



PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

2026 • 2027

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
AMAZONAS

MANAUS





PLANO DE GESTÃO DE RISCOS INSTITUCIONAL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO AMAZONAS
PGRI/CBMAM
2026 - 2027

CORONEL QOBM ORLEILSO XIMENES MUNIZ
Comandante-Geral do CBMAM

CORONEL QOBM HELYANTHUS FRANK DA SILVA BORGES
Subcomandante-Geral do CBMAM

CORONEL QOBM ALEXANDRE GAMA DE FREITAS
Chefe do Estado-Maior Geral

CORONEL QOBM KARINA OLIVEIRA DOS REIS
Chefe da Ouvidoria e Controladoria





COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS

PRESIDENTE:

TC QOBM JOSÉ RICARDO CRISTIE CARMO DA ROCHA

MEMBROS:

TC QOBM ANDREY BARBOSA COSTA

TC QOBM JANDERSON LOURENÇO LOPES

CAP QCOBM PATRÍCIA MOTA DA SILVA

CAP QOABM DENILSON DE SOUZA SOARES

TEN QCOBM LUIZ EDUARDO DE CARVALHO MAGALHÃES

TEN QCOBM MÁRCIO ANDERSON DE SOUZA MARTINS

TEN QCOBM LUANNY GOMES MOURA

TEN QOABM NEWTON DAVID HENCHEN

TEN QOABM GETÚLIO RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR

TEN QCOBM SÉRGIO PIMENTEL DE CARVALHO

TEN QCOBM ANA PAULA SOUZA DE FREITAS GODOI

TEN QCOBM GRAZIANNI SOUZA DE OLIVEIRA RIBEIRO

TEN QOABM SIDNEY LOMAS DE ALMEIDA

TEN QOABM OBERDAN BANDEIRA FONSECA

TEN QOABM ALESSANDRO SILVA DE SOUZA

SGT QCPBM LUCICLEIA CARDOSO DE ARAUJO

ELABORAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO:

CAP QCOBM PATRÍCIA MOTA DA SILVA





APRESENTAÇÃO

Plano de Gestão de Riscos Institucional

A gestão de riscos fortalece a governança pública, amplia a capacidade de decisão e contribui para a proteção dos recursos públicos e para o alcance dos objetivos estratégicos do CBMAM.

O Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas – CBMAM, no exercício de suas competências constitucionais e legais, apresenta o Plano de Gestão de Riscos Institucional – PGRI, instrumento de governança destinado à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos capazes de impactar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade da Corporação.

A gestão de riscos constitui ferramenta essencial para o fortalecimento da governança pública, permitindo maior segurança na tomada de decisão, melhoria contínua dos processos institucionais e aprimoramento dos controles internos.

O presente Plano foi elaborado em conformidade com a Lei Complementar nº 224, de 07 de outubro de 2021, que dispôs sobre o Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas, com o Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019, que estabelece a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas, com a Portaria nº 54/2023-GCG-CGE e com as diretrizes estabelecidas pela ABNT NBR ISO 31000:2018.

Sua implementação representa importante avanço institucional para o fortalecimento da gestão baseada em riscos, contribuindo para a proteção dos recursos públicos, para a melhoria da prestação dos serviços à sociedade e para o alcance dos objetivos estratégicos do CBMAM.

Governança



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
<https://edoc.amazonas.am.gov.br/B9AA.56BB.0B05.EA0E/FA382E57>
Código verificador: **B9AA.56BB.0B05.EA0E** CRC: **FA382E57**



COMPROMETIMENTO DO COMANDO

Senhores Militares e Servidores,

O Comando-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas reconhece a gestão de riscos como instrumento indispensável para o fortalecimento da governança institucional e para a melhoria da capacidade de resposta operacional da Corporação.

A gestão de riscos é ferramenta essencial para antecipar incertezas, fortalecer os processos institucionais, apoiar decisões seguras e responsáveis, bem como consolidar a cultura de integridade, eficiência e controle interno.

Assim, reafirmamos o compromisso com a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua do Plano de Gestão de Riscos Institucional do CBMAM.

NOSSOS COMPROMISSOS

- ✓ Apoiar a implementação e manutenção do Plano de Gestão de Riscos Institucional;
- ✓ Promover a cultura organizacional baseada em riscos;
- ✓ Fortalecer os mecanismos de controle interno;
- ✓ Incentivar a capacitação permanente dos militares e servidores envolvidos nos processos institucionais;
- ✓ Garantir o monitoramento contínuo dos riscos institucionais;
- ✓ Assegurar a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional.

CEL QOBM ORLEILSON XIMENES MUNIZ
Comandante-Geral do CBMAM



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
<https://edoc.amazonas.am.gov.br/B9AA.56BB.0B05.EA0E/FA382E57>
Código verificador: **B9AA.56BB.0B05.EA0E** CRC: **FA382E57**



LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Principais instrumentos normativos que fundamentam o PGRI	19
Tabela 2	CrITÉrios para definição da probabilidade	36
Tabela 3	CrITÉrios para definição do impacto	37
Tabela 4	Classificação do Risco Inerente	39
Tabela 5	Estrutura da Matriz de Risco adotada pelo CBMAM	41
Tabela 6	Periodicidade de monitoramento adotado pelo CBMAM	45
Tabela 7	Comparativo entre as classificações inerente e residual	56
Tabela 8	Ranking dos temas predominantes	62
Tabela 9	Riscos Prioritários Muito Altos	70
Tabela 10	Riscos Prioritários Altos	71
Tabela 11	Plano de Tratamento do Eixo Estratégico	89
Tabela 12	Plano de Tratamento do Eixo Operacional	90
Tabela 13	Plano de Tratamento do Eixo de Finanças	91
Tabela 14	Plano de Tratamento do Eixo de Integridade	92
Tabela 15	Periodicidade de Monitoramento (comunicação/reporte)	96
Tabela 16	Periodicidade de Relatórios	98
Tabela 17	Indicadores de Implementação	99
Tabela 18	Indicadores Estratégicos	100
Tabela 19	Indicadores Operacionais	100
Tabela 20	Indicadores Financeiros	101
Tabela 21	Indicadores de Integridade	101
Tabela 22	Metas Institucionais para o Ciclo 2026–2027	107





LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos eventos de risco por eixo da Matriz Institucional	50
Gráfico 2	Distribuição dos riscos inerentes por nível de classificação	52
Gráfico 3	Distribuição dos riscos residuais	55
Gráfico 4	Comparativo entre riscos inerentes e residuais	56
Gráfico 5	Distribuição dos Riscos Prioritários por Eixo Institucional	61





LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura Organizacional de Suporte à Gestão de Riscos	18
Figura 2	Modelo das Três Linhas do CBMAM	24
Figura 3	Etapas do Processo de Gestão de Riscos do CBMAM	32
Figura 4	Matriz de Probabilidade × Impacto (Mapa de Calor Institucional)	38
Figura 5	Classificação do risco residual e diretrizes de gestão	40
Figura 6	Fluxo metodológico de avaliação dos riscos	42
Figura 7	Fluxo de tratamento, monitoramento e revisão dos riscos	46
Figura 8	Mapa de calor dos riscos inerentes	53
Figura 9	Principais resultados do diagnóstico institucional	67
Figura 10	Síntese dos Riscos Estratégicos Prioritários	73
Figura 11	Síntese dos Riscos Operacionais Prioritários	77
Figura 12	Síntese dos Riscos Financeiros e Orçamentários Prioritários	81
Figura 13	Síntese do Risco Prioritário de Integridade	83
Figura 14	Fluxo de Comunicação e Reporte da Gestão de Riscos	97
Figura 15	Fluxo dos relatórios de monitoramento	98
Figura 16	Ciclo de Melhoria Contínua	103
Figura 17	Cronograma de Implementação, Monitoramento e Avaliação (Jul/2026–Dez/2027)	104





SUMÁRIO

1. CONTEXTO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA	14
1.1 A INSTITUIÇÃO	14
1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	16
1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	18
1.5 BASE NORMATIVA	19
1.6 GOVERNANÇA DA GESTÃO DE RISCOS	21
1.6.1 Estrutura da Governança	21
1.6.2 Papéis e Responsabilidades	21
1.6.3 Modelo das Três Linhas	24
1.7. OBJETIVOS DO PLANO	26
1.7.1 Objetivo Geral	26
1.7.2 Objetivos Específicos	26
2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	31
2.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	31
2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS	31
2.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL	32
2.4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	32
2.4.1 Estabelecimento do Contexto	33
2.4.2 Identificação dos Riscos	34
2.4.3 Análise dos Riscos	35
2.4.4 Avaliação dos Riscos	36
2.4.5 Tratamento dos Riscos	44
2.4.6 Monitoramento e Revisão	45
2.4.7 Comunicação e Consulta	47
3. DIAGNÓSTICO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS	50
3.1 VISÃO GERAL DA MATRIZ DE RISCOS INSTITUCIONAIS	50
3.1.1 Quantidade Total de Riscos	51





3.1.2 Distribuição dos Riscos por Eixo	51
3.2 PERFIL DOS RISCOS INERENTES	52
3.2.1 Distribuição dos Riscos Inerentes	53
3.2.2 Mapa de Calor dos Riscos Inerentes.....	54
3.2.3 Análise Técnica do Perfil de Exposição	55
3.3 PERFIL DOS RISCOS RESIDUAIS	55
3.3.1 Distribuição dos Riscos Residuais por Classificação	55
3.4 COMPARATIVO ENTRE OS RISCOS INERENTES E RESIDUAIS	56
3.5 EFETIVIDADE DOS CONTROLES INSTITUCIONAIS.....	58
3.5.1 Principais Evidências de Efetividade	59
3.5.2 Limitações dos Controles Existentes.....	59
3.5.3 Implicações para a Governança	60
3.6 RISCOS PRIORITÁRIOS	61
3.6.1 Critérios para Priorização dos Riscos	61
3.6.2 Distribuição dos Riscos Prioritários por Eixo	62
3.6.3 Análise Temática dos Riscos Prioritários.....	63
3.7 Principais Vulnerabilidades Institucionais	64
3.8 SÍNTESE EXECUTIVA DO DIAGNÓSTICO	66
4. ANÁLISE DOS RISCOS PRIORITÁRIOS.....	71
4.1. EIXO ESTRATÉGICO	73
4.1.1 Análise dos Riscos Estratégicos.....	75
4.1.2 Conclusão do Eixo Estratégico	77
4.2 EIXO OPERACIONAL	78
4.2.1 Análise dos Riscos Operacionais.....	79
4.2.2 Conclusão do Eixo Operacional	80
4.3 EIXO FINANCEIRO/ORÇAMENTÁRIO	81
4.3.1 Análise dos Riscos de Finanças/Orçamentários	82
A. Planejamento, Execução e Conformidade Financeira	82
4.3.2 Conclusão do Eixo de Finanças/Orçamentário	83





4.4 EIXO DE INTEGRIDADE	83
4.4.1 Análise do Eixo de Integridade	84
4.4.2 Conclusão do Eixo de Integridade	85
5. PLANO DE TRATAMENTO	88
5.1 DIRETRIZES GERAIS	88
5.2 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO ESTRATÉGICO	89
5.3 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO OPERACIONAL	90
5.4 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO DE FINANÇAS	92
5.5 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO DE INTEGRIDADE	92
6. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DOS RISCOS	96
6.1 DISPOSIÇÕES GERAIS	96
6.2 MONITORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS	96
6.3 COMUNICAÇÃO E REPORTE	97
6.4 RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO	98
6.5 INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE RISCOS	99
6.5.1 Finalidade	99
6.5.2 Indicadores de Implementação do Plano	100
6.5.3 Indicadores Estratégicos	100
6.5.4 Indicadores Operacionais	101
6.5.5 Indicadores Financeiros	101
6.5.6 Indicadores de Integridade	102
6.5.7 Uso dos Indicadores	102
6.6 AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DOS CONTROLES	102
6.7 REVISÃO DA MATRIZ DE RISCOS INSTITUCIONAIS	103
6.8 CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA	103
6.9 CRONOGRAMA	104
7. METAS E RESULTADOS	107
7.1 FINALIDADE	107
7.2 META INSTITUCIONAL DE REDUÇÃO DA EXPOSIÇÃO AO RISCO	107





7.3 RESULTADOS ESPERADOS	108
7.4 CRITÉRIOS DE ACOMPANHAMENTO	108
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111







CAPÍTULO

01

CONTEXTO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA

Fundamentos institucionais que
sustentam a governança e a gestão de
riscos do CBMAM.





1. CONTEXTO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA

1.1 A INSTITUIÇÃO

• Histórico Institucional

O Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM) é instituição militar permanente do Estado do Amazonas, organizada com base nos princípios da hierarquia e da disciplina, integrante do Sistema Estadual de Segurança Pública e do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil.

Ao longo de sua trajetória, a Corporação consolidou-se como órgão essencial à proteção da vida, do patrimônio, do meio ambiente e da ordem pública, ampliando continuamente sua capacidade operacional para atender às peculiaridades geográficas, ambientais e sociais do Estado do Amazonas.

A evolução institucional do CBMAM foi marcada pela expansão de suas unidades operacionais, modernização de equipamentos, fortalecimento da formação profissional e aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento, governança e gestão, permitindo maior capacidade de resposta às demandas da sociedade amazonense.

• Competências Constitucionais

Nos termos da Constituição Federal, da Constituição do Estado do Amazonas e da legislação estadual aplicável, compete ao Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas exercer, dentre outras, as seguintes atribuições:

- ✓ Prevenção e combate a incêndios urbanos e florestais;
- ✓ Busca, salvamento e resgate;
- ✓ Atendimento pré-hospitalar em situações de emergência;
- ✓ Ações de proteção e defesa civil;
- ✓ Fiscalização das normas de segurança contra incêndio e pânico;
- ✓ Perícias de incêndio quando previstas em lei;
- ✓ Atuação em desastres naturais e tecnológicos;
- ✓ Apoio às ações integradas de segurança pública.

• Atividades-fim

As atividades-fim representam a razão de existir da Corporação e compreendem:

- ✓ Combate a incêndios;





- ✓ Salvamento terrestre, aquático e em altura;
- ✓ Busca e resgate;
- ✓ Atendimento pré-hospitalar;
- ✓ Defesa civil;
- ✓ Prevenção contra incêndio e pânico;
- ✓ Operações especiais;
- ✓ Resposta a desastres.

• Atividades-meio

As atividades-meio garantem as condições necessárias para a execução da missão institucional, abrangendo:

- ✓ Planejamento estratégico;
- ✓ Governança;
- ✓ Gestão de riscos;
- ✓ Controle interno;
- ✓ Orçamento e finanças;
- ✓ Logística;
- ✓ Patrimônio;
- ✓ Tecnologia da informação;
- ✓ Gestão de pessoas;
- ✓ Ensino, pesquisa e inovação;
- ✓ Comunicação institucional;
- ✓ Assessoria jurídica;
- ✓ Inteligência institucional.

• Relevância para o Estado do Amazonas

O CBMAM desempenha papel estratégico para a continuidade dos serviços públicos essenciais e para a proteção da população amazonense, atuando em um dos territórios mais complexos do mundo sob o ponto de vista logístico e ambiental. Sua atuação contribui para a redução dos impactos decorrentes de incêndios, desastres naturais, acidentes, eventos hidrológicos extremos e demais situações de emergência, fortalecendo a resiliência das comunidades, a proteção das infraestruturas críticas e a preservação do patrimônio ambiental da Amazônia.





1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

- **MISSÃO**

A execução de atividades de Defesa Civil, Prevenção e Combate a Incêndios, Buscas, Salvamentos e Socorros Públicos no âmbito do Estado do Amazonas, conforme preconiza o artigo 144 da Constituição Federal/1988.

- **VISÃO**

Ser uma Corporação digna do respeito e estima popular que se apresenta como modelo de excelência tanto na gestão pública, quanto na alta qualidade do serviço prestado para a sociedade amazonense.

- **VALORES**

- ✓ PRONTIDÃO – Desenvolvido através do senso de responsabilidade e comprometimento no cumprimento de qualquer missão a qualquer tempo;
- ✓ ABNEGAÇÃO – Através da observação coerente da hierarquia e disciplina militar;
- ✓ CIVISMO – Através do desempenho profissional e patriótico de nossa missão constitucional;
- ✓ HONRA – Sempre alcançada através das inúmeras situações onde a coragem se faz necessária, levando-nos inclusive a pôr em risco nossa própria vida e bem-estar em favor de outrem;
- ✓ HONESTIDADE – Sempre prezando pela lealdade no falar e no agir, bem como na valorização de interações pautadas na verdade;
- ✓ SOLIDARIEDADE – Empatia pelos cidadãos de nossa sociedade sem discriminação de raça, cor, sexo ou orientação sexual.





1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A gestão de riscos do CBMAM considera o contexto interno e externo no qual a Corporação desenvolve suas atividades, em conformidade com os princípios estabelecidos pela ABNT NBR ISO 31000:2018.

O conhecimento desse contexto constitui etapa essencial para a adequada identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos institucionais.

• Características do Estado do Amazonas

O Estado do Amazonas apresenta condições singulares que influenciam diretamente a atuação do CBMAM, dentre as quais destacam-se:

- ✓ Maior unidade federativa do Brasil em extensão territorial;
- ✓ Predominância de áreas florestais;
- ✓ Grandes distâncias entre municípios;
- ✓ Forte dependência do transporte fluvial;
- ✓ Sazonalidade dos ciclos hidrológicos;
- ✓ Elevada incidência de incêndios florestais durante o período de estiagem;
- ✓ Ocorrência de inundações, vendavais e eventos climáticos extremos;
- ✓ Limitações de infraestrutura em áreas remotas.

Essas características ampliam a complexidade das operações e demandam elevado nível de planejamento institucional.

• Ambiente Interno

O ambiente interno compreende os fatores sob controle da instituição, incluindo:

- ✓ Estrutura organizacional;
- ✓ Processos institucionais;
- ✓ Recursos humanos;
- ✓ Recursos orçamentários;
- ✓ Infraestrutura;
- ✓ Equipamentos;
- ✓ Tecnologia;
- ✓ Cultura organizacional;
- ✓ Planejamento estratégico;
- ✓ Sistema de governança;
- ✓ Controles internos.





- **Ambiente Externo**

O ambiente externo engloba fatores que influenciam o desempenho institucional, tais como:

- ✓ Legislação;
- ✓ Políticas públicas;
- ✓ Disponibilidade orçamentária;
- ✓ Mudanças climáticas;
- ✓ Desenvolvimento urbano;
- ✓ Cenário econômico;
- ✓ Expectativas da sociedade;
- ✓ Órgãos de controle;
- ✓ Evolução tecnológica;
- ✓ Atuação integrada com outras instituições.

1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

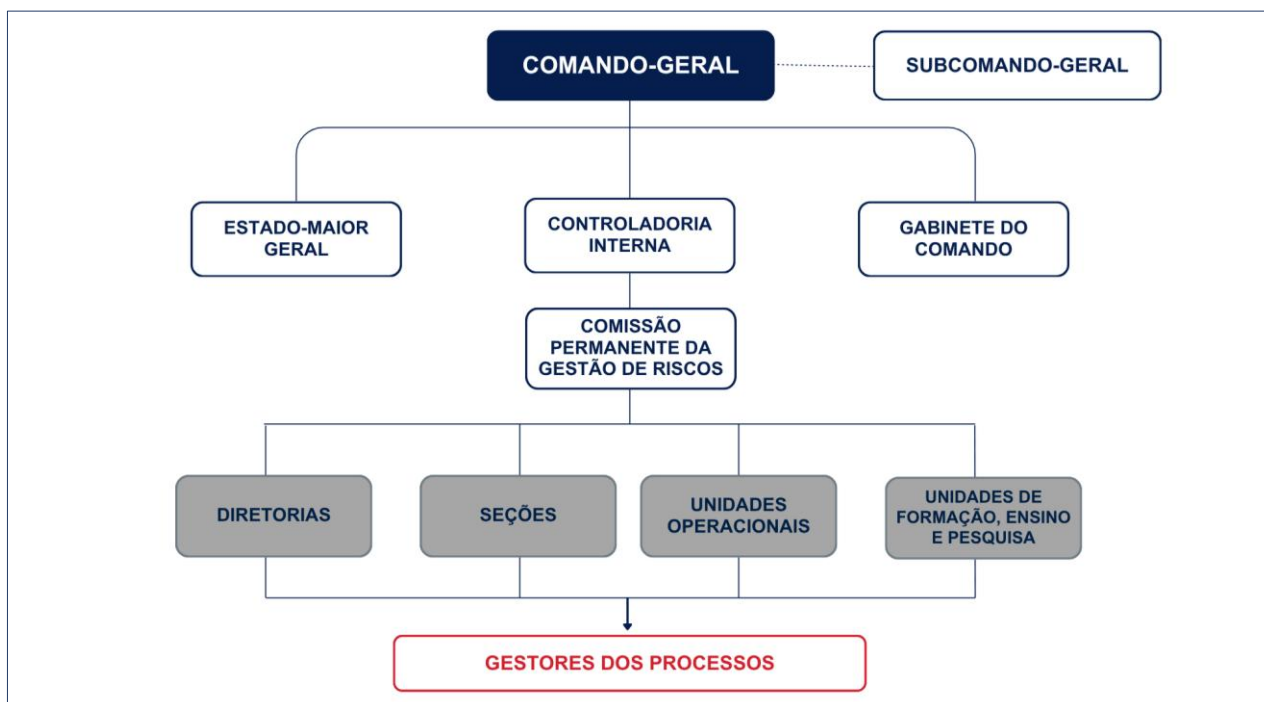
A estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas constitui a base para a execução das atividades institucionais e para a implementação da governança e da gestão de riscos, permitindo a adequada distribuição de competências, responsabilidades e fluxos decisórios entre as unidades organizacionais.

O organograma executivo a seguir apresenta, de forma resumida, a estrutura organizacional da Corporação de suporte à Gestão de Riscos.





Figura 1: Estrutura Organizacional de Suporte à Gestão de Riscos.



