

# PLANO DE COMANDO 2015 - 2026



6ª EDIÇÃO

DIRETRIZES 2025 - 2026



**PLANO DE COMANDO**

**2015 - 2026**

**CORPO DE BOMBEIROS  
MILITAR DE MINAS GERAIS**



**6ª EDIÇÃO**

**DIRETRIZES  
2025 - 2026**

Ficha catalográfica

C787p           Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.  
Plano de Comando 2015/2026. 6.ed. Belo Horizonte:  
CBMMG, 2025.  
73 p. il.

Plano de Comando 2015/2026  
ISBN: 978-65-87774-14-5 (impresso)  
ISBN: 978-65-87774-15-2 (digital)

1. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.  
2. Plano de comando. 3. Planejamento Estratégico.  
I. Título.

CDD 658



*Criado em 1911, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais consolidou uma trajetória marcada por coragem e compromisso, enfrentando desafios históricos e operacionais ao longo dos seus 114 anos, tornando-se uma referência nacional em prevenção e resposta a desastres e acidentes.*

**1911**



## PALAVRA DA COMANDANTE-GERAL

É com grande honra que apresentamos a 6ª edição do Plano de Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), um documento que traça as diretrizes dos próximos dois anos e celebra o marco histórico da conclusão do ciclo de planejamento de longo prazo. Desde 2015, com as cinco edições anteriores e com a publicação desta 6ª edição, consolidamos um modelo de gestão que impulsionou a evolução institucional, ampliando nossa capacidade de prestação de serviços à sociedade mineira.

O ciclo que se encerra nos permitiu avançar na cobertura e capilaridade no estado, bem como na melhoria da infraestrutura, da tecnologia e da capacitação. Foram anos de desafios e conquistas, que possibilitaram à instituição fortalecer o compromisso com a proteção de vidas, do meio ambiente e do patrimônio. Agora, ao olharmos para o futuro, reafirmamos a continuidade das diretrizes sem perder de vista as novas demandas da sociedade.

Nesse sentido, a 6ª edição enfatiza o aprofundamento dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance)<sup>1</sup> e o enfrentamento dos efeitos danosos dos eventos climáticos extremos e dos desastres.

O compromisso com a proteção ambiental, a inclusão social e a governança transparente impulsiona o amadurecimento institucional e amplia sua contribuição para a formulação e implementação de políticas públicas integradas. Nesse contexto, os impactos cada vez mais severos dos eventos climáticos exigem planejamento robusto, capacitação

<sup>1</sup> ESG - pode ser traduzido, como Ambiental, Social e Governança. É uma abordagem de gestão que incorpora critérios de sustentabilidade, equidade social e integridade institucional à formulação e execução de políticas públicas. No setor público, o ESG busca orientar a criação de valor público, promover a confiança da sociedade e alinhar os processos organizacionais às demandas globais por responsabilidade socioambiental (OECD, 2017).



contínua, adoção de novas tecnologias, fortalecimento de parcerias interinstitucionais e engajamento da sociedade.

Cada bombeiro e bombeira militar faz parte da história da instituição e tem um papel essencial na construção do futuro da corporação. E é por meio desse compromisso que continuaremos a evoluir e garantiremos à população mineira um CBMMG forte e sustentável. Que esta edição seja reflexo do que conquistamos até aqui e instrumento para alcançarmos novos patamares de excelência. O caminho está traçado. Com unidade e determinação, continuaremos nesse novo ciclo honrando nosso propósito de “salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança”.

**Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan, Coronel BM  
Comandante-Geral do CBMMG**



COMANDO-GERAL

## PALAVRA DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR

A 6ª edição do Plano de Comando representa a conclusão de um ciclo de 12 anos de amadurecimento do planejamento estratégico, no qual o CBMMG buscou consolidar uma cultura orientada por resultados, pautada na melhoria contínua e no compromisso institucional com a sociedade mineira.

Neste biênio final, reafirmamos o papel da estratégia como ferramenta de articulação entre visão de futuro e entregas concretas. A aplicação de metodologias, como o Portfólio Vivo, os ciclos de OKR e os índices estratégicos, aliadas ao fortalecimento da governança e à entrega rotineira de cada setor e unidade, permitiu avanços reais na capacidade de a corporação proteger, prevenir e responder.

Mais do que métricas, os resultados apresentados refletem o esforço coordenado de uma organização que aprendeu a traduzir seu propósito em políticas públicas, processos e projetos.

Desse modo, sob a ótica da atividade-meio e da atividade-fim, os desdobramentos operacionais das diretrizes estratégicas têm gerado entrega de valor para o cidadão.

Ao encerrarmos esse ciclo, enfrentamos desafios mais complexos, como os eventos climáticos extremos e a necessidade de integração da agenda ESG à lógica operacional. Nesse contexto, a solidez técnica aliada à abertura para inovações e avanços tecnológicos, ao senso de priorização e à capacidade de adaptação tornam-se ainda mais essenciais.



O planejamento estratégico não é um fim em si, mas um meio para transformar o propósito em realidade. Que esta edição sirva de marco para celebrar conquistas, revisar rotas e preparar o caminho para um novo ciclo de evolução organizacional e valorização da vida.

**Moisés Magalhães de Sousa, Coronel BM**  
**Chefe do Estado-Maior do CBMMG**





*Nesta imagem, registrada nos primeiros anos após a autonomia do CBMMG, observa-se um momento marcante da transição do fardamento cáqui para o uniforme cinza, que passou a ser adotado gradativamente a partir de 2000. A coexistência dos dois modelos na fotografia representa uma fase de consolidação da identidade institucional e de fortalecimento da cultura organizacional da corporação. O novo fardamento representou um passo importante no processo de afirmação da autonomia e na construção de uma imagem própria para o CBMMG.*

# 1999



# SUMÁRIO

<b>PALAVRA DA COMANDANTE-GERAL .....</b>	<b>06</b>
<b>PALAVRA DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR .....</b>	<b>07</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>3. RESULTADOS 2023-2024 .....</b>	<b>13</b>
3.1. Metodologias ágeis e OKR .....	13
3.2. Portfólio vivo .....	15
3.3. Indicadores estratégicos .....	20
<b>4. ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>27</b>
4.1. Diagnóstico interno .....	27
4.2. Diagnóstico participativo .....	40
4.3. Análise ambiental .....	44
<b>5. ESTRATÉGIA .....</b>	<b>49</b>
5.1. Objetivos estratégicos .....	49
5.2. Visão de futuro .....	50
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>51</b>
6.1. Portfólio estratégico .....	55
<b>7. OPORTUNIDADES PARA O NOVO CICLO .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A 6ª edição do Plano de Comando é o marco de encerramento do ciclo estratégico compreendido entre 2015 e 2026. Trata-se da síntese do processo contínuo de aprendizado, inovação e entrega de valor público, consolidando uma cultura de planejamento orientada por resultados e propósito institucional, revelando a correlação direta entre as ações de planejamento e o desenvolvimento da instituição.

De modo a simbolizar o encerramento dessa longa caminhada, a 6ª edição adota um conceito estético inspirado em circuitos, em referência à inteligência coletiva, à resiliência institucional e à continuidade estratégica construída entre 2015 e 2026. O uso de linhas douradas representa o encerramento da trajetória repleta de conquistas, enquanto o fundo cinza evoca a solidez alcançada. O brasão central, irradiando conexões, reforça a ideia de um sistema vivo, colaborativo e em constante evolução.

A construção da presente edição, com início já ao final de 2023, seguiu a lógica das revisões bienais. Foi marcada pelo engajamento de todos os níveis da corporação: do Alto-Comando, passando pelos setores técnicos e pela escuta ativa de partes interessadas. A metodologia adotada preserva os princípios da melhoria contínua e priorização, combinando diferentes abordagens, entre elas: ferramentas de gestão ágil, a matriz SWOT, a análise de riscos estratégicos e o diagnóstico participativo. Essa abordagem conferiu maturidade e alinhamento entre processos internos, inovação e expectativas da sociedade.

Durante os últimos dez anos, o CBMMG ampliou sua presença territorial, fortaleceu

sua logística, investiu em inovação e pesquisa, despertou para a importância da gestão de pessoas, promoveu integração, atuou em colaboração e estruturou um modelo sólido de governança. Esses avanços são reflexo de uma organização que aprendeu a alinhar suas ações a sua razão de ser mais profunda.

