundas da participação dos oficiais e praças de toda a Corporação foram encaminhadas ao Estado-Maior Geral para análise. As propostas das sugestões foram analisadas, amplamente debatidas e finalmente compiladas pelo Estado-Maior Geral.

O envolvimento de todos os integrantes da Corporação, do soldado mais moderno ao coronel mais antigo, criou a identidade organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso do Sul, para doravante servir de alicerce na construção de uma Corporação mais focada ao atendimento do cidadão do nosso estado.

Como resultado do trabalho também foram compiladas as propostas dos órgãos citados acima, definindo os objetivos estratégicos a serem atingidos pela Corporação na visão de futuro dentro do prazo proposto. Desse conjunto de objetivos será elaborado o Planejamento Estratégico, com a finalidade de estabelecer uma continuidade das políticas da Corporação.

### **Seção V Execução**

Ficam definidos para serem instituídos no âmbito do CBMMS como Identidade Organizacional:

#### **MISSÃO:**

Proteger a vida, o patrimônio e zelar pela ordem pública, proporcionando segurança à sociedade do Estado de Mato Grosso do Sul.

#### **VISÃO DE FUTURO:**

Ser autossustentável, referência nacional pela excelência dos serviços prestados na prevenção, combate a incêndios, salvamento, atendimento pré-hospitalar e defesa civil até 2020.



**VALORES:**

**O compromisso com a vida:**

Valor máximo da Instituição. Capacidade de doar a própria vida para salvar a de outros.

**Hierarquia:**

Ordem e subordinação da autoridade em diferentes níveis. A hierarquia possibilita maior agilidade na mobilização e emprego no efetivo da Instituição.

**Disciplina:**

Regime de ordem necessário ao bom funcionamento da Instituição.

**Ética:**

Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto. A ética enseja o respeito entre os bombeiros militares e entre estes profissionais e a sociedade.

**Profissionalismo:**

Realizar o trabalho seguindo os princípios éticos no ambiente onde se trabalha e das relações com a equipe e o público para quem se trabalha, prestando um bom serviço e direcionando corretamente seus esforços para realizar o serviço com qualidade.

**Coragem:**

Intrepidez, bravura necessária ao desempenho das missões institucionais.

**Comprometimento:**

Grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma.

**Camaradagem:**

Caso particular da solidariedade, podendo dizer-se que liga os indivíduos que vivem em comum, que participam nas mesmas fadigas, contrariedades e alegrias, correndo os mesmos riscos e vivendo os mesmos anseios.

**Vigor físico:**

Energia física, força ou firmeza corporal, é a capacidade de realizar um trabalho empregando força.

**Respeito aos direitos humanos:**

Importância dada aos direitos e liberdades básicos de todos os seres humanos, inclusive liberdade de pensamento e de expressão, e a igualdade perante a lei.

**Responsabilidade socioambiental:**

Forma de gestão ética e transparente que busca desenvolver processos educativos que torne a Corporação parceira e corresponsável pela sociedade, pelo meio ambiente e pelo país, tendo a consciência da importância da preservação do meio-ambiente na garantia do bem-estar da sociedade.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Valorizar os recursos humanos
- Investir na capacitação profissional.
- Aprimorar o ambiente de trabalho.
- Completar o quadro de pessoal.
- Melhorar as condições de segurança.
- Modernizar tecnologicamente a corporação.
- Adquirir equipamentos, viaturas e aeronaves.
- Aumentar a capacidade de atendimento.
- Intensificar a fiscalização nas edificações.
- Estar presente em todos os municípios.
- Estruturar-se para atuar em ações conjuntas de defesa civil.
- Integrar Programas sociais.



REFERÊNCIAS

- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 657, de 04 NOV 03, Estabelece a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão, e dá outras providências**, Boletim do Exército nº 45/2003, de 07 de novembro de 2003 - Brasília, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. (Tradução Klauss Brandini Gerhardt. 2 ed. São Paulo: Paz e terra, 2000. 530 p. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, 2). Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/305/228>>. Acesso em: 18 out. 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**. RAC, ed. Especial, 2001. 35-58. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea03.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.
- PMMG, DIA E NOITE ZELANDO PELA SUA SEGURANÇA. **Plano Estratégico da PMMG 2009-2011**. Lavras: MG, 2010. Disponível em: <<http://newsgerais.blogspot.com.br/2010/08/pmmg-dia-e-noite-zelando-pela-sua.html>>. Acesso em: 18 out. 2012.



## LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

1. ÓRGÃOS INTERNOS	EXEMPLARES
<b>a. Órgãos de Direção Superior</b>	
Comando-Geral.....	01
- Gabinete.....	01
Estado-Maior Geral.....	01
- Gabinete.....	01
- 1ª Seção EMG.....	01
- 2ª Seção EMG.....	01
- 3ª Seção EMG.....	01
- 4ª Seção EMG.....	01
- 5ª Seção EMG.....	01
- 6ª Seção EMG.....	01
Consultoria Jurídica.....	01
Assessoria de Planejamento e Projetos.....	01
Corregedoria.....	01
Ajudância-Geral.....	01
<b>b. Órgãos de Direção Setorial</b>	
- Diretoria de Pessoal.....	01
- Diretoria Administrativa Financeira.....	01
- Diretoria de Apoio Logístico.....	01
- Diretoria de Serviços Técnicos.....	01
- Diretoria de Ensino.....	01
<b>c. Órgãos de Apoio</b>	
- CFAP.....	01
- Banda de Música.....	01
- CSM.....	01
- CInfo.....	01
- CRAPH.....	01
- CPA.....	01
<b>d. Órgãos de execução</b>	
CMB.....	01
- 1º GB.....	03
- 6º GB.....	03



CBI.....	01	
- 2º GB.....	03	
- 3º GB.....	03	
- 4º GB.....	03	
- 5º GB.....	03	
- 1º SGB.....	01	
- 2º SGB.....	01	
- 3º SGB.....	01	
- 4º SGB.....	01	
- 5º SGB.....	01	
- 6º SGB.....	01	
- 7º SGB.....	01	
- 8º SGB.....	01	
- 9º SGB.....	01	
	<b>Subtotal</b>	<b>54</b>
<b>2. ÓRGÃOS EXTERNOS</b>		
- Coordenadoria Estadual de Defesa Civil MS.....	01	
- CIOPS/SEJUSP.....	01	
	<b>Subtotal</b>	<b>02</b>
	<b>Total</b>	<b>56</b>



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
COMANDO-GERAL  
ESTADO-MAIOR GERAL  
Campo Grande-MS, 21 de janeiro de 2013  
[www.bombeiros.ms.gov.br](http://www.bombeiros.ms.gov.br)**