Fonte: Adaptado da estrutura organizacional do CBMAM.

1.5 BASE NORMATIVA

A gestão de riscos institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas está fundamentada em normas constitucionais, legais, regulamentares e técnicas que disciplinam a governança pública, os controles internos e a gestão baseada em riscos. Esse conjunto normativo estabelece os princípios, diretrizes e responsabilidades que orientam a implementação, o monitoramento e o aperfeiçoamento contínuo da gestão de riscos no âmbito da Corporação.

A Tabela 1 apresenta os principais instrumentos normativos que subsidiam este Plano.





Tabela 1: Principais instrumentos normativos que fundamentam o Plano de Gestão de Riscos Institucional do CBMAM.

Instrumento Normativo	Contribuição para a Gestão de Riscos
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Estabelece os princípios da Administração Pública, especialmente legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a governança pública, os controles internos e a gestão baseada em riscos.
Constituição do Estado do Amazonas	Dispõe sobre a organização da Administração Pública Estadual, definindo as competências dos órgãos estaduais e os princípios que orientam a gestão pública no âmbito do Estado.
Lei Complementar Estadual nº 224, de 2021	Institui o Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas, estabelecendo diretrizes para governança, controles internos, integridade e gestão de riscos nos órgãos e entidades estaduais.
Decreto Estadual nº 40.849, de 2019	Institui a Política de Governança da Administração Pública Estadual, determinando a adoção da gestão de riscos como instrumento de fortalecimento da governança e da tomada de decisão.
Portaria nº 54/2023-GCG/CGE	Estabelece critérios para avaliação da maturidade em governança, controles internos e gestão de riscos no âmbito do Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas, incluindo requisitos para implementação e aperfeiçoamento da gestão baseada em riscos.
ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes	Fornece os princípios, a estrutura e o processo para implementação, integração, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos nas organizações. Constitui a principal referência metodológica adotada neste Plano.
Guia Metodológico de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas	Define a metodologia utilizada para identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, servindo como referência técnica para a Administração Pública Estadual.
Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas	Define a missão, visão, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas da Corporação, constituindo a principal referência para identificação, avaliação e priorização dos riscos institucionais, em consonância com o princípio de integração da gestão de riscos à estratégia organizacional previsto na ABNT NBR ISO 31000:2018.
Normas internas do CBMAM	Compreendem atos administrativos, portarias, instruções normativas e demais instrumentos internos que regulamentam a estrutura organizacional, a governança, os controles internos e os procedimentos relacionados à gestão de riscos no âmbito da Corporação.

Fonte: CBMAM, 2026; com base na legislação e nos normativos aplicáveis.





1.6 GOVERNANÇA DA GESTÃO DE RISCOS

1.6.1 Estrutura da Governança

A Governança da Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM) integra o sistema de governança institucional e estabelece as estruturas, responsabilidades e mecanismos destinados a assegurar que a gestão de riscos seja conduzida de forma coordenada, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos da Corporação.

Sua estrutura define as instâncias responsáveis pelo direcionamento, supervisão, implementação e monitoramento da gestão de riscos, promovendo a integração entre planejamento, controles internos, tomada de decisão e melhoria contínua da gestão pública.

A governança da gestão de riscos é exercida pelas instâncias responsáveis pelo direcionamento estratégico, coordenação, supervisão, implementação e execução das atividades de gestão de riscos, compreendendo:

- I. Comando-Geral;
- II. Subcomando-Geral;
- III. Estado-Maior Geral;
- IV. Controladoria Interna;
- V. Comissão Permanente de Gestão de Riscos;
- VI. Diretorias, Seções, Unidades Operacionais e Unidades de Formação, Ensino e Pesquisa, por intermédio de seus gestores;
- VII. Gestores dos Processos Institucionais;
- VIII. Militares e Servidores envolvidos na execução dos processos institucionais.

Cada instância exerce atribuições específicas e complementares, observando os princípios da segregação de funções, da responsabilidade gerencial e da melhoria contínua da gestão baseada em riscos.

1.6.2 Papéis e Responsabilidades

1.6.2.1 Comando-Geral

São atribuições do Comando-Geral:

- I. Aprovar o plano de gestão de riscos institucional;
- II. Definir diretrizes estratégicas;
- III. Deliberar sobre riscos críticos;





- IV. Assegurar recursos necessários à implementação do PGRI;
- V. Promover a cultura de gestão baseada em riscos.

1.6.2.2 Subcomando-Geral

São atribuições do Subcomando-Geral:

- I. Apoiar o Comando-Geral na supervisão da implementação da Política e do Plano de Gestão de Riscos Institucional;
- II. Acompanhar a execução das ações estratégicas relacionadas à gestão de riscos;
- III. Promover a articulação entre o Comando-Geral, o Estado-Maior Geral e as demais unidades organizacionais para assegurar a efetividade da gestão de riscos;
- IV. Acompanhar a evolução dos riscos institucionais prioritários e dos respectivos planos de tratamento;
- V. Subsidiar o Comando-Geral com informações para o monitoramento do desempenho da gestão de riscos.

1.6.2.3 Estado-Maior Geral

São atribuições do Estado-Maior:

- I. Assessorar o Comando-Geral na integração da gestão de riscos ao planejamento e à gestão estratégica da Corporação;
- II. Subsidiar o processo decisório do Comando, mediante o acompanhamento dos riscos estratégicos e de seus respectivos indicadores;
- III. Acompanhar a implementação dos Planos de Tratamento dos Riscos de natureza estratégica;
- IV. Apoiar a priorização de ações voltadas à mitigação dos riscos institucionais;
- V. Promover a articulação entre as unidades organizacionais para o fortalecimento da gestão baseada em riscos.

1.6.2.4 Controladoria Interna

São atribuições da Controladoria:

- I. Orientar tecnicamente a implementação e o aperfeiçoamento da gestão de riscos institucional;
- II. Monitorar a aderência da metodologia de gestão de riscos às normas e diretrizes aplicáveis;





- III. Avaliar a conformidade e a efetividade do sistema de controles internos, propondo medidas de aperfeiçoamento quando necessário;
- IV. Emitir recomendações destinadas ao fortalecimento dos mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos;
- V. Apoiar a comissão permanente de gestão de riscos na consolidação das boas práticas de gestão e governança institucional.

1.6.2.5 Comissão Permanente de Gestão de Riscos

São atribuições da Comissão:

- I. Coordenar a implementação, o monitoramento e a atualização do Plano de Gestão de Riscos Institucional;
- II. Orientar metodologicamente as unidades organizacionais na aplicação do processo de gestão de riscos;
- III. Coordenar a consolidação, manutenção e atualização dos instrumentos de gestão de riscos, incluindo a Matriz de Riscos Institucional;
- IV. Acompanhar a implementação dos Planos de Tratamento dos Riscos e monitorar sua evolução;
- V. Elaborar relatórios gerenciais destinados ao Comando;
- VI. Promover ações de capacitação, sensibilização e disseminação da cultura de gestão baseada em riscos;
- VII. Propor revisões e aperfeiçoamentos da metodologia, dos instrumentos e do Plano de Gestão de Riscos Institucional.

1.6.2.6 Diretorias, Seções e Demais Unidades Organizacionais

São atribuições das unidades organizacionais, por meio de seus respectivos gestores:

- I. Implementar a gestão de riscos em suas áreas de atuação;
- II. Assegurar a execução das ações previstas nos planos de tratamento;
- III. Apoiar a identificação, análise, avaliação e monitoramento dos riscos sob sua responsabilidade;
- IV. Disponibilizar informações para atualização da matriz de riscos institucional;
- V. Fomentar a cultura de gestão baseada em riscos no âmbito de suas unidades.





1.6.2.7 Gestores de Processos

São atribuições dos gestores:

- I. Identificar riscos de suas áreas;
- II. Implementar controles;
- III. Executar ações de tratamento;
- IV. Monitorar riscos sob sua responsabilidade;
- V. Reportar informações à comissão.

1.6.2.8 Militares e Servidores Envolvidos nos Processos

São atribuições dos militares e servidores:

- I. Cumprir os controles internos estabelecidos;
- II. Comunicar situações de risco identificadas;
- III. Colaborar com a identificação, avaliação e tratamento dos riscos;
- IV. Apoiar a implementação das ações previstas nos planos de tratamento.

1.6.3 Modelo das Três Linhas

O Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas adota o Modelo das Três Linhas como referência para a definição das responsabilidades relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos. O modelo promove a adequada segregação de funções, fortalece a tomada de decisão e assegura que os riscos institucionais sejam gerenciados de forma coordenada e integrada.

- **Primeira Linha:** gestores dos processos e unidades organizacionais responsáveis pela identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, bem como pela implementação e manutenção dos controles internos.
- **Segunda Linha:** Estado-Maior Geral, Controladoria Interna e Comissão Permanente de Gestão de Riscos, responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes, orientação metodológica, monitoramento e apoio à gestão de riscos.
- **Terceira Linha:** avaliações independentes realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, destinadas a verificar a efetividade da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.





A Figura 2 apresenta a estrutura das Três Linhas adotada pelo CBMAM.

Figura 2: Modelo das Três Linhas do CBMAM.



Fonte: CBMAM, 2026.

As três linhas atuam de forma integrada e colaborativa, com comunicação contínua, compartilhamento de informações e alinhamento aos objetivos institucionais.





1.7. OBJETIVOS DO PLANO

1.7.1 Objetivo Geral

Estabelecer diretrizes, responsabilidades, metodologia e instrumentos para a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas – CBMAM, de forma a fortalecer a governança, os controles internos, a integridade institucional, a continuidade dos serviços essenciais e o alcance dos objetivos estratégicos da Corporação.

1.7.2 Objetivos Específicos

- I – Implementar a gestão de riscos como prática permanente de governança institucional no âmbito do CBMAM;
- II – Identificar os riscos capazes de comprometer os objetivos estratégicos, operacionais, financeiros, orçamentários e de integridade da Corporação;
- III – Classificar e priorizar os riscos institucionais com base nos critérios de probabilidade, impacto, risco inerente, efetividade dos controles existentes e risco residual;
- IV – Consolidar a Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, contendo eventos de risco, causas, consequências, controles existentes, nível de risco, resposta, tratamento proposto, responsáveis e periodicidade de monitoramento;
- V – Propor ações preventivas, corretivas e mitigadoras para reduzir a exposição institucional aos riscos identificados;
- VI – Fortalecer os controles internos administrativos, operacionais, financeiros e de integridade, em conformidade com o Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas;
- VII – Subsidiar a tomada de decisão do Comando-Geral com informações estruturadas sobre riscos críticos, riscos residuais e planos de tratamento;
- VIII – Integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, à execução orçamentária, à gestão operacional e aos processos administrativos da Corporação;





IX – Promover a cultura organizacional baseada em riscos, por meio de capacitações, orientações técnicas, comunicação interna e disseminação de boas práticas;

X – Estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo dos riscos, com definição de responsáveis, periodicidade de acompanhamento e elaboração de relatórios periódicos;

XI – Assegurar maior transparência, rastreabilidade e responsabilização nos processos decisórios e administrativos;

XII – Reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos que possam comprometer a continuidade dos serviços prestados à sociedade, especialmente nas atividades de combate a incêndios, salvamento, resgate, atendimento pré-hospitalar, defesa civil e operações em áreas remotas;

XIII – Prevenir falhas de conformidade, desvios de conduta, conflitos de interesse, irregularidades administrativas e demais riscos à integridade institucional;

XIV – Contribuir para o atendimento aos requisitos do Selo “Gestão de Qualidade do Sistema de Controle Interno”, especialmente quanto ao desenvolvimento da cultura de gestão baseada em riscos e à implementação da gestão dos riscos à realização dos objetivos institucionais;

XV – Aperfeiçoar a capacidade institucional de resposta a eventos críticos, emergências, desastres, incêndios florestais, ocorrências urbanas complexas e demais situações que demandem atuação integrada do CBMAM;

XVI – Promover a melhoria contínua dos processos institucionais por meio da aplicação do ciclo de gestão de riscos, da revisão periódica da matriz e do aperfeiçoamento dos controles existentes;

XVII – Estabelecer fluxo de comunicação e reporte dos riscos à Comissão Permanente de Gestão de Riscos, à Controladoria do CBMAM e ao Comando-Geral;

XVIII – Apoiar a alocação eficiente de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, considerando a criticidade dos riscos e a prioridade das ações de tratamento;





XIX – Preservar a imagem institucional, a confiança da sociedade e a credibilidade do CBMAM perante os órgãos de controle, demais instituições públicas e população amazonense;

XX – Garantir que o PGRI/CBMAM seja mantido como instrumento vivo, revisado periodicamente e atualizado sempre que houver alteração relevante no contexto institucional, operacional, normativo ou orçamentário da Corporação.





BOMBEIROS
AMAZONAS

CORPO DE BOMBEIROS MILITARES DO AMAPÁ
1876





CAPÍTULO

02

**METODOLOGIA DE
GESTÃO DE RISCOS**

Estrutura metodológica adotada para
identificação, avaliação, tratamento,
monitoramento e comunicação dos riscos
institucionais do CBMAM.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
<https://edoc.amazonas.am.gov.br/B9AA.56BB.0B05.EA0E/FA382E57>
Código verificador: **B9AA.56BB.0B05.EA0E** CRC: **FA382E57**



2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

2.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

A metodologia de Gestão de Riscos adotada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas – CBMAM está fundamentada nos princípios, diretrizes e processos estabelecidos pela ABNT NBR ISO 31000:2018, pela Lei Complementar nº 224, de 07 de outubro de 2021, pelo Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019, e pelas orientações da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas – CGE/AM.

A Gestão de Riscos constitui processo contínuo, sistemático e estruturado destinado a identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar eventos que possam impactar o alcance dos objetivos institucionais da Corporação.

Sua aplicação deve ocorrer de forma integrada ao planejamento estratégico, à gestão operacional, à gestão orçamentária e financeira, aos controles internos e à tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos do CBMAM observa os seguintes princípios:

- I – Geração e proteção de valor institucional;
- II – Integração aos processos organizacionais;
- III – Suporte à tomada de decisão;
- IV – Abordagem sistemática, estruturada e oportuna;
- V – Utilização das melhores informações disponíveis;
- VI – Adaptação ao contexto institucional;
- VII – Consideração dos fatores humanos e culturais;
- VIII – Transparência e participação das partes interessadas;
- IX – Melhoria contínua;
- X – Fortalecimento da governança e dos controles internos.





2.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL

O processo de Gestão de Riscos considera as características específicas do CBMAM, especialmente:

- I – Atuação operacional em todo o território amazonense;
- II – Execução de atividades de combate a incêndios urbanos e florestais;
- III – Operações de salvamento, busca e resgate;
- IV – Atendimento pré-hospitalar;
- V – Peculiaridades logísticas da Amazônia;
- VI – Dependência de meios terrestres, fluviais e aéreos;
- VII – Limitações de infraestrutura em regiões remotas;
- VIII – Exposição a eventos climáticos extremos.

2.4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM) foi estruturada em etapas inter-relacionadas, desenvolvidas de forma contínua e sistemática, em conformidade com os princípios estabelecidos pela ABNT NBR ISO 31000:2018 e pela metodologia da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas. Cada etapa possui objetivos específicos e contribui para a construção de um processo integrado de apoio à governança, à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos institucionais.

O processo de gestão de riscos adotado pelo CBMAM está estruturado em etapas sequenciais e interdependentes, assegurando que os riscos sejam identificados, analisados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados de forma sistemática. A Figura 3 apresenta uma visão geral do processo de gestão de riscos adotado pela Corporação.





Figura 3: Etapas do Processo de Gestão de Riscos do CBMAM.



Fonte: CBMAM, 2026.

2.4.1 Estabelecimento do Contexto

O estabelecimento do contexto constitui a etapa inicial da Gestão de Riscos e tem por finalidade definir os parâmetros internos e externos que orientam todo o processo de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos institucionais.

O contexto institucional foi definido a partir da análise dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da Corporação, contemplando sua estrutura organizacional, competências legais, processos de trabalho e objetivos estratégicos. Essa avaliação permitiu delimitar o escopo da gestão de riscos e estabelecer critérios consistentes para a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos institucionais.

Para a definição do contexto institucional foram considerados, entre outros aspectos:





- Planejamento Estratégico Institucional;
- Missão, visão e valores do CBMAM;
- Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho;
- Estrutura organizacional e competências das unidades administrativas e operacionais;
- Legislação, normas e regulamentos aplicáveis;
- Ambiente interno e ambiente externo;
- Recursos humanos, materiais, tecnológicos e orçamentários disponíveis;
- Partes interessadas internas e externas;
- Processos de atividade-fim, de apoio e de governança da Corporação.

A definição desses elementos permitiu estabelecer uma base comum para os trabalhos da Comissão de Gestão de Riscos, assegurando que a identificação dos eventos de risco fosse realizada de forma alinhada às prioridades institucionais e à realidade operacional e administrativa do CBMAM. Esse alinhamento garantiu maior consistência metodológica na construção da matriz de riscos e contribuiu para que os riscos identificados refletissem efetivamente os fatores capazes de influenciar o cumprimento da missão institucional.

2.4.2 Identificação dos Riscos

A etapa de identificação dos riscos consistiu no levantamento sistemático dos eventos capazes de impactar, positiva ou negativamente, o alcance dos objetivos institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM).

O processo foi conduzido pela Comissão de Gestão de Riscos por meio de sucessivas reuniões técnicas, estruturadas por eixos temáticos, contando, inicialmente, com a participação de representantes de diferentes áreas da Corporação. Nessa etapa foram empregadas diversas técnicas de identificação de riscos, dentre elas:

- Entrevistas estruturadas;
- Brainstorming;
- Análise Documental;
- Análise de Processos;
- Análise Swot;
- Experiências anteriores;
- Auditorias;
- Inspeções;
- Relatórios Operacionais.





Ao longo dos trabalhos, verificou-se que, embora a participação dos representantes por eixo proporcionasse uma visão abrangente dos principais processos institucionais, a complexidade e a diversidade das atividades desenvolvidas pelo CBMAM demandavam uma ampliação da representatividade no processo de identificação dos riscos.

Dessa forma, a Comissão deliberou pela realização de uma nova rodada de oficinas, desta vez com a participação de representantes de cada Organização Bombeiro Militar (OBM), Diretoria, Coordenadoria e demais setores da Corporação. Essa estratégia permitiu incorporar conhecimentos específicos de cada unidade organizacional, proporcionando maior precisão na identificação dos eventos de risco, ampliando a cobertura dos processos institucionais e aumentando a confiabilidade da matriz de riscos consolidada.

Após sua identificação, os riscos foram classificados conforme sua natureza e área de impacto, sendo distribuídos nos seguintes eixos institucionais:

- a) Estratégicos;
- b) Operacionais;
- c) Financeiros e Orçamentários;
- d) Integridade.

Essa metodologia colaborativa permitiu construir uma matriz de riscos alinhada à realidade operacional e administrativa do CBMAM, fortalecendo o processo de gestão de riscos e proporcionando uma base mais consistente para as etapas de análise, avaliação e tratamento dos riscos institucionais.

2.4.3 Análise dos Riscos

A etapa de análise dos riscos teve por finalidade compreender a natureza dos eventos identificados, permitindo conhecer os fatores que contribuem para sua ocorrência e os possíveis efeitos sobre o alcance dos objetivos institucionais.

Nessa fase, buscou-se compreender a relação entre os eventos de risco e os processos institucionais aos quais estão associados, fornecendo informações técnicas que subsidiaram a etapa de avaliação dos riscos.

Para cada evento identificado foram analisados:

- As causas que podem contribuir para sua ocorrência;
- As consequências decorrentes de sua materialização;
- Os processos e atividades potencialmente afetados;





- Os objetivos institucionais que poderão ser comprometidos.

A análise foi realizada de forma colaborativa pelos representantes das unidades organizacionais e pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos, permitindo incorporar conhecimentos técnicos e operacionais das diversas áreas da Corporação e assegurar que os eventos de risco refletissem a realidade institucional.

2.4.4 Avaliação dos Riscos

Concluída a etapa de análise, os riscos identificados foram avaliados com o objetivo de determinar seu nível de criticidade, estabelecer prioridades para tratamento e subsidiar a tomada de decisão pelo Comando.

A avaliação foi conduzida de acordo com a metodologia definida no Procedimento para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos do CBMAM, observando critérios padronizados que asseguram uniformidade, objetividade e rastreabilidade das avaliações realizadas.

Essa etapa compreendeu:

- A avaliação da probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- A avaliação do impacto potencial sobre os objetivos institucionais;
- A determinação do risco inerente;
- A avaliação da efetividade dos controles internos existentes;
- A determinação do risco residual;
- A classificação dos riscos por meio da matriz de probabilidade e impacto.

Os critérios adotados para a avaliação da probabilidade, do impacto, do risco inerente e do risco residual são apresentados nos itens subsequentes deste Plano.

I. Critérios de Probabilidade

A probabilidade representa a possibilidade de ocorrência de determinado evento de risco durante o período considerado na avaliação. Sua mensuração levou em consideração informações históricas da Corporação, a frequência de ocorrência de eventos semelhantes, as características dos processos institucionais e o julgamento técnico dos representantes das unidades organizacionais participantes das oficinas de gestão de riscos.

Sempre que possível, a classificação da probabilidade foi fundamentada em registros administrativos, relatórios operacionais, auditorias, inspeções e demais evidências objetivas disponíveis, reduzindo a subjetividade das avaliações.





Para uniformizar as análises, foi adotada a seguinte escala de classificação:

Tabela 2: Critérios para definição da probabilidade no âmbito do CBMAM.

Nível	Classificação	Frequência estimada	Histórico de ocorrência
1	Muito Baixa	Evento extremamente raro	Nunca ocorreu na instituição
2	Baixa	Ocorre raramente	Ocorreu uma vez na história do CBMAM
3	Média	Ocorre ocasionalmente	Ocorreu 1 (uma) vez nos últimos 5 anos
4	Alta	Ocorre frequentemente	Ocorre 1(uma) a 3 (três) vezes por ano
5	Muito Alta	Ocorre de forma recorrente	Ocorreu acima de 3 vezes em um ano

Fonte: Adaptado da Port/SE-CGU Nº 2418, de 21/12/21016, alterada pela Port/SE-CGU nº 69, de 06/01/2017.