A despeito das restrições e incertezas que limitam a ação institucional, o CBMMG busca caminhar em sua jornada estratégica com clareza sobre o “porquê”; sobre o “como” e sobre o “quê” faz e entrega à sociedade. Nesta 6ª edição, que finda os 12 anos de planejamento, o foco estratégico recai sobre dois desafios estruturantes: a continuidade de uma gestão direcionada à atividade-fim e a governança efetiva, diante de uma realidade complexa e dinâmica.

Esses temas, transversais ao planejamento, demandam integração técnica e política, inteligência institucional e ação coordenada com os demais entes públicos e privados. Sustentada por esses fundamentos, a corporação pode, então, explorar os instrumentos e ferramentas que as novas tecnologias e inovações podem oferecer, sem perder de vista o propósito do que fazemos. Desse modo, nota-se que este documento é mais do que um plano, ao materializar o compromisso coletivo e institucional com o passado, o presente e o futuro. Trata-se de um legado que, ao mesmo tempo em que presta contas à sociedade mineira, prepara as bases para um novo ciclo de inovação e perenidade para a relevância institucional.

## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional do CBMMG consolidou-se como norte estratégico durante o ciclo 2015-2026, integrada por missão, visão, valores, negócio e, a partir da 4ª Edição, pelo propósito organizacional. Juntas, essas dimensões constituíram o Círculo Dourado proposto por Sinek (2018), orientado pela razão de ser da instituição, deixando um legado de amadurecimento.

Essa identidade estrutura-se em cinco elementos complementares. O **propósito** explicita o “porquê” de existirmos — a razão que inspira cada ação e confere sentido maior às escolhas; para o CBMMG, é “salvar e valorizar vidas, inspirar pessoas e levar esperança”. A **missão** descreve “o quê” fazemos diariamente: servir à sociedade mineira por meio da coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, perícias, busca, salvamento e normatização da segurança contra sinistros.

A **visão** projeta o “para onde” vamos, apontando o futuro desejado de excelência nos serviços entregues. Os **valores** traduzem o “como” devemos agir — princípios éticos e comportamentais que balizam decisões e condutas, tais como hierarquia e disciplina, valorização da vida, integridade, responsabilidade social, transparência, efetividade e robustez física. Por fim, o **negócio** delimita o campo de atuação da corporação — proteger a vida, o meio ambiente e o patrimônio.

Inspirado nos princípios da **organização que aprende**, conforme Senge (2014), esse arranjo guiou o fazer institucional — **o como e o quê** — e moldou a construção coletiva de significado em torno do papel da corporação. Em resposta a um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, buscou-se traduzir esses elementos simbólicos em práticas adaptativas, resilientes e centradas na entrega de valor social.

Durante os últimos anos, a identidade funcionou como bússola para o futuro desejado, de modo que os valores não fossem meros enunciados, mas condutas incorporadas à rotina e à cultura. A articulação desses elementos possibilitou a construção de objetivos estratégicos materializados no portfólio e na cadeia de valor que mantiveram coerência interna e relevância social.

Como última edição a preservar este modelo, o presente Plano de Comando reconhece os ganhos alcançados e abre espaço para transição rumo a um novo ciclo estratégico. No próximo ciclo, caberá à corporação reinterpretar sua identidade diante dos desafios contemporâneos, renovando o pacto simbólico com a sociedade e com seu efetivo, a fim de direcionar as ações do próximo longo período de planejamento.



# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO CBMMG

## Propósito

Salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança.

## Missão

Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do estado.

## Negócio

Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.

## Visão

Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.



## Valores

### Hierarquia e Disciplina

Pilares fundamentais na instituição militar e representam, respectivamente: o reconhecimento das diversas subordinações existentes na estrutura organizacional e a obediência absoluta às leis.

### Valorização da vida

Conjunto de todas as iniciativas individuais e coletivas da organização que asseguram o respeito às pessoas e a dignidade pública.

### Ética

Atuação com respeito aos valores militares, tendo responsabilidade e comprometimento com os preceitos da Administração Pública.

### Probidade Administrativa

Atuação com integridade e honradez no exercício de sua atribuição institucional.

### Efetividade

Contínua busca para fazer o que deve ser feito, utilizando os recursos da melhor maneira possível para prestar um serviço de qualidade.

### Integridade e Honestidade

Atuação com retidão, sem visar o proveito próprio ou de outrem.

### Responsabilidade Social

Conjunto de ações responsáveis e transparentes realizadas com intuito de beneficiar os membros da sociedade e das corporações, na construção do bem-estar social.

### Compromisso

Responsabilidade adquirida para o desenvolvimento da atividade Bombeiro Militar.

### Imparcialidade

Todo militar tem o dever de realizar suas atividades e de decidir sem envolvimento emocional, político ou corporativo, garantindo que haja sempre neutralidade na busca do bem comum.

### Transparência

Busca constante de uma maior participação da sociedade civil e organizada, garantindo o acesso à informação e aos gastos da Corporação, demonstrando clareza nas ações praticadas.

### Robustez Física

Capacidade física para exercer as atividades de bombeiro, estar constantemente preparado para o desempenho de suas funções que exijam esforço físico.

### 3. RESULTADOS 2023 - 2024

A operacionalização de um planejamento estratégico em resultados concretos para a sociedade representa um desafio significativo. No CBMMG, os resultados alcançados por meio da execução do Plano de Comando integram o processo de gestão estratégica da corporação.

A 5ª edição do Plano de Comando manteve o foco na entrega de resultados, utilizando metodologias de gestão como instrumentos de apoio à efetivação da estratégia institucional. Esta edição foi traduzida por meio do mapa estratégico e operacionalizada principalmente por duas abordagens complementares: o Portfólio Vivo de projetos e os ciclos de OKRs (*Objectives and Key Results* – Objetivos e Resultados-Chave).

O Portfólio Vivo adotou uma linha de gestão mais tradicional, voltada à estruturação e ao acompanhamento dos projetos estratégicos. Os OKRs reforçaram a aplicação de uma metodologia ágil já consolidada na instituição, promovendo maior dinamismo e alinhamento aos objetivos propostos.

#### 3.1 METODOLOGIAS ÁGEIS E OKR

A metodologia OKR tem se consolidado como uma abordagem eficaz para o monitoramento de objetivos estratégicos em diversas organizações, incluindo instituições públicas. Amplamente adotada em setores que utilizam práticas ágeis, essa metodologia permite a definição de metas claras, acompanhadas por indicadores quantitativos e qualitativos. Entre suas principais vantagens, destacam-se a transparência na mensuração dos resultados, o alinhamento estratégico entre diferentes níveis da organização e o incentivo à melhoria contínua.

No CBMMG, o OKR é aplicado em ciclos contínuos ao longo de cada ano. Cada ciclo envolve uma etapa inicial de planejamento e pactuação de metas, seguida por um período de execução e monitoramento dos resultados estabelecidos. Ao final, ocorre uma fase de feedback sobre o processo e a participação dos envolvidos.



Figura 1 - Ciclos de OKR no CBMMG  
Fonte: Autores

### 3.1.1 Resultados

A adoção da metodologia OKR pelo CBMMG iniciou-se em 2019, constituindo um fator relevante na modernização da gestão e na ampliação da eficiência na prestação de serviços à população. A estruturação dos OKRs seguiu diretrizes institucionais estabelecidas no Plano de Comando, com objetivos bem definidos e resultados-chave que mensuraram as iniciativas.

Durante os anos de 2023 e 2024, a instituição realizou três ciclos de monitoramento por ano, permitindo uma avaliação sistemática do desempenho das unidades e a identificação de oportunidades de aprimoramento.

No ano de 2023, as unidades monitoradas registraram um índice médio de aproximadamente 90% de atingimento dos objetivos propostos, além da realização de mais de 600 entregas relevantes.

Esse desempenho reflete o elevado nível de comprometimento das unidades com as metas estabelecidas.

Muitos dos resultados positivos alcançados foram impulsionados por objetivos *Top-Down*, estabelecidos pelo Alto-Comando. Nesse período, implementaram-se ações coordenadas para aprimorar a resposta a desastres, incluindo a elaboração de planos de ação específicos para cenários de ruptura de barragens.

O ano de 2024 apresentou desafios ainda mais complexos. A média de atingimento dos objetivos foi de aproximadamente 87%, com cerca de 550 entregas relevantes. Dois objetivos *Top-Down* se destacaram, ambos relacionados aos desafios sazonais enfrentados pela corporação: a melhoria das atividades de prevenção e resposta aos incêndios florestais e ao período chuvoso.

De uma maneira geral, os resultados dos ciclos de OKR em 2023 e 2024 podem ser categorizados em grupos de entregas, conforme ilustra a Figura 2.



Figura 2 - Categorização das entregas relevantes dos ciclos de OKR 2023 e 2024

Fonte: Autores

Os resultados obtidos com a utilização da ferramenta OKR demonstraram um processo de aprimoramento contínuo, em que as unidades puderam revisar suas práticas e aprimorar sua eficiência ao longo do tempo. O monitoramento sistemático permitiu a identificação de oportunidades de melhoria e a adaptação das estratégias às diferentes realidades regionais do estado.

A partir de 2024, com uma adaptação na metodologia, foi possível vincular cada objetivo

e seus resultados-chave a um dos eixos do mapa estratégico do CBMMG. Tornou-se viável acompanhar a evolução da estratégia da corporação também com base na metodologia ágil adotada.

Dessa forma, a experiência do CBMMG com a metodologia OKR, nos anos de 2023 e 2024, reforçou seu potencial como um mecanismo de aperfeiçoamento da gestão e da eficiência institucional.

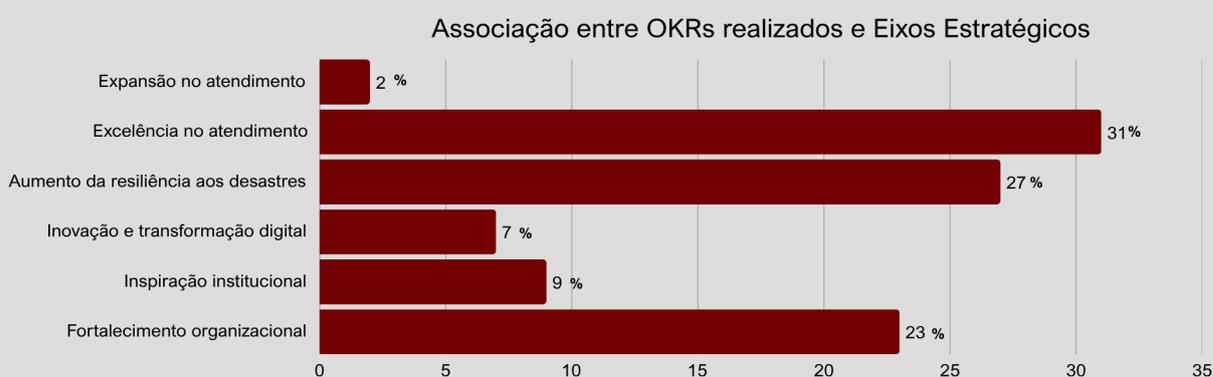


Gráfico 1 - Associação entre OKRs e Eixos Estratégicos  
Fonte: Autores

### 3.1.2 Visão para o futuro

A adoção da metodologia OKR pelo CBMMG gera avanços significativos no planejamento estratégico e na execução operacional. No entanto, reconhecendo que a gestão estratégica é um processo dinâmico, a corporação busca aprimorar continuamente a metodologia, a fim de potencializar seus benefícios.

Em 2025, foi implementada uma nova metodologia de trabalho, que reduziu os ciclos de monitoramento de três para dois por ano. Essa reformulação permite períodos mais estruturados para planejamento, execução, ajustes e encerramento das ações. Os ciclos

foram reorganizados para priorizar o planejamento das iniciativas relacionadas à gestão de riscos de desastres, especialmente nos períodos de estiagem e chuvoso, garantindo maior efetividade na parametrização das ações em todo o estado.

Para este ciclo do Plano de Comando, pretende-se que a metodologia continue como uma das prioridades na operacionalização da estratégia institucional.

### 3.2 PORTFÓLIO VIVO

Em sua 6ª edição, o planejamento estratégico do CBMMG reitera a adoção do Portfólio Vivo como instrumento estratégico fundamental

para o cumprimento de seus objetivos institucionais. Diferentemente do modelo tradicional, caracterizado por sua natureza estática e de longa vigência, o Portfólio Vivo destaca-se por sua dinamicidade, permitindo a contínua atualização de iniciativas e projetos. Essa flexibilidade possibilita uma resposta ágil às transformações do ambiente organizacional e às demandas sociais.

Internamente, ele está intrinsecamente ligado ao Portfólio Estratégico. As iniciativas estratégicas são estruturadas em eixos e programas, que, por sua vez, desdobram-se em projetos específicos, assegurando a execução coordenada das ações institucionais.

Na 5ª edição do Plano de Comando, foram estruturados 23 projetos, que se vincularam a 16 grandes programas, distribuídos em 6 eixos estratégicos.

A implementação do Portfólio Vivo representa um avanço significativo na gestão estratégica do CBMMG, promovendo maior alinhamento, eficiência e inovação na execução dos projetos institucionais. Para a efetivação desses resultados, a corporação emprega uma metodologia própria, consolidada ao longo do tempo, que sistematicamente orienta a estruturação, gestão e atualização contínua do portfólio.

### **3.2.1 Metodologia**

A metodologia de gestão do portfólio foi concebida para combinar princípios ágeis com práticas tradicionais de gerenciamento de projetos. Para tanto, adotaram-se os grupos de processos descritos no Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), contemplando as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos. Simultaneamente, buscou-se evitar a rigidez excessiva típica de métodos estritamente formais, reconhecendo que a necessidade de ajustes no percurso constitui uma característica natural da evolução das iniciativas estratégicas.

De forma prática, o processo de condução do portfólio inicia-se com a validação dos projetos pelo Comando do CBMMG, etapa fundamental para o alinhamento estratégico das ações. Em seguida, procede-se à nomeação dos gerentes de eixo e de projetos, bem como à definição das respectivas equipes de trabalho, garantindo a clareza de responsabilidades desde o início da execução. Para assegurar a competência técnica necessária, são promovidas capacitações específicas em gerenciamento de projetos, preparando as equipes para atuarem de acordo com as melhores práticas.

Com as equipes estruturadas, realiza-se a definição dos objetivos, das entregas previstas e dos cronogramas de cada projeto, por meio da elaboração do plano de gerenciamento, instrumento essencial para o direcionamento e o acompanhamento das atividades. A metodologia prevê ainda a realização de reuniões mensais de monitoramento, nas quais os gerentes de projeto reportam a evolução das iniciativas e avaliam, em conjunto, possíveis necessidades de ajustes. Complementarmente, são promovidos encontros bimestrais entre os gerentes de eixo e a Chefia do Estado-Maior, com o objetivo de consolidar o status dos projetos e, quando necessário, estabelecer novas diretrizes.

Por fim, a consolidação dos resultados e o encerramento formal de cada projeto ocorrem mediante o preenchimento do termo de encerramento, documento que registra as entregas efetivadas e os aprendizados obtidos ao longo do ciclo de vida do projeto, fortalecendo a cultura de gestão e a melhoria contínua no âmbito do CBMMG.

# PROCESSO DE CONDUÇÃO DO PORTFÓLIO VIVO



Figura 3 - Etapas do processo de condução do portfólio estratégico  
Fonte: Autores

## 3.2.2 Apresentação dos resultados e principais entregas

O monitoramento do portfólio é um elemento crucial para garantir que as iniciativas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. A apresentação dos resultados desse monitoramento exerce um papel fundamental, pois permite avaliar o desempenho global do portfólio, identificar

possíveis desvios, tomar decisões para otimizar os recursos, melhorar a execução dos projetos e assegurar que os benefícios esperados sejam atingidos. Nesse sentido, os resultados são a base para ajustes contínuos e para o sucesso a longo prazo da gestão do portfólio. Ao final do período destinado à execução dos projetos estratégicos, foram consolidadas as principais entregas de cada iniciativa, sintetizadas no quadro a seguir:

## Expansão do atendimento

- Inauguração do Pelotão Itaobim;
- Inauguração do Posto Avançado de João Monlevade;
- Estruturação para a instalação da CEOA de Juiz de Fora;
- Estruturação para a instalação da CEOA de Governador Valadares;
- Mapeamento e priorização das tratativas para a instalação de brigadas municipais.

## Excelência no atendimento

- Criação do Centro Intersectorial de Pesquisa em Alterações de Clima e Risco de Desastres (Cipard);
- Estruturação da Assessoria Parlamentar do CBMMG;
- Preparação para o credenciamento internacional junto à ONU e realização do evento INSARAG Meet em Minas Gerais.