II. Critérios de Impacto

O impacto corresponde à magnitude das consequências decorrentes da materialização do evento de risco sobre os objetivos institucionais do CBMAM.

Sua avaliação considerou os possíveis reflexos sobre a continuidade das atividades, a segurança das operações, a integridade das pessoas, o patrimônio público, a conformidade legal, a imagem institucional, os recursos financeiros e o meio ambiente.

Quando um mesmo evento apresentou impactos em mais de uma dimensão, foi considerado o maior nível de impacto identificado, evitando a subavaliação de riscos com potencial de produzir consequências relevantes para a instituição.





Tabela 3: Critérios para definição do impacto no âmbito do CBMAM.

Nível	Classificação	Impacto Financeiro	Impacto à Vida	Impacto Operacional	Impacto na imagem Institucional
1	Muito Baixo	Sem impacto relevante	Sem risco à vida	Impacto mínimo	Sem repercussão
2	Baixo	Pequeno prejuízo financeiro	Lesões leves com atendimento médico	Pequena interrupção	Repercussão interna
3	Médio	Prejuízo moderado	Necessidade de atendimento médico especializado	Comprometimento relevante na prestação de serviço	Necessidade de abertura de procedimentos administrativos (sindicância)
4	Alto	Prejuízo significativo	Lesões graves ou risco de invalidez parcial	Comprometimento significativo das atividades	Repercussão em órgãos de controle
5	Muito Alto	Grande prejuízo ao erário	Morte ou invalidez permanente	Paralisação de atividade essencial	Dano institucional grave imagem da instituição com repercussão nacional (imprensa e mídias sociais)

Fonte: Adaptado da Port/SE-CGU Nº 2418, de 21/12/21016, alterada pela Port/SE-CGU nº 69, de 06/01/2017.

A consolidação das informações na Matriz de Riscos possibilita a construção do Mapa de Calor Institucional, instrumento gráfico que representa a distribuição dos riscos conforme seus níveis de probabilidade e impacto, permitindo identificar de forma visual os eventos que demandam maior atenção da Administração. Essa representação facilita a análise da exposição institucional aos riscos, subsidia a definição das prioridades de tratamento e apoia o monitoramento contínuo da evolução do perfil de riscos da Corporação.

A Figura 4 apresenta a matriz de probabilidade e impacto utilizada pelo CBMAM para a classificação dos riscos e elaboração do Mapa de Calor Institucional.





Figura 4: Matriz de Probabilidade × Impacto utilizada na elaboração do Mapa de Calor Institucional do CBMAM.

		NÍVEL DO RISCO				
		MUITO BAIXO	BAIXO	MODERADO	ALTO	CRÍTICO
IMPACTO	5 MUITO ALTO	5 Gerenciar e monitorar riscos	10 Esforço de gerenciamento é necessário	15 Esforço de gerenciamento exigido	20 Indispensável gerenciar e monitorar riscos	25 Indispensável monitoramento contínuo e ação imediata
	4 ALTO	4 Aceitar riscos, com monitoramento	8 Gerenciar e monitorar riscos	12 Esforço de gerenciamento é necessário	16 Esforço de gerenciamento exigido	20 Indispensável gerenciar e monitorar riscos
	3 MÉDIO	3 Aceitar riscos, com monitoramento	6 Gerenciar e monitorar riscos	9 Esforço de gerenciamento é necessário	12 Esforço de gerenciamento exigido	15 Indispensável gerenciar e monitorar riscos
	2 BAIXO	2 Aceitar riscos	4 Aceitar, mas monitorar riscos	6 Gerenciar e monitorar riscos	8 Esforço de gerenciamento é necessário	10 Esforço de gerenciamento exigido
	1 MUITO BAIXO	1 Aceitar riscos	2 Aceitar riscos	3 Aceitar, mas monitorar riscos	4 Gerenciar e monitorar riscos	5 Gerenciar e monitorar riscos
		1 MUITO BAIXA	2 BAIXA	3 MÉDIA	4 ALTA	5 MUITO ALTA
PROBABILIDADE						

Fonte: CBMAM, 2026.

III. Critérios de Classificação do Risco Inerente

O risco inerente corresponde ao nível de exposição existente antes da consideração da efetividade dos controles internos adotados pela organização. Sua determinação resulta da combinação entre a probabilidade de ocorrência do evento e o impacto decorrente de sua materialização, permitindo identificar os riscos que, em sua condição natural, apresentam maior potencial de comprometer o alcance dos objetivos institucionais.

$$\text{Risco Inerente} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Para assegurar uniformidade na interpretação dos resultados obtidos, o CBMAM adota cinco níveis de classificação do risco inerente, definidos de acordo com a pontuação resultante da combinação entre probabilidade e impacto. Essa classificação constitui referência para a priorização dos riscos, orienta as etapas subsequentes da gestão de riscos e subsidia a tomada de decisão quanto à necessidade de avaliação da





efetividade dos controles internos e à definição das estratégias de tratamento. Os critérios de classificação do risco inerente estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Classificação do Risco Inerente

Pontuação	Classificação
1 - 4	Muito Baixo
5 - 9	Baixo
10-14	Médio
15-19	Alto
20-25	Muito Alto

Fonte: Adaptado da Port/SE-CGU Nº 2418, de 21/12/2016, alterada pela Port/SE-CGU nº 69, de 06/01/2017.

IV. Avaliação da Efetividade dos controles

Após a determinação do risco inerente, foram avaliados os controles internos existentes para verificar sua capacidade de prevenir, reduzir ou detectar a ocorrência dos eventos de risco.

Essa avaliação considerou não apenas a existência formal dos controles, mas também sua efetiva implementação, funcionamento e capacidade de produzir os resultados esperados.

A análise da efetividade dos controles permitiu identificar fragilidades, oportunidades de aprimoramento e subsidiou a determinação do risco residual.

V. Critérios para Determinação do Risco Residual

O risco residual corresponde ao nível de risco remanescente após a consideração da efetividade dos controles internos existentes, representando a exposição da Corporação ao risco após a implementação das medidas de controle atualmente adotadas.

Sua determinação constitui etapa fundamental da gestão de riscos, pois permite avaliar se os controles implementados são suficientes para reduzir a exposição ao risco a níveis aceitáveis ou se permanecem vulnerabilidades que demandam a adoção de medidas adicionais de tratamento.





A determinação do risco residual considera, de forma integrada, o nível do risco inerente previamente identificado e a avaliação da efetividade dos controles internos existentes, possibilitando mensurar o risco efetivamente suportado pela Instituição após a aplicação desses controles.

O resultado dessa etapa subsidia a tomada de decisão pelo Comando, orientando a priorização dos riscos, a definição das estratégias de tratamento e o direcionamento dos recursos institucionais para as situações que apresentam maior potencial de comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade do CBMAM.

VI. Classificação do Risco Residual

Após a determinação do risco residual, os riscos são classificados conforme a pontuação obtida na matriz de probabilidade e impacto, permitindo estabelecer níveis graduais de exposição institucional e definir diretrizes proporcionais para sua gestão.

A classificação padroniza a interpretação dos resultados da avaliação dos riscos, promovendo uniformidade na tomada de decisão, na priorização das ações de tratamento e na definição da intensidade do monitoramento a ser realizado pelos gestores e pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos.

A metodologia adotada pelo CBMAM estabelece cinco níveis de classificação do risco residual, correspondentes às faixas de pontuação obtidas na matriz de riscos, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5: Classificação do risco residual e diretrizes de gestão. Institucional do CBMAM.

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO DO RISCO RESIDUAL	SITUAÇÃO	DIRETRIZ
MUITO BAIXO	1 – 4	Risco residual dentro do nível aceitável.	Manter os controles existentes e realizar monitoramento periódico.
BAIXO	5 – 9	Risco residual controlado, porém requer acompanhamento.	Monitorar continuamente e implementar melhorias quando necessário.
MÉDIO	10 – 14	Risco residual acima do nível desejável.	Priorizar ações de tratamento e fortalecer os controles existentes.
ALTO	15 – 19	Risco residual elevado com potencial comprometimento dos objetivos institucionais.	Implementar medidas de tratamento com prioridade elevada.
MUITO ALTO	20 – 25	Risco residual inaceitável.	Comunicar imediatamente à Alta Administração e adotar medidas corretivas urgentes.

Fonte: CBMAM, 2026.





VII. Elaboração da Matriz de Riscos

A Matriz de Riscos Institucional constitui o principal instrumento de consolidação das informações produzidas durante o processo de identificação, análise e avaliação dos riscos. Sua elaboração permite registrar, de forma estruturada, os eventos de risco, suas causas, consequências, classificação, controles existentes e respectivos níveis de exposição, subsidiando a priorização dos riscos institucionais e a tomada de decisão pelo Comando.

A matriz contempla, no mínimo, os seguintes elementos:

- I. Processo institucional;
- II. Evento de risco;
- III. Causas;
- IV. Consequências;
- V. Eixo de classificação;
- VI. Probabilidade;
- VII. Impacto;
- VIII. Risco inerente;
- IX. Controles existentes;
- X. Avaliação da efetividade dos controles;
- XI. Risco residual;
- XII. Estratégia de tratamento;
- XIII. Unidade responsável;
- XIV. Prazo para implementação das ações.

A tabela 5 mostra a estrutura recomendada da Matriz de Riscos do CBMAM:

Tabela 5: Estrutura da Matriz de Risco adotada pelo CBMAM.

ID	Processo (eixo)	Macroprocesso	Objetivo	Evento de risco	Causas	Consequências	Controles existentes

Efetividade dos controles (%)	Risco residual	Classificação residual	Resposta	Tratamento proposto	Responsável	Frequência monitoramento

Fonte: CBMAM, 2026.



Concluídas as etapas de avaliação da probabilidade, do impacto, da efetividade dos controles internos e da determinação do risco residual, as informações são consolidadas na Matriz de Riscos Institucional. A Figura 6 apresenta, de forma resumida, o fluxo metodológico utilizado pelo CBMAM durante o processo de avaliação dos riscos, desde a identificação dos eventos até a consolidação das informações na Matriz de Riscos.

Figura 6: Fluxo metodológico de avaliação dos riscos adotado pelo CBMAM.



Fonte: CBMAM, 2026.





2.4.5 Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos consiste na definição e implementação de medidas destinadas a modificar o nível de exposição institucional aos eventos de risco identificados, buscando reduzir sua probabilidade de ocorrência, minimizar seus impactos ou mantê-los em níveis compatíveis com a capacidade de resposta da Corporação.

A definição da estratégia de tratamento considerou o nível de criticidade do risco, a efetividade dos controles existentes, a viabilidade técnica, operacional e financeira das ações propostas, bem como os benefícios esperados para a Administração.

Conforme as características de cada risco, poderão ser adotadas uma ou mais das seguintes estratégias de tratamento:

- 1 **Mitigar:**
Consiste na implementação ou no fortalecimento de controles internos destinados a reduzir a probabilidade de ocorrência do evento, minimizar seus impactos ou aumentar a capacidade institucional de resposta.
- 2 **Evitar:**
Consiste na eliminação da atividade, processo ou condição responsável pela exposição ao risco, quando sua continuidade não se mostrar compatível com o nível de risco aceitável.
- 3 **Compartilhar:**
Consiste na transferência ou compartilhamento parcial da responsabilidade pelos riscos por meio de contratos, convênios, seguros, termos de cooperação ou outros instrumentos legalmente admitidos.
- 4 **Aceitar:**
Consiste na manutenção do risco em seu nível residual, quando sua exposição estiver dentro dos limites de tolerância definidos pela Administração ou quando o custo de implementação de controles adicionais superar os benefícios esperados.

As estratégias definidas serão formalizadas em Planos de Tratamento de Riscos, contendo as ações a serem executadas, os responsáveis, os prazos de implementação e os respectivos indicadores de acompanhamento.

I. Elaboração do Plano de Tratamento dos Riscos

As estratégias de tratamento definidas para os riscos classificados como prioritários deverão ser formalizadas em Plano de Tratamento dos Riscos, instrumento





destinado a registrar as ações necessárias para reduzir a exposição institucional aos eventos identificados.

O Plano de Tratamento deverá conter, sempre que aplicável:

- I. Risco a ser tratado;
- II. Estratégia de tratamento adotada;
- III. Ações previstas;
- IV. Unidade responsável;
- V. Responsável pela execução;
- VI. Prazo de implementação;
- VII. Recursos necessários;
- VIII. Indicadores de acompanhamento;
- IX. Situação da implementação.

O Plano de Tratamento constitui instrumento de gestão e acompanhamento da implementação das medidas de controle, servindo de base para o monitoramento periódico pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos e pelo Comando.

2.4.6 Monitoramento e Revisão

O monitoramento e a revisão constituem atividades permanentes da Gestão de Riscos, tendo por finalidade verificar se os riscos permanecem adequadamente identificados, avaliados e tratados, bem como assegurar a atualização contínua da Matriz de Riscos Institucional.

Durante o monitoramento deverão ser observados, entre outros aspectos:

- Alterações no ambiente interno e externo da Corporação;
- Mudanças nos processos institucionais;
- Efetividade dos controles implementados;
- Evolução dos indicadores de risco;
- Cumprimento das ações previstas nos Planos de Tratamento;
- Surgimento de novos riscos ou alteração da criticidade dos riscos existentes.

A revisão periódica da Matriz de Riscos permitirá reavaliar a probabilidade de ocorrência, o impacto dos eventos, a efetividade dos controles internos e o nível de risco residual, assegurando que as informações permaneçam aderentes à realidade institucional.





Como referência para o acompanhamento dos riscos, adota-se a seguinte periodicidade mínima:

Tabela 6: Periodicidade de monitoramento adotado pelo CBMAM.

Nível	Monitoramento
Muito Alto (Crítico)	Mensal
Alto	Trimestral
Moderado (Médio e Baixo)	Semestral
Muito Baixo	Anual

Fonte: Adaptado da Port/SE-CGU Nº 2418, de 21/12/21016, alterada pela Port/SE-CGU nº 69, de 06/01/2017.

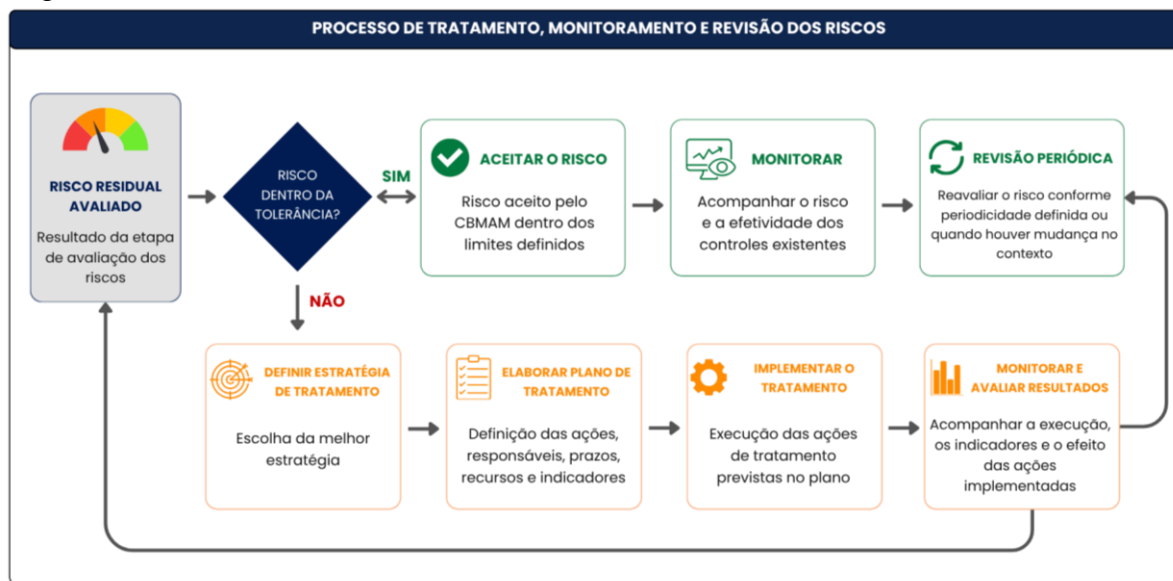
Independentemente da periodicidade estabelecida, a Matriz de Riscos deverá ser revisada sempre que ocorrerem mudanças significativas na estrutura organizacional, nos processos institucionais, na legislação aplicável ou em quaisquer fatores capazes de alterar o perfil de riscos da Corporação.

O monitoramento e a revisão dos riscos constituem um processo cíclico e contínuo, voltado à verificação da efetividade das ações implementadas e à atualização permanente da Matriz de Riscos Institucional. Após a avaliação do risco residual, a Administração deve verificar se o nível de exposição permanece dentro dos limites de tolerância estabelecidos. Caso o risco seja considerado aceitável, mantém-se o monitoramento periódico e a revisão da matriz. Caso contrário, deverão ser definidas e implementadas estratégias de tratamento, acompanhando-se sua execução até que o risco seja reduzido a níveis compatíveis com a capacidade de resposta da Corporação.

A Figura 7 apresenta o fluxo adotado pelo CBMAM para orientar as etapas de tratamento, monitoramento e revisão dos riscos institucionais.



Figura 7: Fluxo de tratamento, monitoramento e revisão dos riscos.



Fonte: CBMAM, 2026.

2.4.7 Comunicação e Consulta

A comunicação e a consulta constituem atividades permanentes do processo de Gestão de Riscos, promovendo o compartilhamento de informações entre o Comando, gestores, unidades organizacionais e demais partes interessadas, de forma a fortalecer a cultura de gestão baseada em riscos e subsidiar a tomada de decisão.

Ao longo de todas as etapas da Gestão de Riscos, deverão ser assegurados mecanismos que favoreçam a participação das unidades organizacionais, a transparência das informações e a disseminação das boas práticas de governança e controle interno.

Os resultados da Gestão de Riscos poderão ser divulgados por meio de:

- Relatórios gerenciais;
- Reuniões de acompanhamento;
- Painéis e indicadores gerenciais;
- Apresentações institucionais;
- Relatórios elaborados pela comissão permanente de gestão de riscos;
- Outros instrumentos de comunicação institucional.

A comunicação das informações deverá observar os princípios da transparência, da oportunidade, da confiabilidade e da confidencialidade, resguardando as Informações cuja divulgação possa comprometer a segurança institucional ou contrariar disposições legais.







CAPÍTULO

03

**DIAGNÓSTICO DOS
RISCOS INSTITUCIONAIS**

Análise consolidada do perfil de riscos
institucionais do CBMAM, com base na Matriz de
Riscos e nos critérios metodológicos adotados.





3. DIAGNÓSTICO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS

O diagnóstico dos riscos institucionais constitui a etapa de consolidação dos resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia de gestão de riscos adotada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas. Nesta fase, os eventos de risco identificados pelas unidades organizacionais são analisados de forma integrada, permitindo avaliar o nível de exposição institucional, identificar as áreas mais vulneráveis, mensurar a efetividade dos controles existentes e subsidiar a definição das prioridades para tratamento dos riscos.

A análise apresentada neste capítulo foi desenvolvida com base na Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, elaborada mediante processo participativo envolvendo diretorias, seções, unidades operacionais, unidades de formação, ensino e pesquisa e demais setores da Corporação, observando os critérios estabelecidos na metodologia. Os resultados representam o primeiro diagnóstico institucional estruturado da exposição aos riscos no âmbito do CBMAM e constituem referência para o fortalecimento da governança, da gestão baseada em riscos e da tomada de decisão estratégica.

A Matriz de Riscos do CBMAM pode ser acessada através do link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/16oMDe45nrCACjT708Z0lrx57zOTVvbi0/edit?usp=sharing&ouid=114385314326289775364&rtpof=true&sd=true>

3.1 VISÃO GERAL DA MATRIZ DE RISCOS INSTITUCIONAIS

O processo de identificação, consolidação e análise resultou em uma Matriz Institucional composta por 226 eventos de risco, distribuídos entre os quatro eixos estabelecidos no Plano de Gestão de Riscos: Estratégico, Operacional, Financeiro/Orçamentário e Integridade. Essa consolidação representa uma visão abrangente dos fatores que podem comprometer o alcance dos objetivos institucionais, permitindo compreender, de forma integrada, as principais exposições da Corporação.

A distribuição dos eventos evidencia que os riscos não se concentram em uma única área organizacional, mas estão presentes em diferentes processos institucionais, refletindo a complexidade das atividades desenvolvidas pelo CBMAM e a necessidade de uma abordagem sistêmica para seu gerenciamento. A matriz consolida riscos relacionados tanto às atividades-fim quanto aos processos de apoio, permitindo avaliar de forma equilibrada aspectos operacionais, administrativos, financeiros, de integridade e de governança.





3.1.1 Quantidade Total de Riscos

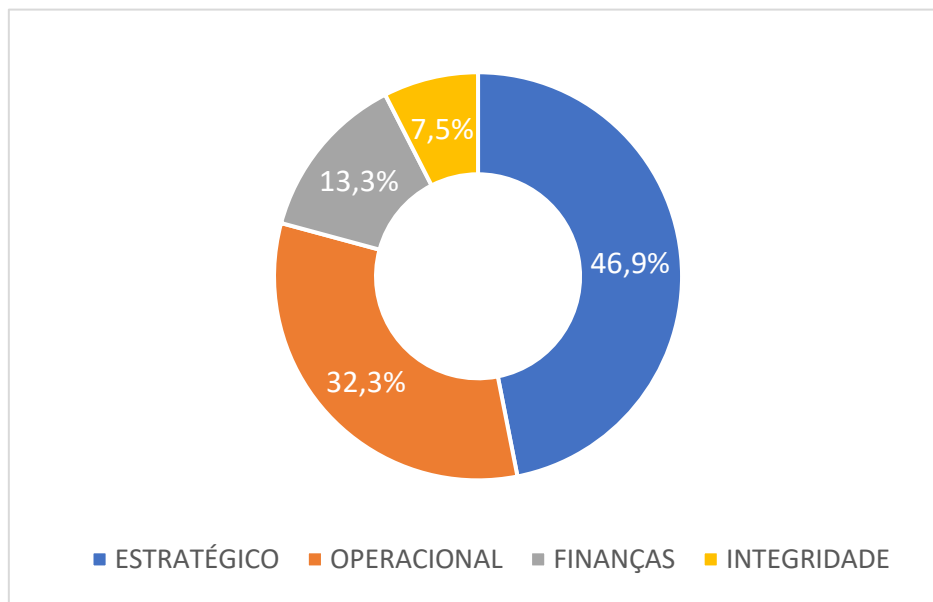
Foram identificados **226 eventos de risco**, classificados conforme sua natureza e vinculados aos respectivos macroprocessos institucionais. A consolidação desses eventos demonstra a amplitude do levantamento realizado e evidencia o comprometimento das unidades organizacionais com a implementação da gestão de riscos no âmbito da Corporação.