## Aumento da resiliência aos desastres

- Estruturação da Coordenadoria de Meio Ambiente do CBMMG;
- Desenvolvimento de guia para atuação do CBMMG na governança das atividades de Proteção e Defesa Civil junto aos municípios;
- Celebração de termo de cooperação com a Secretaria de Estado de Educação (SEE) para capacitação virtual de professores e servidores em temas relacionados à prevenção de acidentes;
- Implementação do projeto-piloto Escola Resiliente em três municípios do 3ºCOB e implementação da gestão compartilhada de nove escolas cívico-militares.

## Inovação e transformação digital

- Estruturação e centralização da rede de análise do CBMMG;
- Desenvolvimento do “módulo de fiscalização” no INFOSCIP;
- Diagnóstico dos sistemas de comunicação institucionais;

## Inspiração institucional

- Proposição de normatização dos projetos sociais institucionais;
- Elaboração da 2ª edição do Plano de Integridade;
- Proposição de estruturação do Comitê Interno de Governança.

## Fortalecimento organizacional

- Elaboração de um guia metodológico de gestão por processos;
- Gestão por processos aplicada ao Fundo Estadual de Segurança Pública;
- Desenvolvimento de uma metodologia para a revisão dos indicadores estratégicos do CBMMG;
- Proposição de revisão do IAPR e IRRD (indicadores de redução de risco de desastres e de atendimento a pronta resposta);
- Elaboração dos estudos de viabilidade para o Plano Diretor de Ensino do CBMMG;
- Atualização do fluxo de registro de acidentes de trabalho;
- Estruturação para aquisição de novo sistema de gestão da saúde.

Os resultados obtidos por meio do portfólio refletem o esforço coordenado da corporação em promover excelência operacional, inovação, fortalecimento institucional e ampliação de sua presença em todo o estado de Minas Gerais.

No eixo de **Expansão do atendimento**, foram realizadas entregas que ampliam a capilaridade e a capacidade de resposta do CBMMG, com destaque para a inauguração e elevações de unidades. Além disso, foram reforçados os laços interfederativos para promover melhor capacidade de prevenção e resposta.

O eixo de **Excelência no atendimento** avançou com a criação do Centro Intersetorial de Pesquisa em Alterações de Clima e Risco de Desastres (Cipard), representando um marco para a produção científica e técnica da corporação. Também foi estruturada a Assessoria Parlamentar do CBMMG, fortalecendo as relações interinstitucionais, e iniciados os preparativos para o credenciamento internacional junto à Organização das Nações Unidas (ONU), ampliando sua projeção no cenário global.

No eixo de **Aumento da resiliência aos desastres** destacam-se a estruturação da Coordenadoria de Meio Ambiente da corporação, a ampliação da participação na governança da Proteção e Defesa Civil em nível municipal e a promoção de educação para a resiliência na formação de cidadãos.

O eixo de **Inovação e transformação digital** promoveu avanços estruturantes, como a centralização da rede de análise de dados do CBMMG e a criação de um módulo de fiscalização no Sistema de Informações do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico (INFOSCIP), aprimorando a eficiência e a digitalização institucional. Ainda neste eixo, foram realizados diagnósticos dos sistemas de comunicação, com vistas à modernização dos fluxos internos de informação.

O eixo de **Inspiração institucional** teve foco na consolidação dos valores e da cultura organizacional. Entre os resultados, estão a proposta de normatização dos projetos sociais institucionais, a elaboração do Programa de Integridade e a estruturação do Comitê Interno de Governança.

Por fim, o eixo de **Fortalecimento organizacional** contribuiu para o aprimoramento da gestão interna institucional. Entre as principais entregas, destacam-se a implementação de um projeto-piloto voltado à gestão por processos e o desenvolvimento de uma metodologia específica para revisão dos indicadores estratégicos, ambos com potencial de escalabilidade e replicação em diferentes áreas da corporação. Como aplicação prática, foi reavaliado um processo institucional e três indicadores estratégicos passaram por revisão crítica. Houve, ainda, um redesenho do fluxo de registro de acidentes, bem como avanços para a definição do Plano Diretor de Ensino.

### 3.2.3 Visão para o futuro

A visão de futuro para o portfólio é garantir sua continuidade como ferramenta fundamental na operacionalização da 6ª edição do Plano de Comando. O foco permanecerá nas políticas e prioridades institucionais, ao mesmo tempo em que se busca um alinhamento ainda mais estreito com as diretrizes governamentais e demandas sociais que dialogam com os objetivos estratégicos da corporação.

Para além da continuidade, o CBMMG concentra esforços no aprimoramento constante, razão pela qual se pretende ampliar a disseminação dessa metodologia dentro da organização, viabilizando sua aplicação não apenas em iniciativas estratégicas, mas também em projetos regionalizados. Dessa maneira, é possível garantir a coesão dos esforços institucionais.

### 3.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os indicadores estratégicos desempenham um papel fundamental na avaliação e no acompanhamento dos resultados institucionais. Eles são instrumentos que possibilitam a observação, a identificação e a mensuração de aspectos essenciais para a evolução do desempenho organizacional. Ao traduzirem dados complexos em informações acessíveis, os indicadores permitem que gestores e demais partes interessadas compreendam de forma objetiva a situação atual da instituição e os impactos das ações implementadas.

No âmbito da administração pública, a adoção dessa metodologia possibilita não apenas a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas, como também a identificação de oportunidades de melhoria e a promoção do aprendizado organizacional.

Os indicadores estratégicos do CBMMG estão diretamente ligados aos seus objetivos estratégicos e têm por finalidade indicar se a instituição está no caminho correto para alcançar sua visão estratégica. A mensuração do desempenho permite que a corporação acompanhe sua trajetória ao longo do tempo, verificando se as ações implementadas estão efetivamente contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados e para

o fortalecimento institucional. A transparência proporcionada por esses dados possibilita que a sociedade tenha clareza sobre os avanços da corporação, consolidando a confiança pública no CBMMG.

#### 3.3.1 Resultados

A seguir, serão apresentados os resultados dos indicadores estratégicos relativos ao biênio 2023/2024, em comparação com os resultados do biênio anterior (2021/2022).

Essa análise procura diagnosticar distorções e mensurar os avanços obtidos, de modo a direcionar possíveis intervenções. Ao garantir que suas ações sejam embasadas em dados concretos, o CBMMG reafirma sua responsabilidade com a transparência, a eficiência e a melhoria contínua da sua atuação, assegurando que seus esforços estejam alinhados às melhores práticas de gestão pública e ao compromisso de servir à população mineira com excelência.

Cada índice, que compila um conjunto de indicadores, reflete o monitoramento de um dos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Comando. De forma geral, é possível perceber melhoria em todos os aspectos, comparativamente à última avaliação. A seguir, a análise de cada indicador isoladamente:



# ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO PARA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO (IEEA)



## OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Buscar a excelência no atendimento.

### SUBÍNDICE DE CAPILARIZAÇÃO

Mensura a expansão do atendimento por meio da instalação de brigadas coordenadas pelo CBMMG e frações orgânicas.

### SUBÍNDICE DE LOGÍSTICA

Verifica a situação de disponibilidade e adequação das viaturas, equipamentos operacionais e equipamentos de tecnologia da informação e comunicação.

### SUBÍNDICE DE EFETIVO

Verifica a disponibilidade da tropa para o serviço, o atendimento ao Programa de Saúde Ocupacional e seu nível de qualificação frente às demandas locais.

	2022	2024
<b>ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO PARA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO (IEEA)</b>	<b>0,583</b>	<b>0,663</b>
<b>Subíndice de Capilarização</b>	<b>0,423</b>	<b>0,454</b>
Capilarização	0,679	0,724
Brigadas Municipais	0,040	0,050
<b>Subíndice de Logística</b>	<b>0,571</b>	<b>0,692</b>
Frota Operacional	0,691	0,810
Equipamentos	0,320	0,499
Computadores	0,650	0,686
<b>Subíndice de Efetivo</b>	<b>0,809</b>	<b>0,913</b>
Efetivo Disponível	0,929	0,957
Qualificação Profissional	0,935	0,942
Saúde Ocupacional	0,722	0,984

A busca pela excelência no atendimento é o primeiro objetivo estratégico do CBMMG. Pela metodologia adotada, três áreas estratégicas (capilarização, logística e efetivo) se relacionam na formação desse indicador. Esse índice busca mensurar como a corporação está se preparando internamente para atingir a excelência nos serviços prestados.

Comparativamente ao ano de 2022, houve uma melhora geral no índice, seguindo as tendências dos subíndices de efetivo e capilarização, destacando-se positivamente o indicador de saúde ocupacional. O subíndice de logística também apresentou aumento influenciado por todos os seus indicadores.

## ÍNDICE DE AÇÕES PREVENTIVAS E RESPOSTA A DESASTRES (IAPRD)



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres com tempo-resposta.

#### FRAÇÃO IAPR

Atendimentos de resposta a desastres.

#### FRAÇÃO IRRD

Atendimento de ocorrências relacionadas à redução do risco de desastres.

	2022	2024
<b>ÍNDICE DE AÇÕES PREVENTIVAS E RESPOSTA A DESASTRES (IAPRD)</b>	<b>0,632</b>	<b>0,668</b>
Fração IAPR	0,660	0,692
Fração IRRD	0,603	0,643
Tempo-resposta*	-	-
Taxa de demanda reprimida*	-	-

O estímulo a ações preventivas e a respostas eficientes aos desastres constitui o segundo objetivo estratégico do CBMMG. O índice que o representa é formado por indicadores que avaliam a interface direta entre os serviços prestados pela corporação e a sociedade mineira.

Em relação ao ano de 2022, observou-se uma melhora geral no índice, reflexo direto do desempenho dos seus indicadores componentes.

\*Dados em consolidação.

## ÍNDICE DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO (ISCIPI)



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico.

#### LICENCIAMENTO DE EMPRESAS

Regularização de estabelecimentos quanto às normas de segurança contra incêndio e pânico.

#### EMIÇÃO DE AVCB

Emissão de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros.

#### FISCALIZAÇÃO

Ações fiscalizatórias quanto à prevenção contra incêndio e pânico.

#### ANÁLISES

Análise de projetos contra incêndio e pânico protocolados junto ao CBMMG.

	2022	2024
<b>ÍNDICE DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO (ISCIPI)</b>	<b>0,725</b>	<b>0,746</b>
Indicador de licenciamento de empresas	0,819	0,880
Indicador de análises	0,597	0,599
Indicador de emissões de AVCB	0,794	0,744
Indicador de fiscalização	0,711	0,790

A eficiência na regulação de eventos, edificações e áreas de risco de incêndio e pânico é o terceiro objetivo estratégico do CBMMG. Esse índice é composto pelos pilares do sistema de segurança contra incêndio e pânico: licenciamento, análise, vistorias e fiscalização.

Em confronto ao ano de 2022, houve uma melhora geral no índice, reflexo principalmente dos indicadores de licenciamento e fiscalização. Pequena redução, no entanto, foi constatada na área de vistorias para emissão de AVCB.

A análise do índice indica aumento da eficiência da instituição na área prevenção em edificações e eventos.

## ÍNDICE DE AÇÕES DE QUALIDADE (IAQ)



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade.

#### COMUNICAÇÃO E MARKETING

Atividade de comunicação da corporação, que avalia a comunicação interna e externa da instituição.

#### FEEDBACK DO CIDADÃO

Avaliação da percepção do cidadão em relação à instituição.

#### RESOLUTIVIDADE CORREICIONAL

Celeridade na apuração de procedimentos administrativos.

#### RESOLUÇÃO DE ATIVIDADES AUXILIARES

Efetividade da análise de processos de credenciamento de instituições interessadas em exercer atividades auxiliares.

	2022	2024
<b>ÍNDICE DE AÇÕES DE QUALIDADE (IAQ)</b>	<b>0,785</b>	<b>0,823</b>
Indicador de comunicação e marketing	1,000	1,000
Indicador de feedback do cidadão	0,817	0,945
Indicador de resolutividade correicional	0,610	0,509
Indicador de resolução de atividades auxiliares	0,682	0,716

Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade é o quarto objetivo estratégico do CBMMG. Esse índice vincula quatro aspectos distintos que refletem a qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG ao cidadão mineiro.

O ano de 2024 apresentou melhora do índice, representada, principalmente, pelo indicador de feedback do cidadão, que reflete bem a satisfação da sociedade com os serviços prestados pelo CBMMG.

A análise do índice indica que o CBMMG trilha o caminho correto em seu objetivo e, a cada dia, aprimora o sentimento de proteção da sociedade, havendo, ainda, espaço para aprimoramento.

## ÍNDICE DE INCENTIVO À CULTURA DE PREVENÇÃO E PROTEÇÃO À VIDA (IICPP)



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Incentivar a cultura de prevenção e proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente.

#### BOMBEIROS NAS ESCOLAS

Programa realizado nas escolas, onde são oferecidas instruções para os alunos, visando o aprimoramento da cultura de prevenção.

#### PRODINATA

Projeto de divulgação de natação que objetiva prevenir afogamentos por meio do ensino da natação.

#### CURSO DE PRIMEIROS SOCORROS

Promoção de cursos de primeiros socorros à sociedade.

	2022	2024
<b>ÍNDICE DE INCENTIVO À CULTURA DE PREVENÇÃO E PROTEÇÃO À VIDA (IICPP)</b>	<b>0,273</b>	<b>0,289</b>
<b>Indicador de Bombeiros nas Escolas</b>	<b>0,305</b>	<b>0,460</b>
<b>Indicador de Prodinata</b>	<b>0,157</b>	<b>0,265</b>
<b>Indicador de curso de primeiros socorros</b>	<b>0,170</b>	<b>0,142</b>

Incentivar a cultura de prevenção e proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente é o quinto objetivo estratégico do CBMMG. Esse indicador apresenta resultados quantitativos sobre o público beneficiado diretamente pelos projetos sociais da corporação.

A exemplo dos demais, esse índice também apresentou evolução em relação ao período anterior, com destaque ao projeto Bombeiros nas Escolas.

O indicador aponta para uma tendência de melhoria no incentivo à cultura, por intermédio dos projetos sociais desenvolvidos, havendo, de forma geral, potencial de expansão das ações, de acordo com metas institucionais.

**Evolução dos índices estratégicos**

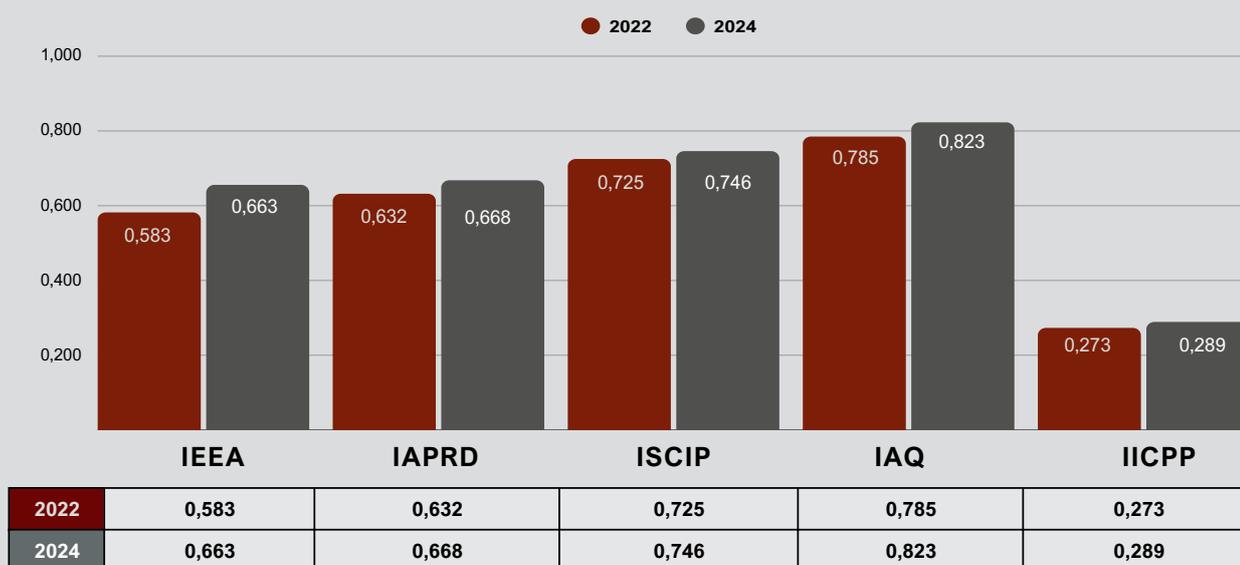


Gráfico 2 - Evolução dos índices estratégicos do CBMMG  
Fonte: Autores

### 3.3.2 Visão para o futuro

Para os próximos anos, a expectativa é incentivar o uso estratégico de dados para apoiar os processos de tomada de decisão institucional. Portanto, a utilização dos indicadores continuará a desempenhar um papel central, servindo como referência para a formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas sob responsabilidade do CBMMG.