A quantidade de eventos identificados não representa, por si só, um maior nível de vulnerabilidade institucional. Pelo contrário, reflete o grau de detalhamento empregado no processo de identificação dos riscos, permitindo maior precisão na análise das causas, consequências, controles existentes e ações necessárias para mitigação das exposições institucionais. Uma matriz abrangente favorece a priorização das ações de tratamento e amplia a capacidade da organização de antecipar eventos capazes de comprometer o cumprimento de sua missão institucional.

3.1.2 Distribuição dos Riscos por Eixo

A Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM consolidou **226 eventos de risco**, distribuídos entre os eixos Estratégico, Operacional, Financeiro/Orçamentário e Integridade. A maior concentração ocorreu no eixo **Estratégico**, com **106 eventos**, correspondente a aproximadamente **47%** do total, seguido pelo eixo **Operacional**, com **73 eventos**, equivalente a cerca de **32%** da matriz (Gráfico 1).

Gráfico 1: Distribuição dos eventos de risco por eixo da Matriz Institucional do CBMAM



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.





A distribuição dos eventos de risco demonstra que os eixos **Estratégico** e **Operacional** concentram **179 dos 226 riscos identificados**, correspondendo a aproximadamente **79,2%** da matriz institucional. Esse resultado evidencia que as principais exposições do CBMAM estão relacionadas à capacidade de planejamento, governança, gestão organizacional e execução de sua atividade-fim, aspectos diretamente associados ao cumprimento da missão constitucional da Corporação.

Os riscos classificados no eixo **estratégico** refletem vulnerabilidades que podem comprometer o desempenho institucional em médio e longo prazo, abrangendo temas como gestão de pessoas, capacidade organizacional, planejamento, infraestrutura, tecnologia da informação e continuidade dos processos administrativos. Já os riscos **operacionais** concentram-se nas atividades diretamente relacionadas à prestação dos serviços de bombeiro militar, incluindo resposta a emergências, atendimento pré-hospitalar, incêndios, salvamentos e demais operações desenvolvidas pelo CBMAM.

Embora em menor quantidade, os riscos dos eixos **Financeiro/Orçamentário** e **Integridade** possuem elevada relevância institucional, uma vez que podem produzir impactos significativos sobre a regularidade da gestão pública, a conformidade legal, a utilização dos recursos públicos, a transparência, a prestação de contas e a imagem institucional da Corporação.

Assim, a distribuição por eixo evidencia que a gestão de riscos no CBMAM deve ser tratada de forma integrada, considerando tanto os fatores que afetam a capacidade institucional de planejamento e sustentação quanto aqueles que impactam diretamente a execução das atividades-fim. Essa leitura justifica a priorização de ações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão administrativa, da capacidade operacional e dos mecanismos de controle interno.

3.2 PERFIL DOS RISCOS INERENTES

O risco inerente representa o nível de exposição institucional existente antes da consideração da efetividade dos controles atualmente implementados. Sua análise permite compreender a criticidade natural dos processos organizacionais e identificar quais áreas apresentam maior potencial de impacto sobre o alcance dos objetivos institucionais caso não existam mecanismos de controle ou tratamento adequados.

A avaliação do perfil dos riscos inerentes constitui importante instrumento para a tomada de decisão, pois evidencia as vulnerabilidades intrínsecas da organização e orienta a priorização das ações destinadas ao fortalecimento da governança, dos controles internos e da capacidade institucional.

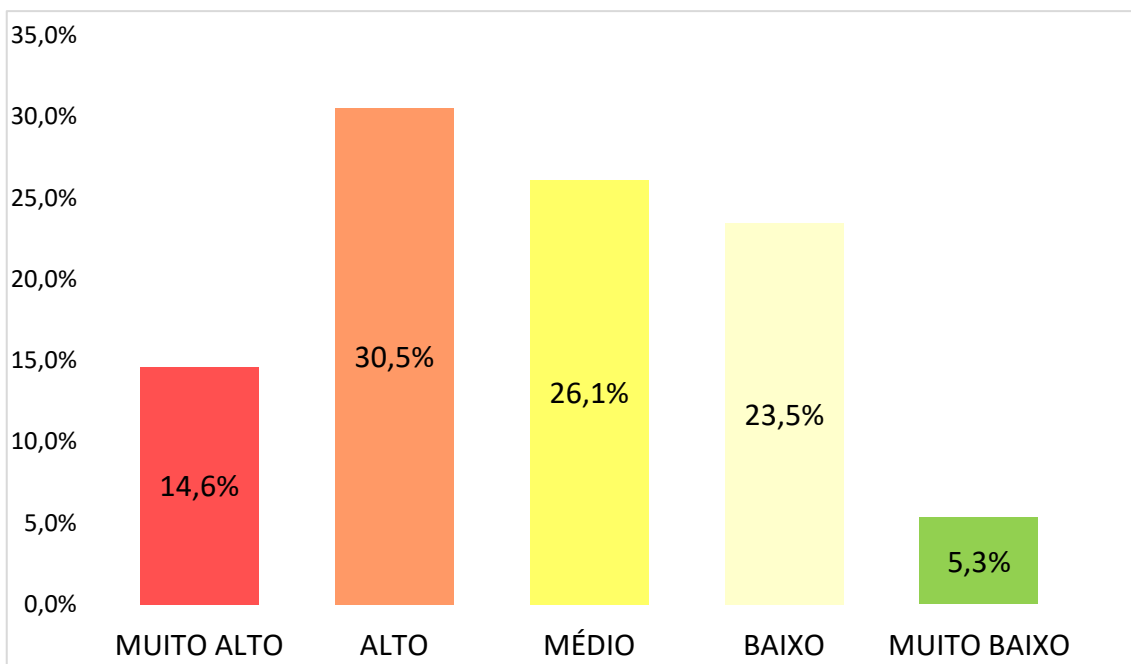




3.2.1 Distribuição dos Riscos Inerentes

De acordo com a Matriz de Riscos Institucionais, a distribuição dos **226 eventos de risco** por nível de classificação inerente é apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2: Distribuição dos riscos inerentes por nível de classificação.



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

Observa-se que **45,1% dos eventos identificados (102 riscos)** encontram-se classificados nos níveis **Alto e Muito Alto**, evidenciando que, na ausência dos controles institucionais atualmente existentes, parcela significativa dos processos do CBMAM estaria sujeita a níveis elevados de exposição.

A classe **Alto** concentra o maior número de eventos (**69 riscos**), correspondendo a **30,5%** da matriz, seguida da classe **Médio**, com **59 riscos (26,1%)**, e da classe **Baixo**, com **53 riscos (23,5%)**. Os riscos classificados como **Muito Alto** representam **14,6%** da matriz, enquanto apenas **5,3%** dos eventos foram classificados como **Muito Baixo**.

Essa distribuição demonstra que a exposição institucional natural do CBMAM apresenta elevada criticidade, característica compatível com organizações responsáveis pela execução de serviços públicos essenciais, nos quais falhas operacionais, administrativas ou estratégicas podem gerar impactos significativos sobre a proteção da vida, do patrimônio, do meio ambiente e da continuidade dos serviços prestados à sociedade.





3.2.2 Mapa de Calor dos Riscos Inerentes

A Figura 8 apresenta a distribuição espacial dos riscos inerentes na matriz de probabilidade × impacto.

Figura 8: Mapa de calor dos riscos inerentes.

		PROBABILIDADE				
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
IMPACTO	Muito Alto	0	1	2	6	2
	Alto	0	2	7	12	25
	Médio	1	2	10	23	55
	Baixo	1	2	13	14	28
	Muito Baixo	0	1	2	5	12
		LEVE	MODERADO	SEVERO	CRÍTICO	

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

O mapa de calor evidencia concentração expressiva de eventos nas regiões correspondentes às combinações de **maior impacto** e **maior probabilidade**, demonstrando que parte relevante dos riscos identificados possui potencial para comprometer o desempenho institucional caso não existam mecanismos adequados de prevenção, mitigação ou resposta.

A distribuição observada indica que os riscos inerentes não se restringem a processos específicos, mas encontram-se disseminados por diferentes áreas organizacionais, refletindo a complexidade das atividades desempenhadas pelo CBMAM e a diversidade de fatores que influenciam o alcance de seus objetivos institucionais.

Sob a perspectiva da gestão, esse cenário reforça a necessidade de adoção de controles internos estruturados, mecanismos permanentes de monitoramento e ações sistemáticas de tratamento dos riscos, especialmente daqueles posicionados nas regiões de maior criticidade da matriz. A concentração de eventos nessas faixas demonstra que





a exposição institucional decorre não apenas da natureza das atividades-fim da Corporação, mas também de processos estratégicos, administrativos e de apoio indispensáveis à manutenção da capacidade operacional.

3.2.3 Análise Técnica do Perfil de Exposição

A análise conjunta da distribuição por classificação e do mapa de calor evidencia que o CBMAM está inserido em um ambiente institucional de elevada complexidade, no qual aproximadamente metade dos eventos identificados apresenta criticidade classificada como **Alta** ou **Muito Alta** antes da aplicação dos controles existentes. Esse diagnóstico confirma a importância da gestão de riscos como instrumento de governança e demonstra que a implementação de controles eficazes é condição essencial para reduzir a exposição institucional a níveis compatíveis com a capacidade de gestão da Corporação.

O perfil dos riscos inerentes apresentado neste capítulo constitui a linha de base para a avaliação da efetividade dos controles internos, cuja análise será desenvolvida na seção seguinte, dedicada aos riscos residuais.

3.3 PERFIL DOS RISCOS RESIDUAIS

O risco residual representa o nível de exposição institucional remanescente após a consideração da efetividade dos controles internos atualmente implementados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas. Sua avaliação permite verificar em que medida os mecanismos de governança, gestão e controle existentes reduzem a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco ou mitigam seus impactos sobre os objetivos institucionais.

A análise do risco residual constitui importante indicador da maturidade da gestão de riscos, pois evidencia a capacidade da organização de reduzir sua exposição por meio da implementação de controles preventivos, detectivos e corretivos. Dessa forma, possibilita avaliar a efetividade do sistema de controles internos e identificar os riscos que ainda demandam tratamento prioritário.

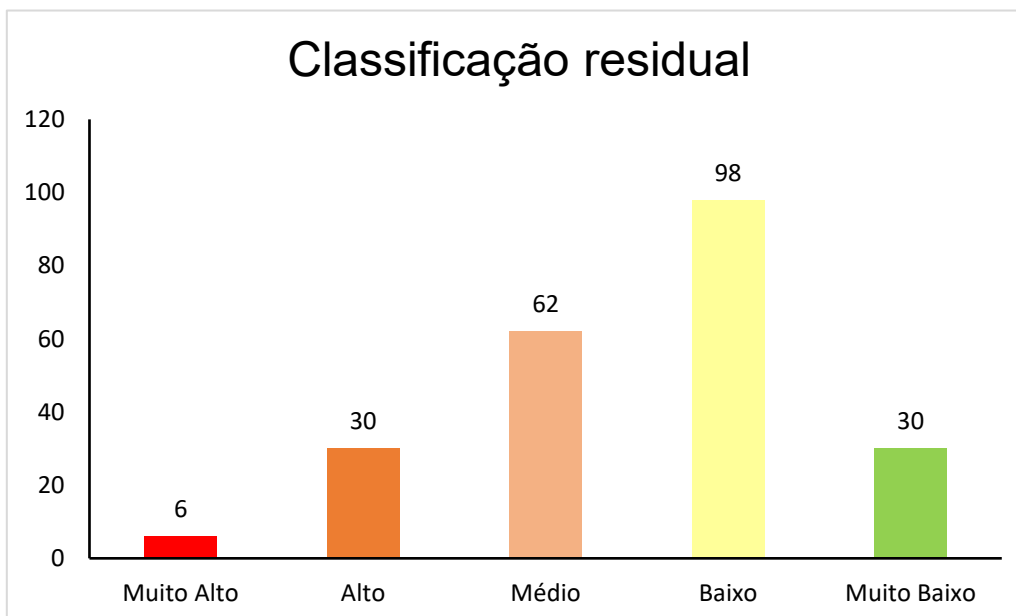
3.3.1 Distribuição dos Riscos Residuais por Classificação

O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos **226 eventos de risco** conforme sua classificação residual.





Gráfico 3: Distribuição dos riscos residuais.



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

Após a consideração da efetividade dos controles institucionais, observa-se alteração significativa no perfil de exposição do CBMAM. Os riscos classificados como **Baixo** passaram a representar a maior parcela da matriz, com **98 eventos**, correspondentes a **43,4%** do total. Somados aos **30 riscos Muito Baixos**, os riscos de menor criticidade totalizam **128 eventos**, equivalentes a **56,7%** da matriz.

Os riscos classificados como **Alto** e **Muito Alto** totalizam **36 eventos**, correspondendo a **15,9%** dos riscos residuais. Esse resultado demonstra que os controles existentes reduzem de forma expressiva a exposição institucional, embora ainda permaneça um conjunto relevante de riscos críticos que demanda tratamento prioritário.

Embora a predominância dos riscos residuais nas classes **Baixo** e **Muito Baixo** indique um cenário de exposição mais controlado, a permanência de riscos classificados como **Alto** e **Muito Alto** evidencia a existência de vulnerabilidades que ainda demandam ações específicas de tratamento e acompanhamento pelo Comando.

3.4 COMPARATIVO ENTRE OS RISCOS INERENTES E RESIDUAIS

A comparação entre os perfis de riscos inerentes e residuais permite avaliar o efeito dos controles internos existentes sobre a exposição institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas. Essa análise evidencia a variação da distribuição dos

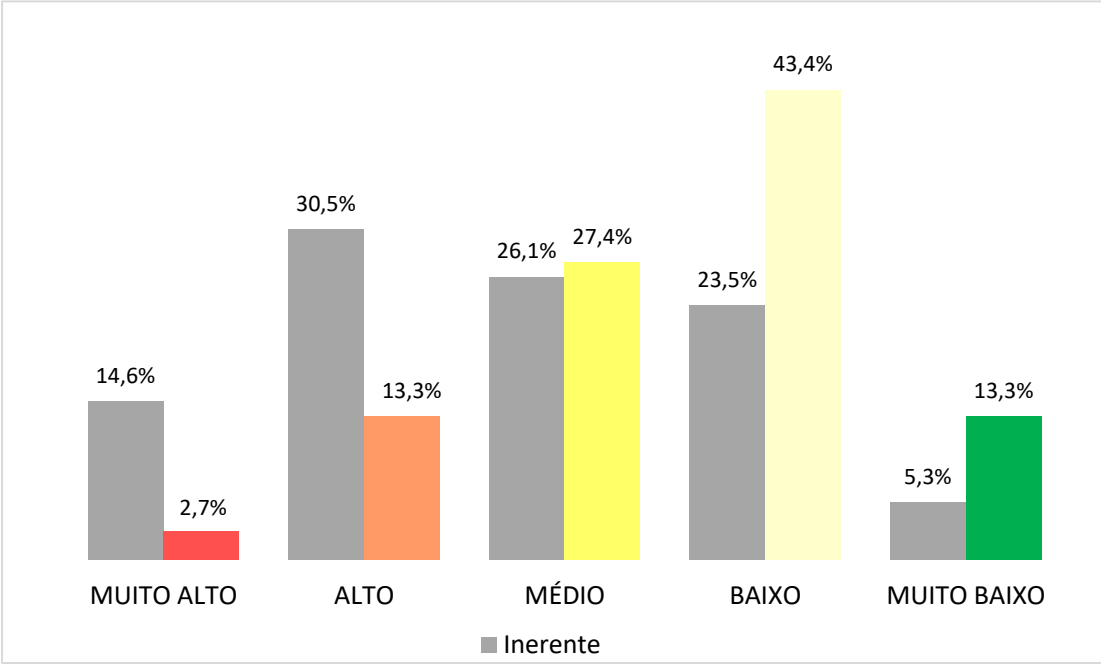




eventos de risco entre as diferentes classes de criticidade e fornece elementos objetivos para mensurar a redução da exposição institucional decorrente dos mecanismos de governança, gestão e controle implementados pela Corporação.

O gráfico 4 apresenta a distribuição comparativa dos riscos inerentes e residuais por classificação.

Gráfico 4: Comparativo entre riscos inerentes e residuais.



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

Tabela 7: Comparativo entre as classificações inerente e residual.

Classificação	Inerente	Residual	Variação
Muito Alto	33	6	-27
Alto	69	30	-39
Médio	59	62	+3
Baixo	53	98	+45
Muito Baixo	12	30	+18

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.





A análise comparativa demonstra uma alteração significativa na distribuição dos eventos de risco após a consideração da efetividade dos controles institucionais.

Os riscos classificados como **Muito Alto** reduziram-se de **33 para 6 eventos**, correspondendo a uma redução de aproximadamente **81,8%**. De forma semelhante, os riscos classificados como **Alto** passaram de **69 para 30 eventos**, representando redução de aproximadamente **56,5%**.

Em sentido oposto, observa-se aumento da concentração de riscos nas classes de menor criticidade. Os riscos classificados como **Baixo** passaram de **53 para 98 eventos**, enquanto aqueles classificados como **Muito Baixo** aumentaram de **12 para 30 eventos**, evidenciando que parcela expressiva dos eventos migrou para níveis considerados mais aceitáveis de exposição.

A classe **Médio** apresentou comportamento relativamente estável, passando de **59 para 62 eventos**, indicando que parte dos riscos originalmente classificados como elevados foi reduzida para um patamar intermediário de criticidade, permanecendo sob monitoramento contínuo.

O principal indicador obtido a partir da comparação entre os cenários inerente e residual refere-se à redução dos riscos classificados como **Alto** e **Muito Alto**.

Antes da consideração dos controles internos, a matriz apresentava **102 riscos críticos**, correspondentes a **45,1%** dos eventos identificados. Após a aplicação dos controles existentes, esse quantitativo foi reduzido para **36 riscos**, equivalentes a **15,9%** da matriz institucional.

Isso representa uma **redução de 66 eventos críticos**, equivalente a aproximadamente **64,7%**, demonstrando que os mecanismos de controle atualmente implementados exercem influência significativa sobre a mitigação da exposição institucional.

3.5 EFETIVIDADE DOS CONTROLES INSTITUCIONAIS

A análise comparativa entre os riscos inerentes e residuais demonstra que os mecanismos de controle atualmente implementados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas exercem papel relevante na mitigação da exposição institucional. A redução observada na criticidade dos eventos evidencia que a estrutura de governança, os procedimentos administrativos, os controles operacionais e os mecanismos de supervisão existentes contribuem para reduzir tanto a probabilidade de ocorrência quanto os impactos potenciais dos riscos identificados.





Os resultados apresentados no item anterior demonstram que os riscos classificados como **Alto** e **Muito Alto** foram reduzidos de **102 para 36 eventos**, correspondendo a uma redução de aproximadamente **64,7%** dos riscos considerados críticos. Paralelamente, verificou-se aumento significativo da concentração de eventos nas categorias **Baixo** e **Muito Baixo**, indicando que parcela expressiva da exposição institucional foi reduzida para níveis mais compatíveis com a capacidade de gestão da Corporação.

Essa migração entre as classes de criticidade representa um importante indicativo da efetividade dos controles atualmente existentes, evidenciando que os mecanismos institucionais de prevenção, monitoramento e resposta vêm produzindo resultados positivos na proteção dos processos organizacionais.

3.5.1 Principais Evidências de Efetividade

A avaliação da matriz institucional permite identificar evidências objetivas de efetividade dos controles implementados pelo CBMAM, dentre as quais destacam-se:

- Redução expressiva da quantidade de riscos classificados como **Muito Alto**;
- Diminuição significativa da concentração de riscos nas faixas de maior criticidade;
- Predominância dos riscos residuais nas categorias **Baixo** e **Muito Baixo**;
- Manutenção da maioria dos processos institucionais em níveis considerados administráveis de exposição;
- Consolidação de mecanismos de governança, supervisão e controle capazes de reduzir a vulnerabilidade institucional.

Esses resultados demonstram que a gestão de riscos não parte de um cenário de ausência de controles. Ao contrário, evidenciam que diversas práticas de gestão já contribuem para mitigar a exposição institucional, constituindo uma base importante para o aperfeiçoamento contínuo da governança.

3.5.2 Limitações dos Controles Existentes

Embora os resultados indiquem evolução significativa do perfil de exposição institucional, a análise também evidencia limitações que impedem a redução integral dos riscos considerados críticos.

Parte dessas limitações decorre da própria natureza das atividades desempenhadas pelo CBMAM, cuja atuação envolve operações de emergência, resposta a desastres, salvamentos, combate a incêndios, atendimento pré-hospitalar e outras





atividades caracterizadas por elevado grau de complexidade, imprevisibilidade e potencial de impacto.

Outras limitações estão relacionadas a fatores estruturais, tais como disponibilidade de recursos humanos, infraestrutura, logística, tecnologia da informação, restrições orçamentárias, dependência de fatores externos e necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos processos institucionais.

Esses fatores demonstram que determinados riscos não podem ser eliminados integralmente, exigindo monitoramento permanente e adoção de estratégias contínuas de mitigação.