Em um contexto dinâmico, o processo de revisão das métricas tende a ser contínuo, garantindo que os indicadores

adotem uma estrutura consistente e metodologicamente robusta.

Dessa maneira, o sistema de medição irá facilitar ainda mais a comparação temporal e regional dos resultados, favorecendo diagnósticos mais apurados e intervenções mais assertivas.

Por fim, espera-se uma integração ainda mais estreita entre os processos de governança institucional e os resultados aferidos pelos indicadores, reforçando a cultura de gestão baseada em evidências.

**MÉTRICAS DOS INDICADORES**



## 4. ANÁLISE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

A formulação de estratégias eficientes requer uma compreensão aprofundada do ambiente organizacional, tanto interno quanto externo. Conforme Citroen (2011), a qualidade e a disponibilidade das informações são fatores essenciais para reduzir incertezas e embasar decisões estratégicas. Por isso, o CBMMG inicia a construção de sua diretriz estratégica com um diagnóstico amplo. A análise considera fatores internos e externos à corporação, conectando diferentes áreas e perspectivas. As conclusões da análise desses fatores são a base que fundamenta a definição dos rumos da 6ª edição do Plano de Comando.

### 4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

Quanto mais setores são envolvidos, mais rica é a base de evidências e mais pertinentes são as recomendações. Nesse sentido, Schein (2017) demonstra que engajar o público interno no processo de diagnóstico enriquece a coleta de dados e fortalece o compromisso coletivo com as mudanças.

Sob essa perspectiva, o CBMMG aprimora métodos de observação, escuta e análise que valorizam a perspectiva sistêmica, o diálogo interáreas e a transparência. Assim, a presente edição revisita as ações empreendidas e os resultados obtidos na operacionalização dos processos e projetos institucionais no biênio e no período de planejamento de longo prazo.

#### 4.1.1 Atendimentos

No âmbito do atendimento de ocorrências, conforme o Gráfico 3, o CBMMG registrou mais de 4 milhões de atendimentos entre os anos de 2015 e 2024. Especificamente nos anos de 2023 e 2024, foram registradas 951.709 ocorrências. Deste total, 402.080 foram relacionadas à gestão do desastre (GD), enquanto 388.822 ocorreram no âmbito da gestão do risco de desastre (GRD), demonstrando o aumento da atuação, tanto para prevenção quanto resposta.

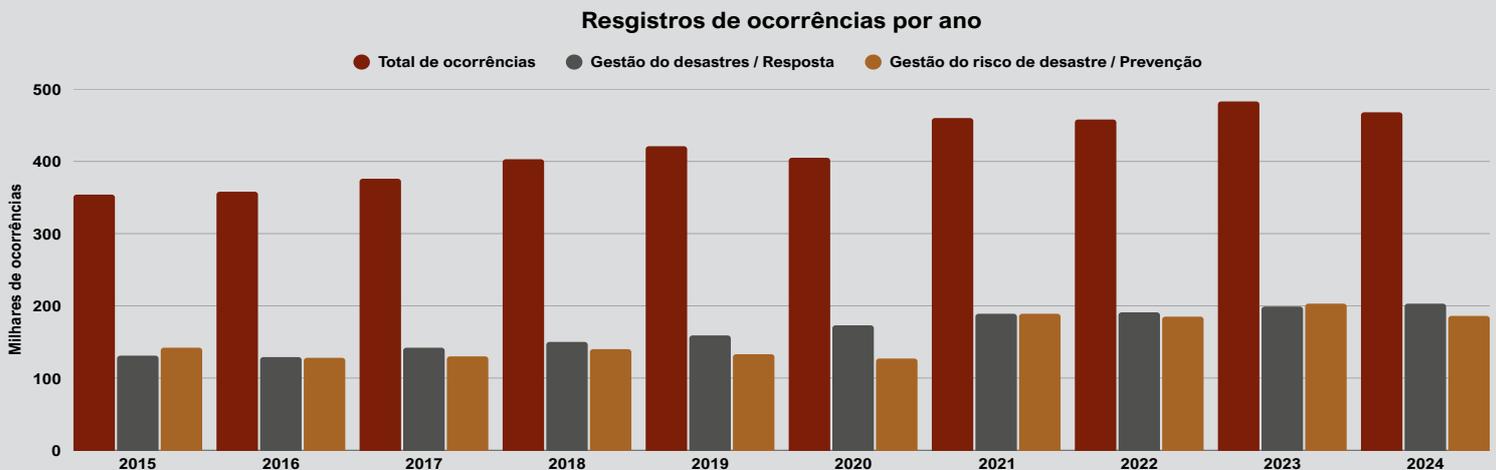


Gráfico 3 - Registros de ocorrências por ano  
Fonte: CBMMG

Ao longo da série histórica, observa-se uma tendência geral de crescimento no número de ocorrências, com destaque para o pico em 2023, quando o CBMMG alcançou o maior volume de registros da década: 483.635 ocorrências. Esse comportamento reflete o aumento da demanda social por serviços essenciais prestados pela corporação, porém há outras variáveis envolvidas, como as ações de expansão no atendimento, o aprimoramento no aspecto logístico e a constante capacitação da tropa para o trabalho, tanto nas ocorrências de resposta quanto nas de redução do risco.

A atuação da instituição não se limitou ao território estadual. Nos últimos dois anos, por exemplo, o CBMMG integrou uma missão humanitária na República Cooperativa da Guiana, auxiliando no enfrentamento dos incêndios florestais que atingiram o país.

Em território nacional, esteve presente no Rio Grande do Sul, prestando apoio às operações de resposta às intensas chuvas que impactaram o estado.

Um importante avanço institucional do último biênio foi a criação e atuação da Coordenadoria de Meio Ambiente, nas ações de prevenção, preparação e respostas em ocorrências de incêndio em vegetação. O novo setor reforça o compromisso do CBMMG com a proteção do meio ambiente em parceria com outros órgãos do estado e a sociedade, para preservação da vida, do meio ambiente e do patrimônio, por meio de ações de enfrentamento aos desastres provocados por mudanças ambientais e extremos climáticos.

Como resultados alcançados já em 2024, houve uma redução de 20,3% na média da série histórica de áreas queimadas em unidades de conservação estaduais, além do controle de 73% dos focos de incêndio no mesmo dia em que foram identificados. Acrescenta-se que o período sazonal de estiagem em 2024 foi um dos mais críticos dos últimos anos.



O crescente quantitativo de ocorrências e a diversidade de naturezas dos desastres e acidentes revelam a transversalidade dos serviços de bombeiros e sua interseção com políticas públicas diversas, dentre elas, a política de saúde. Nota-se que, concomitantemente aos trabalhos de busca e resgate, tem-se as ações relacionadas ao suporte básico de vida (SBV) e ao suporte avançado de vida (SAV) de maneira compartilhada.

No caso do Suporte Aéreo Avançado de Vida de Minas Gerais (SAAV-MG), com a participação da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES), CBMMG e Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), estrutura-se uma atuação em rede, cujo objetivo é possibilitar o acesso ao serviço de saúde de emergência em qualquer parte do estado.

Em sinergia com a expansão, integração e regionalização da Política Pública de Saúde, no que se refere ao CBMMG, buscou-se a instalação das Companhias Especializadas em Operações Aéreas (CEOAs), o que permitiu o aumento das vítimas atendidas.

Conforme o Gráfico 4, entre os anos de 2006 e 2018, quando somente a Região Metropolitana de Belo Horizonte e Varginha contavam com bases instaladas, o número de vítimas atendidas anualmente limitava-se a cerca de 500. Esse quantitativo mais que dobrou a partir de 2019, com a instalação de mais duas CEOAs em Montes Claros e Uberaba, superando 1.000 vítimas atendidas. Somando 2023 e 2024, chegou-se a mais de 2.300 vítimas atendidas.