Mesmo após a aplicação dos controles existentes, **36 eventos de risco** permanecem classificados como **Alto** ou **Muito Alto**, representando **15,9%** da matriz institucional.

Esses riscos residuais concentram-se em processos considerados estratégicos para o funcionamento da Corporação e apresentam potencial para comprometer o alcance dos objetivos institucionais caso não sejam objeto de tratamento específico.

A permanência desses eventos evidencia que, embora os controles atualmente existentes sejam relevantes, eles não são suficientes para reduzir integralmente a exposição institucional em áreas críticas, tornando necessária a implementação de medidas complementares de prevenção, mitigação, monitoramento e resposta.

3.5.3 Implicações para a Governança

Sob a perspectiva da governança institucional, os resultados obtidos demonstram que o CBMAM possui estrutura de controles capaz de produzir ganhos efetivos na redução da exposição aos riscos. Entretanto, a análise evidencia que a gestão baseada em riscos deve evoluir de um modelo predominantemente reativo para uma abordagem cada vez mais preventiva, integrada ao planejamento estratégico e ao processo decisório do Comando.

A consolidação da cultura de gestão de riscos demanda o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, a atualização periódica da matriz institucional, a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais e o acompanhamento sistemático da implementação dos planos de tratamento.

Nesse contexto, a efetividade dos controles não deve ser compreendida como um resultado estático, mas como um processo contínuo de aperfeiçoamento





institucional, capaz de aumentar progressivamente a resiliência organizacional e a capacidade da Corporação de responder aos desafios presentes e futuros.

3.6 RISCOS PRIORITÁRIOS

Após a análise da exposição institucional e da efetividade dos controles internos, foram definidos os riscos prioritários que demandam acompanhamento sistemático e tratamento específico no âmbito do Plano de Gestão de Riscos Institucional. Esses riscos representam as exposições com maior potencial de comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.

A identificação dos riscos prioritários permite direcionar recursos, esforços de gestão e ações de mitigação para os eventos que apresentam maior relevância institucional, contribuindo para aumentar a efetividade da governança e fortalecer a capacidade de resposta da Corporação.

3.6.1 Critérios para Priorização dos Riscos

A seleção dos riscos prioritários foi realizada a partir da análise da Matriz de Riscos Institucionais consolidada, considerando principalmente a classificação do risco residual, por representar a exposição remanescente após a consideração da efetividade dos controles existentes.

Foram priorizados os eventos classificados nas categorias Alto e Muito Alto, por apresentarem maior potencial de comprometer o alcance dos objetivos institucionais, exigindo tratamento específico, monitoramento contínuo e acompanhamento pelo Comando.

Além da classificação residual, a análise considerou a relevância do processo afetado, o potencial impacto institucional, a abrangência das consequências e a necessidade de fortalecimento dos controles existentes. Dessa forma, a priorização buscou concentrar esforços sobre os riscos que representam maior ameaça à continuidade das atividades essenciais da Corporação.

Como resultado da aplicação dos critérios de priorização definidos neste Plano, foram selecionados 36 riscos prioritários, correspondentes aos eventos classificados como Alto e Muito Alto após a avaliação do risco residual. Esses riscos constituem o conjunto de exposições que demandam monitoramento permanente e tratamento prioritário pelo Comando.

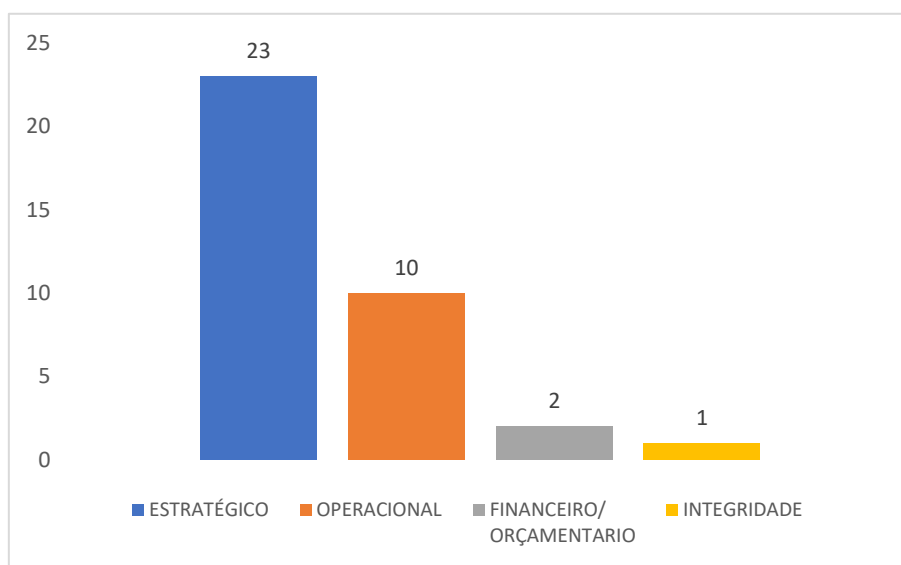




3.6.2 Distribuição dos Riscos Prioritários por Eixo

O Gráfico 5 traz a distribuição dos riscos prioritários e evidencia que a maior parte das exposições institucionais remanescentes se concentra no **eixo Estratégico**, responsável por **23 dos 36 riscos prioritários (63,9%)**. Esse resultado demonstra que os principais desafios do CBMAM estão relacionados à capacidade institucional de planejar, organizar, sustentar e aperfeiçoar seus processos de gestão, refletindo vulnerabilidades que podem comprometer o desempenho organizacional em médio e longo prazo.

Gráfico 5: Distribuição dos Riscos Prioritários por Eixo Institucional



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

O **eixo Operacional** concentra **10 riscos prioritários (27,8%)**, evidenciando que parcela significativa das exposições críticas permanece diretamente relacionada à execução da atividade-fim da Corporação. Esses riscos possuem potencial para impactar a continuidade dos serviços operacionais, a capacidade de resposta às ocorrências, a segurança das operações e a prestação dos serviços essenciais à sociedade amazonense.

Os eixos **Financeiro/Orçamentário** e **Integridade** apresentam, respectivamente, **2 e 1 risco prioritário**, correspondendo a **5,6% e 2,8%** do total. Embora quantitativamente menos representativos, esses riscos possuem elevada relevância institucional, uma vez que podem comprometer a regularidade da gestão pública, a conformidade legal, a transparência, a execução orçamentária e a credibilidade institucional do CBMAM.

De forma geral, a predominância de riscos prioritários nos eixos Estratégico e Operacional demonstra que as principais vulnerabilidades da Corporação estão





associadas ao fortalecimento da capacidade institucional e à manutenção da excelência na execução de sua missão constitucional. Esse cenário reforça a necessidade de priorizar ações estruturantes voltadas ao aperfeiçoamento da governança, da gestão de pessoas, dos processos organizacionais, da infraestrutura de apoio e da capacidade operacional, temas que serão detalhados na análise dos riscos prioritários apresentada na sequência.

3.6.3 Análise Temática dos Riscos Prioritários

A análise temática dos riscos prioritários permite identificar os processos e áreas organizacionais que concentram as maiores exposições institucionais, possibilitando direcionar ações estruturantes capazes de produzir benefícios em diferentes setores da Corporação.

O agrupamento dos riscos por temas estratégicos evidencia que a maior parte das exposições críticas se encontra relacionada à gestão institucional, à capacidade operacional e aos processos administrativos, indicando que as vulnerabilidades identificadas possuem caráter transversal e influenciam simultaneamente diversos macroprocessos organizacionais.

Tabela 8: Ranking dos temas predominantes.

Tema Estratégico	Quantidade
Gestão de Pessoas e Capacidades Críticas	10
Gestão Administrativa, Processual e Documental	9
Operações de Emergência e Segurança Operacional	6
Infraestrutura, Logística, Suprimentos e Manutenção	5
Tecnologia da Informação, Comunicações e Dados	4
Gestão Financeira e Prestação de Contas	2

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

A distribuição dos riscos prioritários demonstra que a criticidade institucional está fortemente concentrada em um conjunto restrito de temas estratégicos. Destacam-se, principalmente, Gestão de Pessoas e Capacidades Críticas, Gestão Administrativa, Processual e Documental e Operações de Emergência e Segurança Operacional, que, em conjunto, concentram a maior parte dos eventos classificados como prioritários.





Esse comportamento evidencia que os principais desafios institucionais do CBMAM não decorrem de fragilidades isoladas, mas de fatores estruturantes que influenciam simultaneamente diversos processos organizacionais. Questões relacionadas à disponibilidade e capacitação do efetivo, eficiência dos processos administrativos, governança, infraestrutura de apoio e continuidade das operações apresentam elevada capacidade de repercussão sobre o desempenho institucional.

A concentração dos riscos em temas transversais reforça a necessidade de adoção de ações de tratamento integradas, capazes de produzir efeitos positivos em múltiplos processos da Corporação. Assim, o Plano de Tratamento de Riscos prioriza iniciativas voltadas ao fortalecimento desses temas estratégicos, buscando reduzir de forma sustentável a exposição institucional e ampliar a capacidade do CBMAM de cumprir sua missão constitucional.

3.7 Principais Vulnerabilidades Institucionais

A análise consolidada dos riscos prioritários evidencia que as principais exposições institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas não decorrem de eventos isolados, mas da interação entre vulnerabilidades estruturais que influenciam simultaneamente diversos processos organizacionais.

Essas vulnerabilidades representam fatores críticos capazes de comprometer a capacidade institucional, a continuidade das operações, a eficiência administrativa e o alcance dos objetivos estratégicos da Corporação. Sua identificação permite direcionar ações estruturantes que produzem benefícios em múltiplos processos, ampliando a efetividade da gestão de riscos e fortalecendo a governança institucional.

A Figura 8 apresenta a síntese das principais vulnerabilidades identificadas na análise dos riscos prioritários.





Figura 8: Análise de vulnerabilidades e impactos estratégicos.

01 GESTÃO DE PESSOAS E CAPACIDADE INSTITUCIONAL	02 GESTÃO ADMINISTRATIVA, PROCESSUAL E GOVERNANÇA	03 CAPACIDADE OPERACIONAL E SUPORTE ÀS OPERAÇÕES
PRINCIPAIS VULNERABILIDADES • Dimensionamento e distribuição insuficiente do efetivo. • Sobrecarga de trabalho e acúmulo de atribuições. • Perda do conhecimento institucional com a movimentação de pessoal. • Capacitação e desenvolvimento de competências insuficientes. • Dependência de funções críticas exercidas por número reduzido de servidores.	PRINCIPAIS VULNERABILIDADES • Fragilidade na padronização e na execução dos processos administrativos. • Morosidade na tramitação processual. • Retrabalho e baixa integração entre unidades. • Deficiências no acompanhamento, no planejamento e no monitoramento dos processos. • Controles internos e mecanismos de governança ainda insuficientes.	PRINCIPAIS VULNERABILIDADES • Limitações de infraestrutura e logística operacional. • Disponibilidade de equipamentos, viaturas e suprimentos. • Continuidade e prontidão das operações. • Dependência de sistemas de informação e comunicação. • Manutenção preventiva e corretiva insuficiente dos recursos operacionais.
PRINCIPAIS IMPACTOS ✓ Redução da capacidade institucional de entrega. ✓ Comprometimento da continuidade dos processos estratégicos e operacionais. ✓ Diminuição da eficiência organizacional. ✓ Maior exposição a falhas operacionais e administrativas.	PRINCIPAIS IMPACTOS ✓ Redução da eficiência administrativa. ✓ Aumento do tempo de resposta institucional. ✓ Maior exposição a falhas e inconsistências processuais. ✓ Comprometimento da tomada de decisão e da governança.	PRINCIPAIS IMPACTOS ✓ Redução da capacidade de resposta às ocorrências. ✓ Comprometimento da continuidade dos serviços essenciais. ✓ Aumento da exposição aos riscos da atividade-fim. ✓ Impactos diretos sobre a proteção da sociedade amazonense.
OBJETIVO ESTRATÉGICO Fortalecer a capacidade institucional por meio do desenvolvimento, valorização, dimensionamento e retenção de pessoas.	OBJETIVO ESTRATÉGICO Aprimorar a governança institucional por meio do fortalecimento dos processos administrativos, dos controles internos e da gestão organizacional.	OBJETIVO ESTRATÉGICO Assegurar a continuidade e a eficiência das operações por meio do fortalecimento da infraestrutura, da logística e da capacidade operacional da Corporação.

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

A consolidação das vulnerabilidades institucionais demonstra que os riscos prioritários se encontram concentrados em fatores estruturantes da gestão pública, capazes de influenciar simultaneamente diferentes áreas da organização. Esse comportamento evidencia que a redução da exposição institucional não depende exclusivamente da implementação de controles específicos para cada evento de risco, mas do fortalecimento sistêmico da governança, da gestão de pessoas, dos processos organizacionais, da infraestrutura de apoio e da capacidade operacional.

Entre as vulnerabilidades identificadas, destacam-se aquelas relacionadas à gestão de pessoas e à capacidade institucional, que apresentam caráter transversal e exercem influência direta sobre a execução das atividades estratégicas, administrativas e operacionais do CBMAM. Aspectos como disponibilidade de efetivo, retenção do conhecimento, desenvolvimento de competências e continuidade das funções críticas impactam diretamente a eficiência dos processos e a capacidade de resposta da Corporação.

Também merecem destaque as vulnerabilidades associadas à governança administrativa e aos processos internos. Fragilidades na padronização de procedimentos, integração entre unidades organizacionais, gestão documental e





acompanhamento das atividades podem comprometer a qualidade das decisões, aumentar o retrabalho e reduzir a efetividade dos controles institucionais.

No campo operacional, a análise evidencia que a manutenção da capacidade de resposta depende da disponibilidade de recursos humanos, infraestrutura adequada, equipamentos, logística e sistemas de apoio. Esses elementos constituem fatores habilitadores para o cumprimento da missão constitucional do CBMAM e exercem influência direta sobre a continuidade da prestação dos serviços públicos essenciais.

Por fim, observa-se que as vulnerabilidades relacionadas à tecnologia da informação, à gestão financeira e à integridade institucional, embora menos representativas em quantidade de riscos, possuem elevada relevância estratégica por sustentarem a confiabilidade dos processos, a conformidade normativa e a transparência da gestão pública.

Em conjunto, essas vulnerabilidades demonstram que o fortalecimento da governança institucional deve priorizar ações estruturantes capazes de produzir efeitos transversais sobre a organização, reduzindo simultaneamente a exposição de diversos processos organizacionais. Essa abordagem orienta a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos apresentado no capítulo seguinte e reforça a necessidade de integração entre planejamento, gestão de riscos e controles internos.

3.8 SÍNTESE EXECUTIVA DO DIAGNÓSTICO

A análise da Matriz de Riscos Institucionais permitiu consolidar um diagnóstico abrangente da exposição do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas aos eventos capazes de comprometer o alcance de seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade. O processo de identificação, avaliação e consolidação resultou em **226 eventos de risco**, distribuídos entre os diferentes eixos institucionais, evidenciando a complexidade das atividades desempenhadas pela Corporação e a diversidade de fatores que influenciam sua capacidade de gerar valor público.

A avaliação dos riscos inerentes demonstrou um cenário inicial de elevada exposição institucional, compatível com a natureza das atribuições constitucionais do CBMAM e com as características geográficas, ambientais e logísticas do Estado do Amazonas. Após a consideração da efetividade dos controles existentes, verificou-se redução significativa da criticidade dos eventos, refletida na diminuição dos riscos classificados como **Alto** e **Muito Alto** de **102 para 36 eventos**, correspondendo a uma redução aproximada de **64,7%** dos riscos críticos inicialmente identificados.





Esse resultado evidencia que a Corporação dispõe de mecanismos de governança, controles internos e práticas de gestão capazes de reduzir de forma relevante a exposição institucional. Ao mesmo tempo, demonstra que permanecem vulnerabilidades estruturais cuja mitigação demanda ações adicionais, especialmente nos temas relacionados à gestão de pessoas, governança administrativa, processos organizacionais e capacidade operacional.

A análise dos riscos prioritários revelou que as exposições mais relevantes se concentram predominantemente no eixo estratégico, indicando que os principais desafios institucionais estão associados ao fortalecimento da capacidade organizacional, ao aperfeiçoamento da gestão e à sustentação das atividades-fim. As vulnerabilidades identificadas apresentam caráter transversal e influenciam simultaneamente diversos processos da Corporação, reforçando a necessidade de adoção de medidas estruturantes em substituição a intervenções isoladas.

Nesse contexto, o diagnóstico realizado não deve ser compreendido apenas como um levantamento de riscos, mas como um instrumento de apoio à governança e à tomada de decisão. As informações consolidadas neste capítulo fornecem uma visão integrada das principais exposições institucionais, permitindo direcionar recursos, estabelecer prioridades e fortalecer a capacidade do CBMAM de antecipar ameaças, responder aos desafios operacionais e aprimorar continuamente seus processos de gestão.

Por fim, os resultados apresentados fundamentam a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos, que constitui a etapa seguinte deste Plano de Gestão de Riscos Institucional. As ações propostas buscarão reduzir a exposição residual dos riscos prioritários, fortalecer os controles existentes e ampliar a resiliência institucional, contribuindo para o cumprimento da missão constitucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas e para a prestação de serviços públicos cada vez mais eficientes, íntegros e orientados à proteção da sociedade amazonense.





Figura 9: Principais resultados do diagnóstico institucional.

INDICADOR	RESULTADO	ANÁLISE
Eventos de risco identificados	226	Representam a exposição institucional consolidada dos processos estratégicos, operacionais, financeiros e de integridade.
Riscos críticos inerentes	102	Correspondem aos riscos classificados como Alto e Muito Alto antes da consideração dos controles internos.
Riscos críticos residuais	36	Permaneceram classificados como Alto e Muito Alto após a aplicação dos controles existentes.
Redução da exposição crítica	64,7%	Demonstra a efetividade dos controles internos na mitigação dos riscos institucionais.
Riscos Prioritários	36	Constituem o conjunto de riscos que demandam tratamento prioritário e monitoramento contínuo pela Alta Administração.
Eixo com maior concentração de riscos prioritários	Estratégico (23 riscos)	Evidencia que as principais exposições estão relacionadas à capacidade institucional, à governança e à sustentabilidade organizacional.
Principais vulnerabilidades institucionais	3	Gestão de Pessoas e Capacidade Institucional; Gestão Administrativa, Processual e Governança; Capacidade Operacional e Suporte às Operações.

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.







CAPÍTULO

04

**ANÁLISE DOS RISCOS
PRIORITÁRIOS**

Análise detalhada dos riscos prioritários que
demandam tratamento e monitoramento pela
Alta Administração.





4. ANÁLISE DOS RISCOS PRIORITÁRIOS

A análise dos riscos prioritários constitui a etapa de aprofundamento do diagnóstico institucional apresentado no capítulo anterior. Após a consolidação da Matriz de Riscos Institucionais e da avaliação da efetividade dos controles existentes, foram identificados **36 riscos prioritários**, correspondentes aos eventos classificados como **Alto** e **Muito Alto** no cenário residual, considerados aqueles com maior potencial de comprometer o alcance dos objetivos institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.

Esses riscos representam as exposições que demandam atuação prioritária do Comando, em razão de sua relevância estratégica, de seus potenciais impactos sobre a continuidade das atividades institucionais e da necessidade de implementação de medidas adicionais de tratamento e monitoramento.

A análise apresentada neste capítulo está organizada conforme os quatro eixos institucionais adotados na metodologia do Plano de Gestão de Riscos: **Estratégico, Operacional, Financeiro/Orçamentário e Integridade**. Para cada evento são apresentados sua descrição, os principais fatores que contribuem para sua ocorrência, as consequências institucionais associadas, os controles existentes, a classificação do risco e as diretrizes gerais para seu tratamento.

As tabelas 9 e 10 trazem o resumo dos riscos prioritários Altos e Muito Altos identificados por eixos e macroprocessos.

Tabela 9: Riscos Prioritários Muito Altos.

ID	Processo (eixo)	Macroprocesso	Evento de Risco
E07	Estratégico	Gestão de pessoas e capacidades críticas	Perda da capacidade institucional decorrente da saída de pessoal qualificado
E08	Estratégico	Gestão de pessoas e capacidades críticas	Comprometimento da capacidade institucional por insuficiência de recursos humanos
E09	Estratégico	Gestão de pessoas e capacidades críticas	Perda da capacidade institucional decorrente da transferência de pessoal qualificado
E51	Estratégico	Gestão patrimonial e documental	Perda ou deterioração de documentos institucionais
E54	Estratégico	Suprimento e estoque estratégico	Comprometimento do abastecimento institucional por falhas na gestão de materiais
E97	Estratégico	Controle de prazos processuais	Descumprimento de prazos processuais

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.





Tabela 10: Riscos Prioritários Altos.