**Vítimas atendidas pelo SAAV ao longo dos anos**

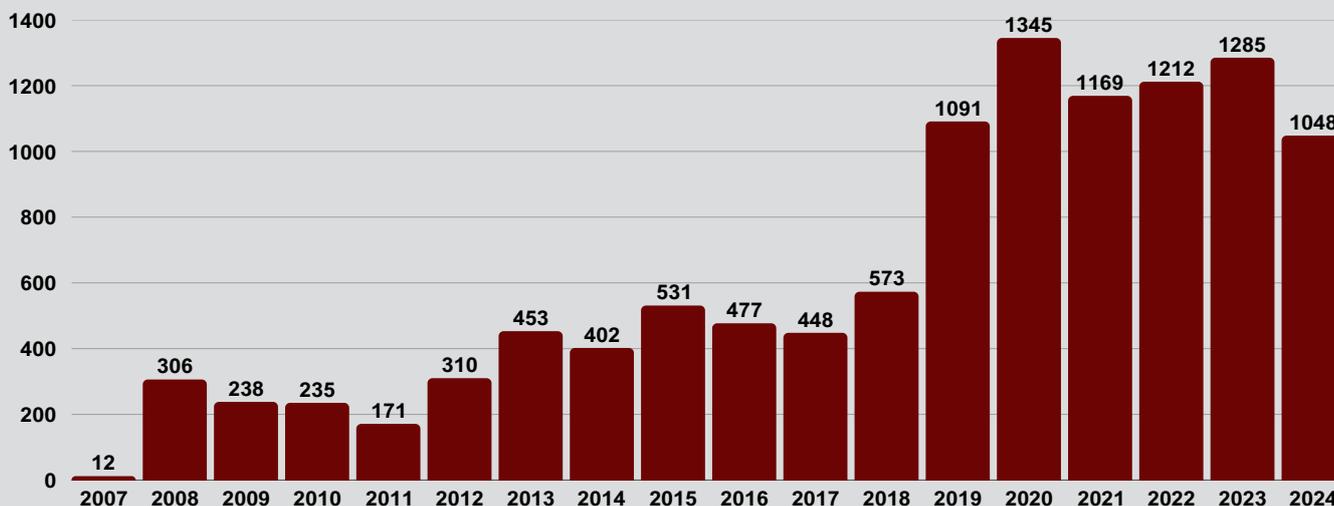


Gráfico 4 - Vítimas atendidas pelo SAAV ao longo dos anos  
Fonte: Sistema de gestão de manutenção e operação MySky

Ainda quanto aos atendimentos, um outro importante desdobramento das ações integradas de prevenção e resposta é a intensificação sistemática para redução das mortes e lesões no trânsito. Os planejamentos para essas ações foram iniciados em 2024 e, em 2025, foram realizadas mais de 300 ações, entre simulados e ações educativas para conscientização e prevenção de sinistros de tráfegos em todo o estado. Tais ações foram possíveis, em virtude da maior cobertura e presença do CBMMG em Minas Gerais, como será abordado a seguir.

#### 4.1.2 Expansão do atendimento

A ampliação da presença do CBMMG no território mineiro é uma diretriz estratégica consolidada desde a sua autonomia administrativa, em 1999. Alinhada aos objetivos do Plano de Comando da corporação, essa diretriz visa atender de forma mais ágil, eficaz e descentralizada às demandas sociais e emergenciais da população.

Naquele período inicial, o CBMMG contava com frações instaladas em apenas 32 municípios.

A partir de 2000, iniciou-se um processo contínuo e estruturado de expansão que, até o ano de 2024, triplicou sua cobertura, alcançando a marca histórica de 97 municípios atendidos, seja diretamente por unidades ou frações da corporação, seja por brigadas municipais com a presença de bombeiros militares do CBMMG, o que representa um crescimento de 203% no período.

A instalação de novas frações e brigadas municipais retrata mais do que a ampliação territorial do CBMMG, trata-se de uma estratégia diretamente conectada à melhoria da eficiência na resposta aos desastres. Tal ação dialoga, por um lado, com o Objetivo Estratégico 1, uma vez que o indicador de capilarização é um dos fatores estruturadores para excelência no atendimento, bem como com o Objetivo Estratégico 2, que visa estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres, reforçado pela incorporação do termo “tempo-resposta” como indicador-chave de impacto social.

Municípios com presença do CBMMG ao longo dos anos

● Municípios com frações BM ● Municípios com brigadas sob coordenação do CBMMG

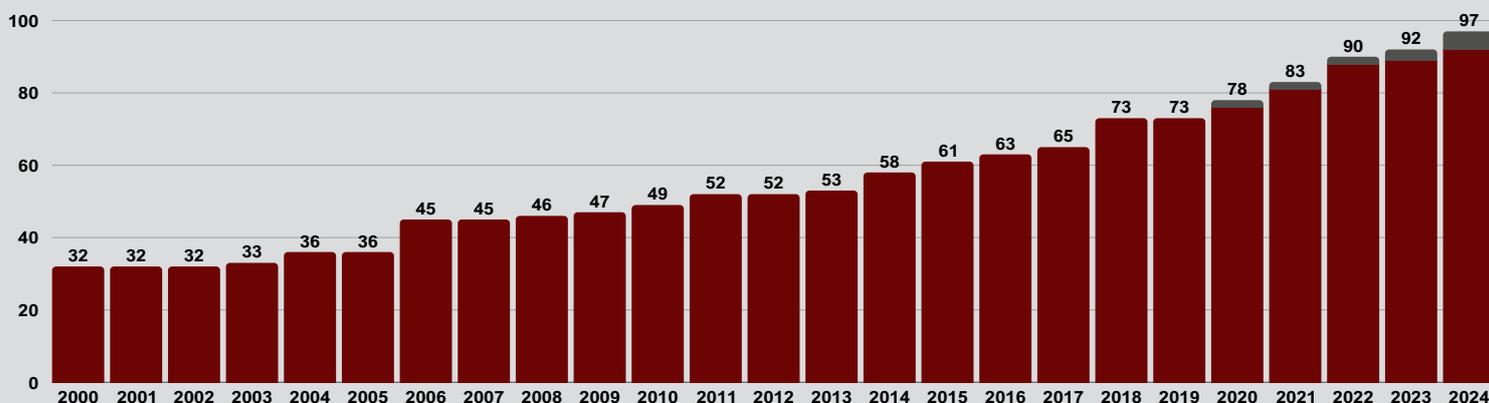


Gráfico 5 - Municípios com fração BM ou brigadas municipais sob coordenação do CBMMG ao longo dos anos

Fonte: CBMMG

Durante os anos de 2023 e 2024, o CBMMG seguiu avançando com a ampliação de sua presença territorial, com a inauguração de frações nos municípios de Machado, João Monlevade, Itaobim e Campo Belo. No mesmo período, também foram realizadas elevações de categoria, com o Posto Avançado de Bom Despacho passando à condição de pelotão, bem como os pelotões de Nova Serrana, Formiga e Patrocínio, elevados à condição de companhia.

A instalação das frações nesses quatro municípios representa mais um avanço na capilaridade do atendimento emergencial no estado, beneficiando diretamente cerca de 190 mil pessoas com a redução no tempo-resposta, maior efetividade nas ações de socorro e intensificação da atuação preventiva.

Somam-se a esses avanços as instalações das brigadas municipais nos municípios de Paraisópolis, Carandaí e Ipanema, que passaram a contar com estruturas próprias de atendimento a emergências, beneficiando diretamente uma população adicional de aproximadamente 64 mil pessoas. Com isso, o CBMMG amplia sua presença estratégica e reforça sua capacidade de resposta, consolidando o impacto positivo das ações previstas no Plano de Comando, gerando ganho social efetivo, fortalecendo o vínculo entre o planejamento estratégico e a entrega real de serviços à população.