ID	Processo (eixo)	Macroprocesso	Evento de Risco
E06	Estratégico	Gestão de pessoas e capacidades críticas	Redução da capacidade de execução das atribuições por sobrecarga de trabalho
E27	Estratégico	Atos administrativos e comunicação oficial	Erro de publicação em BG
E28	Estratégico	Atos administrativos e comunicação oficial	Não publicação ou publicação intempestiva de matérias obrigatórias
E34	Estratégico	Cadastro funcional e gestão de direitos	Comprometimento da confiabilidade dos registros de frequência funcional
E43	Estratégico	Direitos pecuniários e previdenciários	Morosidade excessiva e judicialização do processo de Concessão de Gratificação de Curso
E46	Estratégico	Gestão processual e conformidade	Falhas procedimentais em fluxos de processos
E47	Estratégico	Gestão processual e conformidade	Descumprimento de prazos em processos administrativos
E49	Estratégico	Gestão processual e conformidade	Preterição de militar com direito à promoção - militar deixa de ser promovido quando preenchia todos os requisitos
E50	Estratégico	Gestão patrimonial e documental	Perda ou extravio de processos e documentos institucionais
E73	Estratégico	Redundância de Conectividade e Equipamentos	Indisponibilidade prolongada dos serviços críticos de TI por ausência de redundância tecnológica
E79	Estratégico	Gestão da Informação Operacional	Falha na consolidação das informações de registro operacional
E89	Estratégico	Segmentação de Rede	Comprometimento da segurança da rede corporativa por ausência de segmentação adequada
E96	Estratégico	Processo disciplinar	Emissão de ato administrativo sem fundamentação adequada
E101	Estratégico	Gestão documental	Perda ou extravio de processos e documentos institucionais
E102	Estratégico	Demandas externas (MP/Ouvidoria)	Descumprimento de prazo em demandas externas institucionais
E103	Estratégico	Gestão do conhecimento	Comprometimento da continuidade administrativa por dependência de conhecimento concentrado
E104	Estratégico	Gestão administrativa	Identificação de não conformidades relevantes em auditorias e fiscalizações
O09	Operacional	Gestão da Frota	Comprometimento da disponibilidade operacional por atrasos na manutenção de viaturas em regiões remotas
O13	Operacional	Gestão de Material Operacional	Comprometimento da disponibilidade e confiabilidade dos materiais operacionais por falta de manutenção ou por manutenção inadequada





O15	Operacional	Segurança do trabalho operacional	Comprometimento da segurança operacional por indisponibilidade ou inadequação de EPI
O17	Operacional	Saúde ocupacional	Comprometimento da capacidade operacional por exaustão e estresse
O20	Operacional	Logística Operacional	Comprometimento da resposta operacional por limitações logísticas para atendimento no interior e em regiões remotas
O23	Operacional	Gestão de Equipamentos Operacionais	Comprometimento da capacidade de atendimento pré-hospitalar por indisponibilidade de equipamentos e materiais críticos
O25	Operacional	Incêndio florestal e vegetação	Comprometimento da resposta operacional a incêndios florestais e de vegetação
O35	Operacional	Infraestrutura de Tecnologia da Informação	Comprometimento da gestão da infraestrutura de rede por uso de switches e access points não gerenciáveis
O36	Operacional	Infraestrutura de Tecnologia da Informação	Comprometimento da continuidade dos serviços de TI por instabilidade elétrica
O37	Operacional	Infraestrutura de Tecnologia da Informação	Comprometimento da disponibilidade da infraestrutura de TI por falha na climatização do datacenter
F15	Financeiro/Orçamentário	Gestão Orçamentária	Comprometimento da execução orçamentária por contingenciamento de recursos
F24	Financeiro/Orçamentário	Gestão de Prestação de Contas	Descumprimento do prazo para prestação de contas de diárias e passagens
I06	Integridade	Gestão de pessoas e atos de ofício	Comprometimento da transparência e da impessoalidade nos processos de promoção

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

4.1. EIXO ESTRATÉGICO

Os riscos estratégicos compreendem os eventos capazes de comprometer a capacidade institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas de cumprir sua missão, alcançar seus objetivos estratégicos e assegurar a continuidade de suas atividades essenciais. Esses riscos estão relacionados, principalmente, à governança, à gestão de pessoas, ao planejamento institucional, à gestão administrativa e aos recursos necessários para a sustentação da Corporação.

Dos 36 riscos prioritários identificados na Matriz de Riscos Institucionais, 23 pertencem ao eixo estratégico, dos quais 6 estão classificados como Muito Alto e 17 como Alto, evidenciando a concentração das principais exposições institucionais nesse eixo. A Figura 10 apresenta uma síntese do perfil dos riscos estratégicos prioritários.





Figura 10: Síntese dos Riscos Estratégicos Prioritários.



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

A análise dos riscos classificados como **Muito Alto** demonstra que a maior preocupação institucional está relacionada à preservação da capacidade organizacional do CBMAM. Os eventos **E07, E08 e E09** evidenciam que a insuficiência de efetivo qualificado, a movimentação de militares especializados e a perda do conhecimento institucional representam fatores capazes de comprometer diretamente a continuidade dos processos estratégicos e administrativos. Soma-se a esse cenário a existência de riscos associados às fragilidades de governança, ao planejamento institucional e à capacidade de coordenação da organização, representados pelos eventos **E51, E54 e E97**, que reforçam a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e apoio à tomada de decisão.

Entre os riscos classificados como **Alto**, observa-se predominância de eventos relacionados à gestão administrativa, à continuidade dos processos institucionais, à gestão documental, à segurança da informação, ao planejamento e ao suporte organizacional. Destacam-se, nesse contexto, riscos associados à perda ou extravio de processos e documentos institucionais, às fragilidades nos processos administrativos, à dependência de sistemas informatizados, à integração entre unidades organizacionais e à manutenção da infraestrutura necessária ao funcionamento da Corporação.

Sob a perspectiva da governança, verifica-se que esses riscos apresentam forte interdependência. A deficiência em um único fator, como a gestão de pessoas ou o planejamento institucional, tende a produzir reflexos sobre diversos outros processos estratégicos, ampliando a exposição institucional e reduzindo a capacidade de resposta da organização. Essa característica evidencia que as medidas de tratamento não devem ser implementadas de forma isolada, mas sim por meio de ações estruturantes voltadas ao fortalecimento da gestão institucional como um todo.





Os 23 riscos estratégicos identificados foram agrupados em cinco grandes áreas:

- Gestão de Pessoas e Capacidade Institucional;
- Governança, Gestão Administrativa e Conformidade;
- Gestão da Informação e Continuidade dos Processos;
- Tecnologia da Informação e Segurança Cibernética;
- Gestão de Recursos Materiais e Sustentação Institucional.

4.1.1 Análise dos Riscos Estratégicos

A. Gestão de Pessoas e Capacidade Institucional

- **Riscos relacionados:** E06, E07, E08, E09, E34, E43.

Os riscos relacionados à gestão de pessoas constituem o principal grupo de vulnerabilidades do eixo estratégico e concentram metade dos eventos classificados como Muito Alto. As exposições identificadas demonstram que a capacidade institucional do CBMAM depende diretamente da disponibilidade de efetivo qualificado, da adequada distribuição de pessoal e da preservação do conhecimento técnico acumulado pela Corporação.

Além dos riscos associados à insuficiência de recursos humanos e à movimentação de militares especializados, este grupo evidencia fragilidades relacionadas à gestão funcional, à confiabilidade dos registros administrativos e à morosidade na concessão de direitos pecuniários. Tais fatores podem comprometer a motivação do efetivo, aumentar a sobrecarga das equipes e reduzir a eficiência da gestão institucional.

O fortalecimento desse eixo requer medidas voltadas ao planejamento da força de trabalho, gestão do conhecimento, sucessão em funções críticas, aperfeiçoamento dos processos de gestão funcional e modernização dos mecanismos de administração de pessoal.

B. Governança, Gestão Administrativa e Conformidade

- **Riscos relacionados:** E27, E28, E46, E47, E49, E96, E97, E102, E104.

Este grupo reúne riscos diretamente relacionados à governança institucional, à conformidade administrativa e à observância das normas que disciplinam a atuação da Corporação. As vulnerabilidades identificadas abrangem falhas procedimentais, descumprimento de prazos, inconsistências na emissão de atos administrativos, falhas na comunicação oficial e não conformidades apontadas em auditorias e fiscalizações.





Em conjunto, esses eventos evidenciam que a efetividade da gestão depende da padronização dos processos administrativos, do fortalecimento dos controles internos e da melhoria contínua dos mecanismos de acompanhamento e supervisão. A ocorrência desses riscos pode gerar impactos jurídicos, administrativos e reputacionais, comprometendo a segurança dos atos administrativos e a credibilidade institucional.

As ações de tratamento devem priorizar a revisão dos fluxos processuais, a padronização de procedimentos, o monitoramento de prazos, a capacitação dos agentes responsáveis e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

C. Gestão da Informação e Continuidade dos Processos

- **Riscos relacionados:** E50, E51, E79, E101, E103.

Os riscos deste grupo estão associados à preservação das informações institucionais, à continuidade administrativa e à manutenção do conhecimento organizacional. Destacam-se eventos relacionados à perda ou extravio de documentos, deterioração de registros institucionais, falhas na consolidação das informações operacionais e elevada dependência de conhecimento concentrado em servidores ou militares específicos.

A materialização desses riscos pode comprometer a rastreabilidade dos atos administrativos, dificultar a tomada de decisão e provocar descontinuidade dos processos organizacionais. Além disso, a perda de informações estratégicas reduz a capacidade institucional de aprendizado e de aperfeiçoamento contínuo da gestão.

A mitigação dessas vulnerabilidades demanda investimentos em gestão documental, digitalização de processos, gestão do conhecimento, padronização de registros e fortalecimento dos mecanismos de preservação das informações institucionais.

D. Tecnologia da Informação e Segurança Cibernética

- **Riscos relacionados:** E73, E89.

Embora representem apenas dois eventos prioritários, os riscos relacionados à tecnologia da informação possuem elevada relevância estratégica em razão da crescente dependência da Corporação de sistemas informatizados para o suporte às atividades administrativas e operacionais.

A indisponibilidade prolongada dos serviços críticos de tecnologia e as fragilidades na segmentação da rede corporativa podem comprometer a continuidade





dos serviços, aumentar a exposição a incidentes de segurança da informação e afetar diretamente a disponibilidade, integridade e confidencialidade dos dados institucionais.

Nesse contexto, torna-se fundamental fortalecer a infraestrutura tecnológica, implementar mecanismos de redundância, aperfeiçoar os controles de segurança cibernética e ampliar as ações de monitoramento preventivo dos ativos de tecnologia da informação.

E. Gestão de Recursos Materiais e Sustentação Institucional

- **Riscos relacionados:** E54.

Embora representado por um único evento prioritário, o risco relacionado ao abastecimento institucional evidencia a importância estratégica da gestão de materiais para a continuidade das atividades do CBMAM. Falhas no planejamento de estoques, aquisição ou distribuição de recursos podem comprometer tanto os processos administrativos quanto o suporte às atividades operacionais.

A gestão eficiente dos materiais estratégicos constitui elemento essencial para assegurar a continuidade institucional e reduzir a vulnerabilidade decorrente da indisponibilidade de recursos críticos, exigindo planejamento integrado, monitoramento permanente e aperfeiçoamento dos mecanismos de controle logístico.

4.1.2 Conclusão do Eixo Estratégico

A análise dos riscos estratégicos demonstra que as principais vulnerabilidades do CBMAM estão concentradas em fatores estruturantes da gestão institucional, especialmente na gestão de pessoas, na governança administrativa, na preservação das informações, na infraestrutura tecnológica e na sustentabilidade dos recursos organizacionais. Em conjunto, esses riscos revelam que os desafios mais relevantes da Corporação transcendem a execução das atividades operacionais e estão diretamente relacionados à capacidade institucional de planejar, coordenar, apoiar e sustentar suas funções.

Observa-se ainda forte interdependência entre os eventos analisados, de modo que fragilidades em um componente da estrutura organizacional tendem a produzir efeitos sobre diversos processos institucionais. Esse cenário reforça a necessidade de adoção de medidas integradas de tratamento, priorizando iniciativas estruturantes capazes de fortalecer a governança, aumentar a maturidade da gestão de riscos e ampliar a resiliência organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.



4.2 EIXO OPERACIONAL

Os riscos operacionais compreendem os eventos capazes de comprometer a execução das atividades-fim do CBMAM, afetando diretamente a capacidade de resposta às ocorrências, a continuidade das operações e a segurança dos militares e da população. Esses riscos estão relacionados, principalmente, à disponibilidade de recursos operacionais, à logística, à infraestrutura tecnológica, à saúde ocupacional e à execução das operações de emergência.

Dos **36 riscos prioritários** identificados na Matriz de Riscos Institucionais, **10 pertencem ao eixo operacional**, todos classificados como **Alto**, demonstrando que, embora os controles existentes tenham reduzido a criticidade dos eventos, permanecem vulnerabilidades relevantes que exigem monitoramento permanente e adoção de medidas de fortalecimento da capacidade operacional.

A Figura 11 apresenta uma visão geral do perfil dos riscos operacionais prioritários, destacando sua distribuição por nível de criticidade e os principais fatores críticos predominantes.

Figura 11 – Síntese dos Riscos Operacionais Prioritários.



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

Os 10 riscos operacionais identificados foram agrupados em quatro grandes áreas:

- Logística Operacional e Disponibilidade de Recursos;
- Segurança Operacional e Saúde Ocupacional;
- Resposta Operacional a Incêndios Florestais e de Vegetação;
- Infraestrutura de Tecnologia da Informação Aplicada às Operações.





4.2.1 Análise dos Riscos Operacionais

A. Logística Operacional e Disponibilidade de Recursos

- **Riscos relacionados:** O09, O13, O20 e O23.

Os riscos deste grupo demonstram que a capacidade de resposta do CBMAM depende diretamente da disponibilidade contínua de viaturas, equipamentos, materiais operacionais e do suporte logístico necessário para sua utilização. As vulnerabilidades identificadas abrangem atrasos na manutenção da frota, indisponibilidade de materiais críticos, limitações logísticas para atendimento no interior do Estado e falhas na gestão dos equipamentos empregados nas operações.

As características geográficas do Amazonas ampliam a criticidade desses eventos, uma vez que grandes distâncias, dificuldades de acesso e dependência de diferentes modais de transporte podem prolongar o tempo de resposta e comprometer a continuidade das operações de emergência.

O fortalecimento desse grupo de riscos requer aperfeiçoamento do planejamento logístico, ampliação da manutenção preventiva, gestão integrada dos estoques estratégicos e monitoramento permanente da disponibilidade dos recursos operacionais.

B. Segurança Operacional e Saúde Ocupacional

- **Riscos relacionados:** O15 e O17.

A preservação da integridade física dos bombeiros militares constitui requisito essencial para a continuidade das operações. Os riscos identificados evidenciam vulnerabilidades relacionadas à indisponibilidade ou inadequação de equipamentos de proteção individual e aos efeitos da exaustão física e mental decorrentes das atividades operacionais.

A natureza das missões desempenhadas pelo CBMAM expõe continuamente seus militares a ambientes de elevado risco, tornando indispensável a adoção de medidas voltadas à proteção da saúde ocupacional, ao gerenciamento da fadiga e à disponibilização de equipamentos adequados para cada tipo de operação.

O tratamento dessas exposições deve priorizar a modernização dos equipamentos de proteção, o fortalecimento das políticas de saúde ocupacional e o monitoramento permanente das condições de trabalho das equipes operacionais.

C. Resposta Operacional a Incêndios Florestais e de Vegetação

- **Risco relacionado:** O25.





A inclusão deste risco entre os prioritários reflete a crescente relevância dos incêndios florestais e de vegetação para o contexto operacional do CBMAM. A intensificação dos eventos extremos, associada às características ambientais do Estado do Amazonas, aumenta a demanda por recursos humanos, equipamentos especializados, logística e coordenação interinstitucional.

A materialização desse risco pode comprometer a capacidade de resposta da Corporação, especialmente durante períodos de estiagem severa, quando ocorre aumento simultâneo das ocorrências e maior pressão sobre os recursos disponíveis.

Nesse contexto, torna-se fundamental fortalecer o planejamento das operações sazonais, ampliar a capacidade de mobilização de recursos, aperfeiçoar a integração com órgãos parceiros e desenvolver estratégias preventivas voltadas à redução da exposição aos incêndios florestais.

D. Infraestrutura de Tecnologia da Informação Aplicada às Operações

- **Riscos relacionados:** O35, O36 e O37.

Embora relacionados à infraestrutura tecnológica, esses riscos possuem impacto direto sobre a atividade operacional, pois os sistemas de comunicação, monitoramento e gerenciamento das ocorrências dependem da disponibilidade da infraestrutura de tecnologia da informação.

As vulnerabilidades identificadas abrangem limitações da infraestrutura de rede, instabilidades elétricas e falhas na climatização do datacenter, fatores que podem comprometer a continuidade dos serviços de TI e afetar a disponibilidade dos sistemas utilizados no apoio às operações.

A mitigação desses riscos requer investimentos em infraestrutura tecnológica resiliente, redundância dos sistemas críticos, monitoramento contínuo dos ativos de TI e fortalecimento dos mecanismos de continuidade dos serviços essenciais.

4.2.2 Conclusão do Eixo Operacional

Os riscos operacionais prioritários evidenciam que a capacidade de resposta do CBMAM depende da atuação integrada de diversos fatores estruturantes, incluindo logística, disponibilidade de recursos, proteção do efetivo, infraestrutura tecnológica e preparação para cenários operacionais de elevada complexidade. Embora todos os riscos deste eixo estejam classificados como **Alto**, observa-se que eles possuem forte interdependência e podem produzir efeitos simultâneos sobre diferentes atividades-fim da Corporação.





O risco relacionado à resposta a incêndios florestais e de vegetação amplia o foco da análise operacional para um dos principais desafios enfrentados pelo Estado do Amazonas que é a capacidade de resposta frente aos eventos ambientais extremos em áreas remotas.

De forma geral, os resultados demonstram que o fortalecimento da logística, da infraestrutura operacional, da saúde ocupacional, da tecnologia da informação e da capacidade de resposta a emergências constitui condição indispensável para garantir a continuidade dos serviços prestados pelo CBMAM e preservar sua missão de proteção da sociedade amazonense.

4.3 EIXO FINANCEIRO/ORÇAMENTÁRIO

Os riscos financeiros e orçamentários compreendem os eventos capazes de comprometer a adequada gestão dos recursos públicos, a execução do orçamento institucional e a sustentabilidade financeira do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas. Esses riscos estão relacionados, principalmente, ao planejamento orçamentário, à execução financeira e à conformidade dos processos de gestão de recursos.

Dos 36 riscos prioritários identificados na Matriz de Riscos Institucionais, 2 pertencem ao eixo financeiro/orçamentário, ambos classificados como Alto, evidenciando que, embora a exposição crítica seja reduzida em comparação aos demais eixos, permanecem vulnerabilidades que podem afetar a disponibilidade de recursos necessários ao cumprimento da missão institucional.

A Figura 12 apresenta uma visão geral do perfil dos riscos financeiros e orçamentários prioritários.





Figura 12 – Síntese dos Riscos Financeiros e Orçamentários Prioritários



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

4.3.1 Análise dos Riscos de Finanças/Orçamentários

A. Planejamento, Execução e Conformidade Financeira

- **Riscos relacionados:** F01 e F02.

Os riscos financeiros e orçamentários identificados concentram-se na capacidade institucional de planejar, executar e controlar adequadamente os recursos públicos destinados ao CBMAM. As vulnerabilidades mapeadas evidenciam que falhas no planejamento orçamentário, na execução das despesas e na observância das normas legais podem comprometer a continuidade das atividades institucionais e limitar a capacidade de investimento da Corporação.

Além dos impactos diretos sobre a gestão financeira, a materialização desses riscos pode ocasionar restrições ao cumprimento das metas institucionais, atrasos na execução de projetos estratégicos, limitações na aquisição de bens e serviços e fragilização da conformidade administrativa perante os órgãos de controle.

O fortalecimento desse eixo depende do aperfeiçoamento dos processos de planejamento e execução orçamentária, do monitoramento contínuo da execução financeira, da observância dos princípios da responsabilidade fiscal e do fortalecimento dos mecanismos de controle interno, assegurando maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e maior capacidade de sustentação das atividades-fim da Corporação.





4.3.2 Conclusão do Eixo de Finanças/Orçamentário

A análise do eixo financeiro/orçamentário demonstra que, embora represente o menor conjunto de riscos prioritários da Matriz de Riscos Institucionais, sua relevância estratégica decorre do potencial de afetar transversalmente todas as áreas da Corporação. A adequada gestão dos recursos públicos constitui condição indispensável para a manutenção da capacidade operacional, para a implementação das ações estratégicas e para o fortalecimento da governança institucional.

Nesse contexto, o aperfeiçoamento do planejamento orçamentário, da execução financeira e dos mecanismos de conformidade contribui para ampliar a eficiência administrativa, assegurar maior transparência na aplicação dos recursos públicos e fortalecer a sustentabilidade financeira do CBMAM.

4.4 EIXO DE INTEGRIDADE

Os riscos de integridade compreendem os eventos capazes de comprometer os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na atuação institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas. Esses riscos estão relacionados à conduta dos agentes públicos, à ética institucional, à transparência, à prevenção de conflitos de interesses e ao fortalecimento dos mecanismos de controle e conformidade.

Dos 36 riscos prioritários identificados na Matriz de Riscos Institucionais, 1 pertence ao eixo de Integridade, classificado como Alto, demonstrando que, embora a exposição quantitativa seja reduzida, seu potencial impacto institucional, jurídico e reputacional exige monitoramento permanente e tratamento prioritário.

A Figura 13 apresenta uma visão geral do perfil do risco de integridade priorizado.





Figura 13 – Síntese do Risco Prioritário de Integridade



Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

4.4.1 Análise do Eixo de Integridade

A. Integridade Institucional, Ética e Conformidade

- **Risco relacionado:** I01.

O risco prioritário de integridade evidencia a necessidade de fortalecimento contínuo da cultura ética e dos mecanismos de prevenção, detecção e resposta a condutas incompatíveis com os princípios da Administração Pública. A materialização desse risco pode comprometer a credibilidade institucional, gerar responsabilizações administrativas, civis e penais, além de produzir impactos negativos sobre a confiança da sociedade nas atividades desenvolvidas pelo CBMAM.

A gestão da integridade deve ser compreendida como componente essencial da governança institucional, integrando políticas de transparência, controles internos, gestão de riscos, responsabilização e promoção da ética no ambiente organizacional. A adoção de medidas preventivas reduz a probabilidade de ocorrência de desvios de conduta e fortalece a legitimidade das decisões administrativas.

Nesse contexto, o tratamento do risco deve priorizar o fortalecimento do Programa de Integridade, a disseminação dos princípios éticos, a capacitação permanente dos militares e servidores, o aperfeiçoamento dos canais de denúncia e a consolidação de mecanismos de monitoramento capazes de identificar e tratar tempestivamente situações que possam comprometer a integridade institucional.





4.4.2 Conclusão do Eixo de Integridade

Embora representado por apenas um risco prioritário, o eixo de Integridade possui natureza transversal e influencia diretamente todos os demais processos institucionais. A observância dos princípios éticos, da conformidade normativa e da transparência fortalece a governança, reduz vulnerabilidades institucionais e contribui para a efetividade dos controles internos.

A consolidação de uma cultura organizacional baseada na integridade amplia a confiança da sociedade, fortalece a legitimidade das ações do CBMAM e promove maior segurança na tomada de decisão. Assim, o tratamento desse risco deve ser compreendido como uma ação estratégica permanente, integrada às práticas de governança, gestão de riscos e controles internos adotadas pela Corporação.







CAPÍTULO

05

PLANO DE TRATAMENTO

Definição das ações destinadas à mitigação, ao monitoramento e ao fortalecimento dos controles dos riscos prioritários do CBMAM.





5. PLANO DE TRATAMENTO

5.1 DIRETRIZES GERAIS

O Plano de Tratamento dos Riscos Prioritários constitui o instrumento de gestão destinado a orientar a implementação das medidas necessárias para reduzir a exposição institucional aos riscos classificados como prioritários na Matriz de Riscos Institucionais do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM). As ações previstas neste capítulo foram elaboradas com base nos resultados do diagnóstico institucional e da análise dos riscos prioritários apresentados nos capítulos anteriores, observando os princípios estabelecidos pela ABNT NBR ISO 31000:2018 e pelas diretrizes da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas.

O Plano está estruturado por eixos institucionais — Estratégico, Operacional, Financeiro/Orçamentário e Integridade —, contemplando ações destinadas ao fortalecimento da governança, ao aperfeiçoamento dos controles internos, à redução das vulnerabilidades identificadas e ao aumento da capacidade institucional de resposta aos riscos.

As ações propostas priorizam soluções estruturantes, capazes de tratar simultaneamente riscos com causas comuns ou inter-relacionadas, promovendo maior eficiência na utilização dos recursos institucionais e maior efetividade das medidas de controle. Essa abordagem permite que uma única iniciativa contribua para a mitigação de diferentes eventos de risco, fortalecendo a gestão integrada dos processos institucionais.

Cada ação de tratamento apresenta os seguintes elementos de gestão:

- **Ação de tratamento:** medida a ser implementada para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco, minimizar seus impactos ou fortalecer os controles existentes;
- **Responsável:** unidade organizacional responsável pela coordenação e acompanhamento da implementação da ação;
- **Prazo:** período previsto para conclusão da ação, considerando sua complexidade e prioridade institucional;
- **Indicador:** critério utilizado para monitorar a execução e avaliar a efetividade da ação implementada;





- **Prioridade:** nível de urgência atribuído à ação, definido com base na criticidade dos riscos associados;
- **Recursos necessários:** principais recursos humanos, tecnológicos, financeiros ou materiais indispensáveis à implementação da ação.

A execução do Plano de Tratamento deverá ser acompanhada de forma contínua pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos, com o apoio da Controladoria Interna e das unidades responsáveis pelas ações previstas, cabendo aos gestores monitorar a evolução das atividades, registrar evidências de execução e comunicar eventuais dificuldades que possam comprometer o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O monitoramento periódico das ações permitirá avaliar sua efetividade na redução da exposição aos riscos institucionais, subsidiando a atualização da Matriz de Riscos Institucionais e o aperfeiçoamento contínuo do sistema de governança, gestão de riscos e controles internos do CBMAM. Sempre que necessário, as ações previstas poderão ser revisadas em decorrência de alterações no contexto institucional, mudanças normativas, disponibilidade de recursos ou surgimento de novos riscos.

O Plano de Tratamento será monitorado de forma contínua pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos, em articulação com a Controladoria Interna e com os gestores responsáveis pelas ações previstas. As medidas estabelecidas poderão ser revisadas sempre que houver alterações significativas no perfil dos riscos institucionais, no contexto organizacional, na estratégia da Corporação ou quando os resultados do monitoramento evidenciarem a necessidade de aperfeiçoamento das ações implementadas, assegurando o ciclo contínuo de melhoria da governança, da gestão de riscos e dos controles internos do CBMAM.

5.2 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO ESTRATÉGICO

As ações de tratamento propostas para o eixo estratégico concentram-se no fortalecimento da capacidade institucional do CBMAM, priorizando medidas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas, da governança, da gestão administrativa, da segurança da informação e da continuidade dos processos organizacionais. Considerando que esses riscos possuem natureza transversal e influenciam simultaneamente diversos macroprocessos, foram priorizadas iniciativas estruturantes capazes de reduzir a exposição institucional de forma integrada e sustentável.





Tabela 11: Plano de Tratamento do Eixo Estratégico

Riscos	Ação de tratamento	Responsável	Prazo	Indicador	Prioridade	Recursos
E07, E08, E09	Implantar Programa de Gestão do Conhecimento e Plano de Sucessão	Estado-Maior / Diretoria de Gestão de Pessoas	12 meses	Programa implantado (%)	Muito Alta	Recursos humanos e capacitação
E06, E27, E28, E46, E47	Revisar e padronizar processos administrativos	Comissão de Gestão de Riscos	12 meses	Processos revisados (%)	Alta	Equipe técnica
E50, E79, E101	Implantar política de gestão documental e digitalização	Diretoria Administrativa	18 meses	Documentos digitalizados (%)	Alta	Sistema informatizado
E73, E89	Fortalecer infraestrutura de TI e segurança cibernética	Diretoria de TI	18 meses	Disponibilidade dos sistemas	Alta	Infraestrutura tecnológica
E54	Aperfeiçoar planejamento logístico e gestão de estoques	Diretoria Administrativa	12 meses	Índice de disponibilidade	Alta	Recursos orçamentários

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

A implementação das ações previstas para o eixo estratégico contribuirá para o fortalecimento da governança institucional, da capacidade de planejamento e da continuidade administrativa do CBMAM, reduzindo vulnerabilidades estruturais e ampliando a capacidade da Corporação de alcançar seus objetivos estratégicos.

5.3 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO OPERACIONAL

As ações propostas para o eixo operacional priorizam o fortalecimento da capacidade de resposta do CBMAM, mediante o aperfeiçoamento da logística, da infraestrutura operacional, da saúde ocupacional, da segurança das equipes e da disponibilidade dos recursos empregados nas operações de emergência. Essas iniciativas buscam aumentar a eficiência operacional e reduzir os impactos decorrentes da indisponibilidade de recursos críticos.





Tabela 12: Plano de Tratamento do Eixo Operacional

Riscos	Ação de tratamento	Responsável	Prazo	Indicador	Prioridade	Recursos necessários
O09, O13, O20, O23	Implantar plano integrado de manutenção, logística e disponibilidade de recursos operacionais críticos.	Diretoria responsável pela logística / unidades operacionais	12 meses	Percentual de viaturas, equipamentos e materiais operacionais disponíveis	Alta	Recursos orçamentários, equipe técnica, sistema de controle logístico
O15, O17	Fortalecer ações de segurança operacional, saúde ocupacional e prevenção da exaustão física e mental do efetivo.	Diretoria de Saúde / Comandos operacionais	12 meses	Percentual de militares alcançados por ações de saúde e segurança ocupacional	Alta	Equipe técnica, capacitações, EPIs apoio médico e psicológico
O25	Estruturar plano permanente de resposta a incêndios florestais e de vegetação.	Comando Operacional / Defesa Civil / unidades especializadas	12 meses	Plano elaborado e percentual de unidades capacitadas	Alta	Equipamentos especializados, capacitação, logística, articulação interinstitucional
O35, O36, O37	Fortalecer a infraestrutura tecnológica de suporte às operações, incluindo rede, energia, climatização e continuidade dos sistemas críticos.	Diretoria de Tecnologia da Informação / setor de infraestrutura	18 meses	Disponibilidade dos sistemas críticos e percentual de infraestrutura adequada	Alta	Recursos tecnológicos, infraestrutura elétrica, climatização, contratos de manutenção

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.





A execução das medidas propostas permitirá elevar a resiliência operacional da Corporação, assegurando melhores condições para a continuidade dos serviços prestados à sociedade e para o enfrentamento de ocorrências de elevada complexidade.

5.4 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO DE FINANÇAS

O tratamento dos riscos financeiros e orçamentários está direcionado ao fortalecimento do planejamento, da execução e do controle da aplicação dos recursos públicos, promovendo maior eficiência, conformidade e sustentabilidade financeira para o desenvolvimento das atividades institucionais.

Tabela 13: Plano de Tratamento do Eixo de Finanças

Riscos	Ação de tratamento	Responsável	Prazo	Indicador	Prioridade	Recursos necessários
F01, F02	Aperfeiçoar o planejamento orçamentário, a execução financeira e os mecanismos de controle da aplicação dos recursos públicos.	Diretoria de Finanças / Ordenadores de despesa / Controle Interno	12 meses	Percentual de execução orçamentária planejada e índice de conformidade dos processos financeiros	Alta	Equipe técnica, sistema de acompanhamento financeiro, capacitação

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

O aprimoramento da gestão financeira contribuirá para aumentar a capacidade de investimento da Corporação, reduzir vulnerabilidades relacionadas à execução orçamentária e fortalecer a governança dos recursos públicos.

5.5 PLANO DE TRATAMENTO DO EIXO DE INTEGRIDADE

As ações previstas para o eixo de integridade têm como finalidade fortalecer a cultura ética, a transparência e os mecanismos de prevenção e controle, promovendo





um ambiente institucional pautado pelos princípios da Administração Pública e pelas boas práticas de governança.

Tabela 14: Plano de Tratamento do Eixo de Integridade

Riscos	Ação de tratamento	Responsável	Prazo	Indicador	Prioridade	Recursos necessários
I01	Fortalecer o Programa de Integridade, com ações de prevenção, capacitação, transparência, canais de denúncia e monitoramento de condutas incompatíveis.	Controladoria Interna / Comissão de Integridade / Comando-Geral	12 meses	Percentual de ações de integridade implementadas e quantidade de capacitações realizadas	Alta	Equipe técnica, capacitação, material informativo, sistema/canal de denúncia

Fonte: Matriz de Riscos Institucionais do CBMAM, 2026.

O fortalecimento da integridade institucional amplia a confiança da sociedade, reduz riscos de desvios de conduta e consolida a gestão baseada em princípios éticos, transparência e responsabilidade pública.







CAPÍTULO

06

**MONITORAMENTO E
COMUNICAÇÃO**

Estabelecimento dos mecanismos de
monitoramento, comunicação e avaliação
contínua da gestão de riscos





6. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

6.1 DISPOSIÇÕES GERAIS

O monitoramento e a comunicação constituem componentes essenciais do processo de gestão de riscos, assegurando que as ações de tratamento permaneçam adequadas ao contexto institucional, que os controles internos mantenham sua efetividade e que o Comando disponha de informações confiáveis para subsidiar a tomada de decisão.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMAM), o monitoramento deverá ocorrer de forma contínua e sistemática, abrangendo o acompanhamento da implementação das ações previstas no Plano de Tratamento, a evolução dos indicadores de desempenho, a efetividade dos controles existentes e as alterações no perfil dos riscos institucionais.

A comunicação das informações relacionadas à gestão de riscos deverá observar os princípios da tempestividade, transparência, objetividade e confiabilidade, garantindo que as informações relevantes sejam compartilhadas entre as unidades responsáveis, a Comissão Permanente de Gestão de Riscos, a Controladoria Interna, o Estado-Maior Geral e o Comando-Geral.

6.2 MONITORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS

O monitoramento tem por finalidade verificar a evolução dos riscos institucionais, avaliar a efetividade das ações de tratamento implementadas e identificar, tempestivamente, a necessidade de revisão dos controles ou da Matriz de Riscos Institucionais.

Para tanto, deverão ser acompanhados, entre outros, os seguintes aspectos:

- Execução das ações previstas no Plano de Tratamento;
- Cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Desempenho dos indicadores de monitoramento;
- Evolução da classificação dos riscos;
- Efetividade dos controles implementados;
- Surgimento de novos riscos ou alterações significativas no contexto institucional.





O acompanhamento deverá ser realizado pelas unidades responsáveis pelas ações de tratamento, sob coordenação da Comissão Permanente de Gestão de Riscos, que consolidará as informações e elaborará relatórios gerenciais destinados ao Comando.

Com o objetivo de padronizar as atividades de acompanhamento da gestão de riscos, estabelece-se a periodicidade mínima para execução das principais ações de monitoramento, comunicação e revisão previstas neste Plano (Tabela 15). A definição dessas frequências busca assegurar a atualização contínua das informações, o acompanhamento sistemático da implementação das ações de tratamento e a adoção tempestiva de medidas corretivas sempre que identificadas alterações relevantes no perfil de riscos institucionais.

Tabela 15: Periodicidade de Monitoramento

Atividade	Responsável	Periodicidade
Atualização dos indicadores	Gestores das unidades	Mensal
Monitoramento do Plano de Tratamento	Comissão Permanente de Gestão de Riscos	Trimestral
Relatório Gerencial	Comissão Permanente de Gestão de Riscos	Semestral
Revisão da Matriz de Riscos	Comissão Permanente de Gestão de Riscos e gestores	Anual ou extraordinária
Revisão do Plano de Gestão de Riscos	Comissão Permanente de Gestão de Riscos, com aprovação do Comando-Geral	Bienal ou sempre que houver alteração significativa no contexto institucional

Fonte: CBMAM, 2026.

6.3 COMUNICAÇÃO E REPORTE

A comunicação da gestão de riscos deverá assegurar fluxo permanente de informações entre as unidades executoras, os gestores, a Comissão Permanente de Gestão de Riscos, a Controladoria Interna, o Estado-Maior Geral e o Comando-Geral,





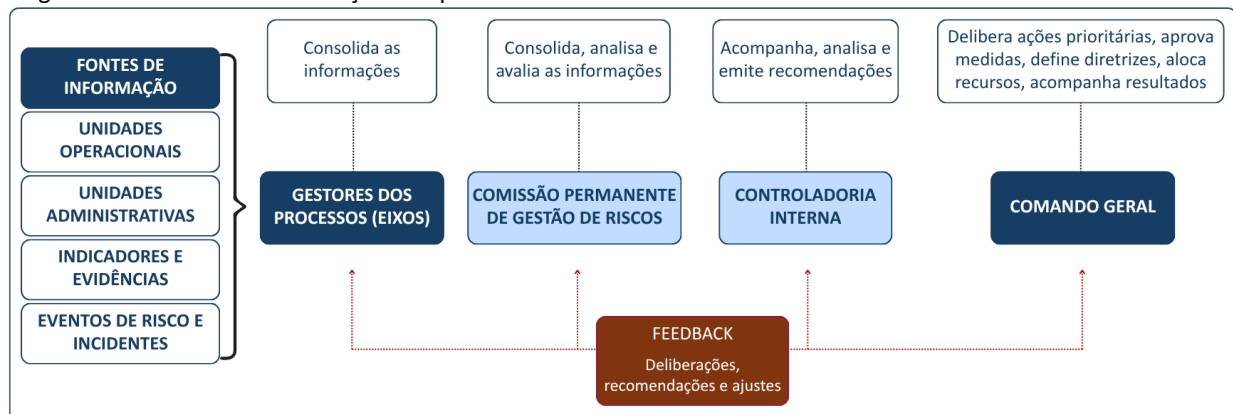
permitindo que as decisões relacionadas ao tratamento dos riscos sejam fundamentadas em informações atualizadas e confiáveis.

O processo de reporte deverá contemplar:

- Situação de execução do Plano de Tratamento;
- Riscos que permanecerem classificados como Alto ou Muito Alto;
- Atrasos ou dificuldades na implementação das ações;
- Alterações relevantes na Matriz de Riscos Institucionais;
- Recomendações para fortalecimento dos controles internos.

As informações consolidadas subsidiarão o processo decisório do Comando e orientarão a revisão periódica do Plano de Gestão de Riscos Institucional.

Figura 14 – Fluxo de Comunicação e Reporte da Gestão de Riscos.



Fonte: CBMAM, 2026.

6.4 RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO

Com a finalidade de subsidiar o processo decisório do Comando da Corporação e assegurar o acompanhamento sistemático da gestão de riscos institucionais, deverão ser elaborados relatórios periódicos contendo informações consolidadas sobre a implementação do Plano de Tratamento, a evolução dos indicadores, a efetividade dos controles internos e as alterações no perfil de riscos do CBMAM.

Os relatórios deverão observar, no mínimo, a seguinte periodicidade:





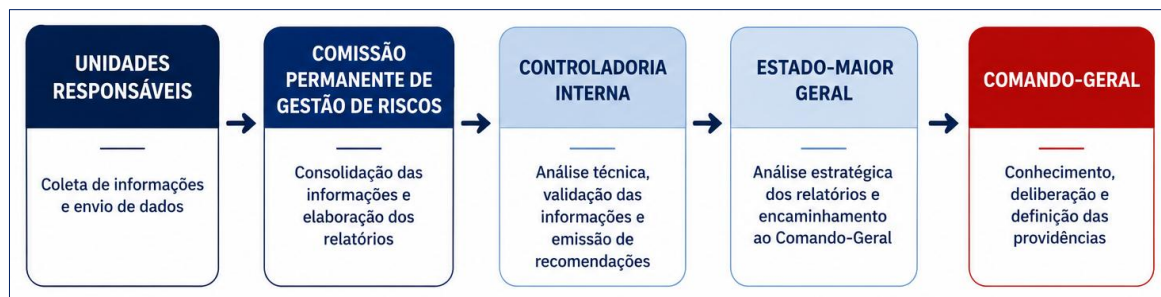
Tabela 16: Periodicidade de Relatórios

Relatório	Finalidade
Relatório Mensal	Acompanhar a evolução dos riscos classificados como Alto e Muito Alto, o andamento das ações prioritárias e os indicadores críticos.
Relatório Trimestral	Consolidar o desempenho da gestão de riscos, avaliar a implementação do Plano de Tratamento e identificar necessidades de ajustes ou reforço dos controles internos.
Relatório Anual	Avaliar a efetividade do Plano de Gestão de Riscos Institucional, revisar a Matriz de Riscos, analisar a evolução da maturidade da gestão de riscos e propor melhorias para o ciclo seguinte.

Fonte: CBMAM, 2026.

Os relatórios deverão ser elaborados pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos, com o apoio das unidades responsáveis pelas ações de tratamento e da Controladoria Interna, sendo posteriormente encaminhados ao Estado-Maior Geral e ao Comando-Geral para conhecimento, deliberação e definição das providências cabíveis (Figura 15).

Figura 15 – Fluxo dos relatórios de monitoramento.



Fonte: CBMAM, 2026.

6.5 INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE RISCOS

6.5.1 Finalidade

Os indicadores de desempenho constituem instrumentos de monitoramento destinados a avaliar a efetividade da gestão de riscos institucionais, mensurar o grau de implementação das ações previstas neste Plano e subsidiar a tomada de decisão pelo Comando.





Por meio do acompanhamento sistemático desses indicadores, será possível verificar a evolução da maturidade da gestão de riscos, identificar desvios em relação às metas estabelecidas, avaliar a efetividade dos controles internos implementados e direcionar ações corretivas ou preventivas sempre que necessário.

Os indicadores deverão ser monitorados periodicamente pelas unidades responsáveis, consolidados pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos e utilizados como subsídio para elaboração dos relatórios gerenciais previstos neste Plano.

6.5.2 Indicadores de Implementação do Plano

Os indicadores desta dimensão permitem acompanhar a execução das ações previstas no Plano de Tratamento e mensurar a efetividade das medidas adotadas para redução da exposição institucional aos riscos prioritários.

Tabela 17: Indicadores de Implementação

Indicador	Fórmula	Meta
Percentual de planos de tratamento executados	$(\text{Planos executados} \div \text{Planos previstos}) \times 100$	$\geq 90\%$
Percentual de redução dos riscos críticos	$(\text{Riscos críticos reduzidos} \div \text{Total de riscos críticos identificados}) \times 100$	$\geq 70\%$

Fonte: CBMAM, 2026.

6.5.3 Indicadores Estratégicos

Os indicadores estratégicos têm por finalidade acompanhar o desempenho global da gestão de riscos no âmbito do CBMAM, permitindo verificar se os riscos institucionais estão sendo monitorados, se possuem responsáveis definidos, se as ações de tratamento estão sendo executadas e se há redução efetiva da exposição crítica da Corporação.

Esses indicadores subsidiam o Comando na avaliação da maturidade da gestão de riscos, no acompanhamento da implementação do Plano de Tratamento e na identificação de eventuais necessidades de reforço dos controles internos ou revisão das estratégias adotadas.





Tabela 18: Indicadores Estratégicos

Indicador	Fórmula	Meta
Percentual de riscos monitorados	$(\text{Riscos monitorados} \div \text{Total de riscos cadastrados}) \times 100$	$\geq 95\%$
Percentual de riscos com responsável designado	$(\text{Riscos com responsável definido} \div \text{Total de riscos cadastrados}) \times 100$	100%

Fonte: CBMAM, 2026.

6.5.4 Indicadores Operacionais

Os indicadores operacionais acompanham a capacidade da Corporação de manter condições adequadas para execução das atividades fim, considerando disponibilidade de recursos estratégicos e desenvolvimento das competências institucionais.

Tabela 19: Indicadores Operacionais

Indicador	Método de avaliação	Meta
Disponibilidade operacional de viaturas	Percentual de viaturas aptas para operação	$\geq 90\%$
Disponibilidade de equipamentos operacionais críticos	Percentual de equipamentos disponíveis para emprego operacional	$\geq 95\%$
Percentual de militares capacitados em gestão de riscos	$(\text{Militares capacitados} \div \text{Público-alvo}) \times 100$	$\geq 80\%$

Fonte: CBMAM, 2026.

6.5.5 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros acompanham a execução das ações que demandam recursos orçamentários e a gestão dos contratos considerados estratégicos para a continuidade dos serviços institucionais.

Tabela 20: Indicadores Financeiros.

Indicador	Método de avaliação	Meta
Percentual de execução das ações do Plano de Tratamento	$(\text{Ações executadas} \div \text{Ações previstas}) \times 100$	$\geq 90\%$
Percentual de contratos estratégicos monitorados	$(\text{Contratos monitorados} \div \text{Contratos estratégicos}) \times 100$	100%

Fonte: CBMAM, 2026.





6.5.6 Indicadores de Integridade

Os indicadores de integridade permitem acompanhar o ambiente de controle institucional, contribuindo para o fortalecimento da ética, da conformidade e da prevenção de irregularidades.

Tabela 21: Indicadores de Integridade.

Indicador	Método de avaliação	Meta
Quantidade de ocorrências de integridade registradas	Monitoramento contínuo das ocorrências	Acompanhamento contínuo
Percentual de tratamento das não conformidades	$\left(\frac{\text{Não conformidades tratadas}}{\text{Não conformidades identificadas}} \right) \times 100$	$\geq 90\%$

Fonte: CBMAM, 2026.

6.5.7 Uso dos Indicadores

Os indicadores apresentados neste Plano constituem instrumentos permanentes de monitoramento da gestão de riscos institucionais e deverão subsidiar a elaboração dos relatórios gerenciais, a avaliação da efetividade dos controles internos, a revisão da Matriz de Riscos Institucionais e a tomada de decisão pelo Comando da Corporação.

Os resultados obtidos deverão ser analisados de forma integrada, permitindo identificar tendências, oportunidades de melhoria e necessidades de revisão das estratégias de tratamento dos riscos. Sempre que os indicadores evidenciarem desempenho inferior às metas estabelecidas, as unidades responsáveis deverão avaliar as causas, propor medidas corretivas e acompanhar sua implementação até o restabelecimento dos níveis esperados de desempenho.

6.6 AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DOS CONTROLES

A avaliação da efetividade dos controles internos tem por objetivo verificar se as medidas implementadas são suficientes para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos ou minimizar seus impactos, mantendo a exposição institucional em níveis compatíveis com o apetite ao risco estabelecido pela Corporação.

Essa avaliação deverá considerar, entre outros aspectos:

- Redução da classificação dos riscos;
- Cumprimento das ações de tratamento;





- Desempenho dos indicadores estabelecidos;
- Recorrência de eventos de risco;
- Resultados de auditorias, inspeções e monitoramentos;
- Percepção dos gestores quanto à eficácia dos controles.

Sempre que os resultados demonstrarem insuficiência dos controles existentes, deverão ser propostas novas medidas de tratamento ou revisadas aquelas já implementadas.

6.7 REVISÃO DA MATRIZ DE RISCOS INSTITUCIONAIS

A Matriz de Riscos Institucionais deverá ser revisada periodicamente ou sempre que ocorrerem alterações relevantes capazes de modificar o perfil de riscos do CBMAM, tais como:

- Mudanças na estrutura organizacional;
- Alterações normativas;
- Implementação de novos processos;
- Criação ou extinção de unidades administrativas;
- Ocorrência de eventos relevantes;
- Resultados das avaliações periódicas da gestão de riscos.

A revisão deverá contemplar a reavaliação da probabilidade, do impacto, da classificação dos riscos, da efetividade dos controles existentes e da necessidade de inclusão, exclusão ou atualização dos eventos de risco.

6.8 CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA

O monitoramento contínuo constitui elemento fundamental para o aperfeiçoamento da gestão de riscos e dos controles internos do CBMAM. As informações produzidas ao longo da execução deste Plano deverão subsidiar a atualização permanente da Matriz de Riscos Institucionais, o aperfeiçoamento dos processos organizacionais e a revisão das ações de tratamento sempre que necessário (Figura 16).

Dessa forma, a gestão de riscos deixa de ser compreendida como atividade pontual e passa a integrar o processo permanente de governança institucional,





contribuindo para o fortalecimento da capacidade de gestão, da transparência, da conformidade e da eficiência administrativa da Corporação.

Figura 16 – Ciclo de Melhoria Contínua.



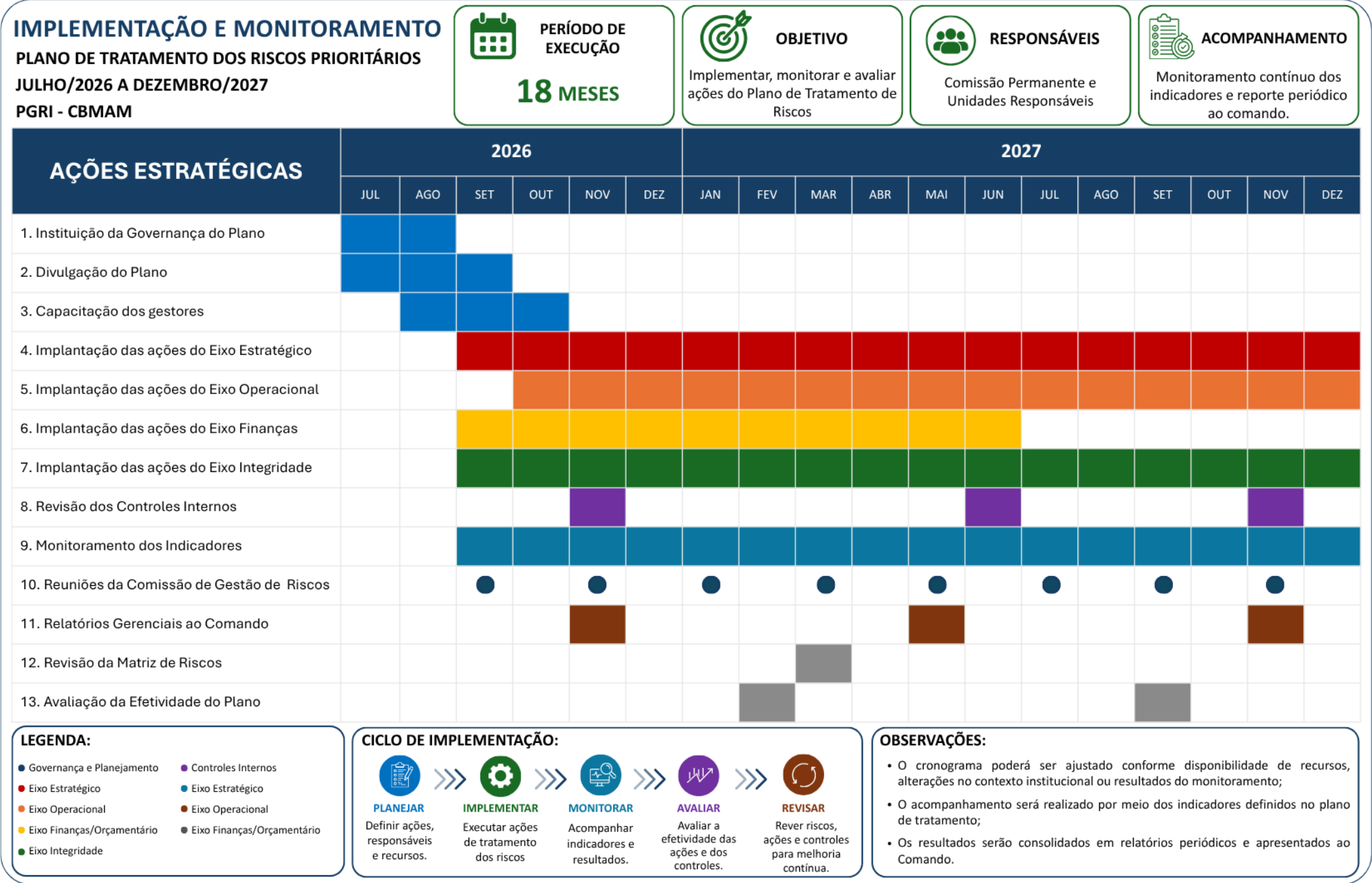
Fonte: CBMAM, 2026.

6.9 CRONOGRAMA

Com o objetivo de consolidar as atividades de monitoramento, comunicação, avaliação e revisão previstas neste Plano, apresenta-se o cronograma geral de implementação e acompanhamento da gestão de riscos institucionais. O cronograma estabelece a sequência temporal das principais ações, define marcos de monitoramento e orienta a execução coordenada das atividades durante o período de vigência do Plano, permitindo o acompanhamento sistemático da implementação das medidas previstas e o fortalecimento do processo de melhoria contínua da gestão de riscos no âmbito do CBMAM.



Figura 17: Cronograma de Implementação, Monitoramento e Avaliação do Plano de Gestão de Riscos Institucional (Julho de 2026 a Dezembro de 2027)





A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
<https://edoc.amazonas.am.gov.br/B9AA.56BB.0B05.EA0E/FA382E57>
Código verificador: **B9AA.56BB.0B05.EA0E** CRC: **FA382E57**



CAPÍTULO

07

METAS E RESULTADOS

Estabelecimento das metas institucionais para acompanhamento da implementação do Plano e avaliação dos resultados da gestão de riscos.





7. METAS E RESULTADOS

7.1 FINALIDADE

A definição de metas institucionais permite avaliar objetivamente a efetividade do Plano de Gestão de Riscos Institucional e orientar a atuação do Comando durante o ciclo de implementação previsto para o período de julho de 2026 a dezembro de 2027.

As metas apresentadas neste capítulo foram estabelecidas com base no diagnóstico institucional, na classificação dos riscos prioritários, na capacidade operacional do CBMAM e nas ações previstas no Plano de Tratamento, constituindo parâmetros para avaliação dos resultados alcançados ao longo da execução deste Plano.

7.2 META INSTITUCIONAL DE REDUÇÃO DA EXPOSIÇÃO AO RISCO

As metas do CBMAM foram estruturadas de forma progressiva, priorizando inicialmente a redução da quantidade de riscos classificados como **Muito Alto** e **Alto**, sem comprometer a viabilidade de sua execução. Além da redução da criticidade dos riscos, foram estabelecidos objetivos voltados ao fortalecimento dos mecanismos de governança, à ampliação do monitoramento institucional, ao cumprimento das ações de tratamento e ao aperfeiçoamento contínuo dos controles internos.

Tabela 22: Metas Institucionais para o Ciclo 2026–2027.

Indicador	Situação Atual	Meta 2027	Resultado Esperado
Riscos Muito Altos	6	2	Redução da exposição institucional em 66%
Riscos Altos	30	20	Redução de 33% com fortalecimento dos controles internos
Planos de Tratamento Executados	0%	≥90%	Execução do Plano e maior efetividade na mitigação dos riscos
Riscos Monitorados	—	≥95%	Monitoramento contínuo da gestão de riscos
Responsáveis Designados	—	100%	Responsabilização institucional
Atualização da Matriz	Parcial	100%	Revisão anual, manutenção do diagnóstico institucional atualizado

Fonte: CBMAM, 2026.





O cumprimento das metas será acompanhado por meio dos indicadores de desempenho e dos relatórios periódicos de monitoramento, permitindo verificar a evolução da gestão de riscos e adotar medidas corretivas sempre que os resultados observados se distanciarem dos objetivos institucionais estabelecidos.

7.3 RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das ações previstas neste Plano tem como objetivo reduzir progressivamente a exposição institucional aos riscos prioritários, fortalecer os controles internos e elevar o nível de maturidade da gestão de riscos no âmbito do CBMAM.

Ao final do ciclo de implementação, espera-se que a maior parte dos riscos atualmente classificados como **Muito Alto** seja reduzida para níveis compatíveis com a capacidade institucional de gerenciamento, que as ações de tratamento sejam executadas dentro dos prazos estabelecidos e que a gestão de riscos esteja plenamente integrada aos processos de planejamento, governança e tomada de decisão da Corporação.

Além da redução quantitativa da exposição aos riscos, espera-se o fortalecimento da cultura de gestão baseada em riscos, o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno, a ampliação da capacidade de monitoramento institucional e o incremento da transparência e da eficiência administrativa.

7.4 CRITÉRIOS DE ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento das metas institucionais deverá ocorrer de forma contínua durante todo o período de vigência deste Plano, utilizando como referência os indicadores de desempenho, os relatórios periódicos de monitoramento e as revisões da Matriz de Riscos Institucionais.

O alcance das metas estabelecidas será avaliado pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos, com apoio da Controladoria Interna e das unidades responsáveis pelas ações de tratamento, cabendo ao Estado-Maior Geral e ao Comando-Geral acompanhar os resultados alcançados e deliberar sobre eventuais ajustes necessários para o aprimoramento da gestão de riscos institucionais.







CAPÍTULO

08

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Síntese dos principais resultados do Plano e reafirmação do compromisso institucional com a melhoria contínua da governança, da gestão de riscos e dos controles internos do CBMAM.





8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Gestão de Riscos Institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas representa um importante avanço no fortalecimento da governança pública, da gestão estratégica e dos controles internos da Corporação. Sua elaboração consolidou um processo estruturado de estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos institucionais, permitindo uma visão integrada das principais vulnerabilidades capazes de impactar o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais do CBMAM.

A metodologia adotada, fundamentada na ABNT NBR ISO 31000:2018, nas diretrizes da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas e nas boas práticas de governança pública, possibilitou a construção de uma Matriz de Riscos Institucionais abrangente, composta por 226 eventos distribuídos entre os eixos Estratégico, Operacional, Financeiro/Orçamentário e Integridade. A análise desses eventos permitiu identificar os riscos prioritários, estabelecer ações estruturadas de tratamento e definir mecanismos permanentes de monitoramento, comunicação e avaliação de resultados.

Mais do que um instrumento de diagnóstico, este Plano constitui um mecanismo de apoio à tomada de decisão, oferecendo ao Comando informações qualificadas para o direcionamento de recursos, definição de prioridades e fortalecimento da capacidade institucional do CBMAM. A incorporação da gestão de riscos aos processos de planejamento e governança contribui para aumentar a eficiência administrativa, aprimorar os controles internos e fortalecer a capacidade da Corporação de responder aos desafios inerentes à prestação dos serviços públicos de prevenção e resposta às emergências.

A implementação das ações previstas neste Plano exige o comprometimento permanente de todos os níveis da organização. A gestão de riscos deve ser compreendida como responsabilidade compartilhada entre gestores, militares, servidores e instâncias de governança, integrando-se às atividades cotidianas e aos processos decisórios da Instituição. O fortalecimento dessa cultura organizacional representa condição essencial para que a gestão baseada em riscos se consolide como prática permanente no âmbito do CBMAM.

Os mecanismos de monitoramento, os indicadores de desempenho e as metas institucionais estabelecidos neste Plano permitirão acompanhar de forma objetiva a evolução da gestão de riscos, avaliar a efetividade dos controles implementados e orientar a revisão contínua das estratégias adotadas. Dessa forma, o Plano deixa de ser





um documento estático para assumir caráter dinâmico, acompanhando as transformações do ambiente institucional, as mudanças normativas e a evolução dos riscos aos quais a Corporação está exposta.

A gestão de riscos constitui processo contínuo e evolutivo. A atualização periódica da Matriz de Riscos Institucionais, a revisão das ações de tratamento e o aperfeiçoamento permanente dos controles internos deverão acompanhar o desenvolvimento organizacional do CBMAM, assegurando que a gestão permaneça compatível com as necessidades institucionais e com os princípios da administração pública.

Por fim, este Plano reafirma o compromisso do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas com a excelência da gestão pública, a integridade, a transparência e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade amazonense. Sua implementação contribuirá para fortalecer a capacidade institucional da Corporação, ampliar a efetividade da governança, promover maior segurança na tomada de decisão e consolidar uma cultura organizacional orientada pela prevenção, pela responsabilidade e pela gestão eficiente dos riscos institucionais.





————— “ —————

Gerenciar riscos é fortalecer a governança,
preservar a capacidade institucional e
assegurar que o Corpo de Bombeiros
Militar do Amazonas continue cumprindo
sua missão de proteger vidas, patrimônios
e o meio ambiente com eficiência,
transparência e responsabilidade.

————— ” —————

Encerramento



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
<https://edoc.amazonas.am.gov.br/B9AA.56BB.0B05.EA0E/FA382E57>
Código verificador: **B9AA.56BB.0B05.EA0E** CRC: **FA382E57**



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31010:2021 – Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

AMAZONAS. Lei Complementar nº 224, de 07 de outubro de 2021. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas.

AMAZONAS. Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019. Institui a Política de Governança da Administração Pública Estadual.

AMAZONAS. Controladoria-Geral do Estado. Portaria nº 54/2023-GCG-CGE. Dispõe sobre o Selo de Qualidade do Sistema de Controle Interno.

AMAZONAS. Controladoria-Geral do Estado. *Guia Metodológico de Gestão de Riscos*. Manaus: CGE/AM, 2021.

AMAZONAS. Controladoria-Geral do Estado. *Guia Metodológico de Gestão de Riscos do Estado do Amazonas*. Manaus: CGE/AM.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade*. Brasília: CGU, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Metodologia de Gestão de Riscos*. Brasília: CGU.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Guia Metodológico de Gestão de Riscos*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Gestão de Riscos*. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Organizacional*. 4. ed. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de riscos do TCU*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.





BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Durham: COSO, 2017.

HOPKIN, Paul. Fundamentals of Risk Management. 6. ed. London: Kogan Page.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO Guide 73:2009 – Risk Management – Vocabulary. Geneva: ISO, 2009.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos. Belo Horizonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7. ed. Pennsylvania: PMI, 2021.





ANEXOS





ANEXO I

CHECKLIST DE CONFORMIDADE PARA O SELO DE QUALIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

1. Finalidade

O presente Checklist de Conformidade tem por finalidade subsidiar a autoavaliação institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas quanto ao atendimento dos requisitos relacionados à implementação da gestão de riscos previstos na Portaria nº 54/2023-GCG-CGE, bem como apoiar o monitoramento da conformidade do Plano de Gestão de Riscos Institucional (PGRI).

Sua aplicação permitirá verificar a existência de evidências objetivas da implementação da gestão baseada em riscos, identificar oportunidades de melhoria, orientar ações corretivas e subsidiar processos de auditoria, monitoramento e preparação para avaliações promovidas pela Controladoria-Geral do Estado do Amazonas.

2. Periodicidade

Recomenda-se que este instrumento seja aplicado:

- Anualmente;
- Antes das avaliações promovidas pela CGE/AM;
- Sempre que houver revisão significativa do PGRI;
- Por determinação do Comandante-Geral ou da Controladoria Interna.

3. Orientações para Preenchimento

Para cada requisito deverá ser assinalada uma das opções abaixo:

- **Sim** – requisito integralmente atendido;
- **Parcial** – requisito parcialmente atendido ou em implementação;
- **Não** – requisito não atendido.

Sempre que possível, deverá ser indicada a evidência documental que comprove o atendimento do requisito ou registrada observação pertinente.





A. CHECK LIST DE CONFORMIDADE

Nº	Requisito de Verificação	Fundamentação / Evidência Normativa	Sim	Parcial	Não	Evidência Apresentada
1	PGRI aprovado pela autoridade competente	Portaria nº 54/2023-GCG-CGE • PGRI CBMAM	☐	☐	☐	
2	PGRI vigente e divulgado institucionalmente	Portaria nº 54/2023-GCG-CGE	☐	☐	☐	
3	Comissão Permanente formalmente instituída	PGRI • Ato de designação	☐	☐	☐	
4	Reuniões periódicas da Comissão realizadas	PGRI	☐	☐	☐	
5	Matriz de Riscos atualizada	ABNT NBR ISO 31000 • PGRI	☐	☐	☐	
6	Riscos com responsáveis definidos	PGRI	☐	☐	☐	
7	Planos de tratamento implementados	PGRI	☐	☐	☐	
8	Cronograma de implementação acompanhado	PGRI	☐	☐	☐	
9	Indicadores monitorados	PGRI	☐	☐	☐	





10	Riscos Alto e Muito Alto monitorados	PGRi	☐	☐	☐	
11	Relatórios periódicos emitidos	PGRi	☐	☐	☐	
12	Capacitações realizadas	Portaria nº 54/2023-GCG-CGE	☐	☐	☐	
13	Efetividade dos controles avaliada	ABNT NBR ISO 31000	☐	☐	☐	
14	Matriz revisada periodicamente	PGRi	☐	☐	☐	
15	Comando acompanha os resultados	Decreto nº 40.849/2019	☐	☐	☐	
16	Gestão de riscos utilizada na tomada de decisão	Decreto nº 40.849/2019	☐	☐	☐	
17	Integração da gestão de riscos ao planejamento	Decreto nº 40.849/2019	☐	☐	☐	
18	Existem evidências documentais da implementação do PGRi	Portaria nº 54/2023-GCG-CGE	☐	☐	☐	
19	Revisão periódica do Plano realizada	PGRi	☐	☐	☐	





B. RESULTADO DA AUTO AVALIAÇÃO

Critério	Quantidade
Requisitos atendidos	
Requisitos parcialmente atendidos	
Requisitos não atendidos	
Total de requisitos avaliados	
Percentual Geral de Conformidade	

C. CLASSIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE

Percentual de Atendimento	Classificação
95% a 100%	Excelente
85% a 94%	Adequado
70% a 84%	Em desenvolvimento
Abaixo de 70%	Necessita aprimoramento

D. PLANO DE AÇÃO PARA NÃO CONFORMIDADES

Não conformidade identificada	Ação corretiva	Responsável	Prazo





E. Documentação Comprobatória:

Documento	Apresentado	Observação
Portaria de aprovação do PGRI	☐	
Portaria da Comissão Permanente	☐	
Matriz de Riscos atualizada	☐	
Plano de Tratamento	☐	
Cronograma de implementação	☐	
Relatórios Mensais	☐	
Relatórios Trimestrais	☐	
Relatório Anual	☐	
Painel de Indicadores	☐	
Atas da Comissão	☐	
Certificados de Capacitação	☐	
Revisão da Matriz	☐	
Evidências de comunicação ao Comando	☐	





G. APROVAÇÃO

PRESIDENTE DA COMISSÃO PERMANENTE DE GESTÃO DE RISCOS

CHEFE DA CONTROLADORIA

CHEFE DO ESTADO-MAIOR GERAL DO CBMAM

COMANDANTE-GERAL DO CBMAM