### Presença do CBMMG a partir de 2019

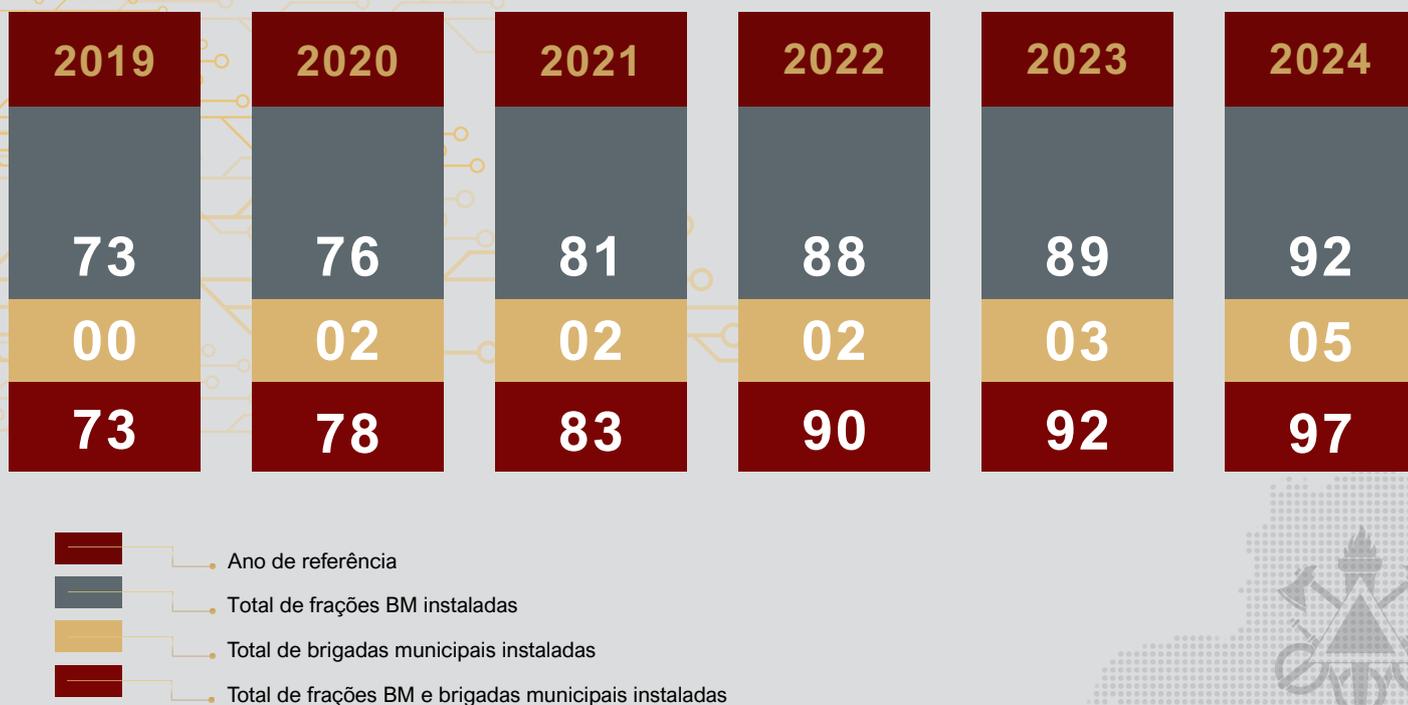


Figura 4 - Presença do CBMMG nos municípios a partir de 2019  
Fonte: CBMMG

Outro avanço importante na expansão do atendimento é fruto da parceria entre CBMMG, SAMU e SES, que visa à instalação de CEOAs no estado. A implementação de bases aéreas é uma medida estratégica para otimizar os serviços de emergência, resgate e transporte de pacientes, sobretudo em áreas de difícil acesso.

Criado formalmente em 2006 com foco em transporte aeromédico, o Batalhão de Operações Aéreas (BOA) realizou seu primeiro voo operacional em 2007. Em 2012, foi firmado com a SES um termo de cooperação para estruturação do SAAV em Minas Gerais.

A expansão prosseguiu em 2016, com a instalação da primeira base descentralizada do SAAV — a 2ª CEOA em Varginha. Em 2019, foram inauguradas a 3ª CEOA, em Montes Claros, e a 4ª CEOA, em Uberaba. Atualmente, estão em andamento os trabalhos de estruturação da 5ª CEOA, em Juiz de Fora, e da 6ª CEOA, em Governador Valadares.

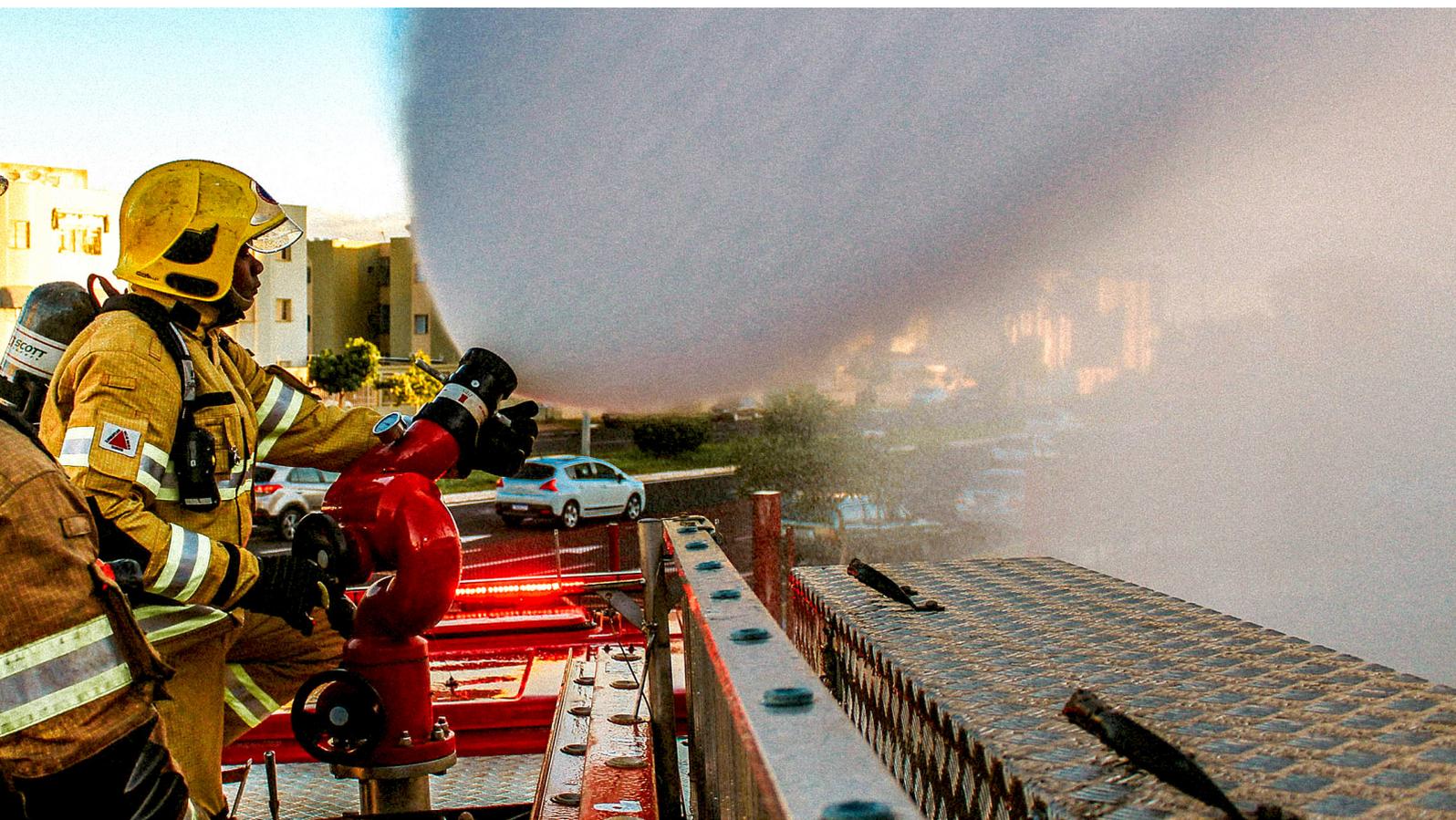
#### **4.1.3 Recursos humanos**

A valorização das pessoas é um dos pilares que sustentam a efetividade do CBMMG. A

gestão estratégica do efetivo, sua distribuição equilibrada e os cuidados com a saúde dos profissionais impactam diretamente a qualidade e a continuidade dos serviços prestados à população mineira.

Diante das restrições de efetivo, o CBMMG adotou soluções que preservam sua capacidade de resposta à sociedade. Entre 2023 e 2024, foi articulada a contratação de cerca de 150 profissionais civis, por meio da empresa Minas Gerais Serviços (MGS), para atuarem como auxiliares administrativos. Ao assumirem funções de apoio, esses profissionais liberaram bombeiros militares para as atividades operacionais, especialmente aquelas de atendimento direto à população em situações de urgência e emergência.

Outras medidas estruturantes também contribuíram para ampliar a presença e a eficiência da instituição no território mineiro. Reestruturações administrativas permitiram o redirecionamento de efetivo para áreas críticas e a implantação de brigadas municipais, em parceria com prefeituras, ampliou a capilaridade da atuação da corporação, garantindo respostas mais rápidas e próximas das comunidades em todo o estado.



No cuidado com a tropa, o CBMMG reforçou o compromisso com a saúde e o bem-estar dos seus profissionais — uma condição essencial para manter o alto padrão de atendimento à sociedade. Em 2024, foram realizados mais de 60 mil atendimentos nas áreas médica, odontológica, fisioterapêutica e psicológica, promovendo o equilíbrio físico e emocional das equipes que atuam diariamente em cenários de risco.

Além dos atendimentos, foram implementadas ações preventivas, como campanhas de saúde e qualidade de vida, que reduzem afastamentos e fortalecem a prontidão operacional. Ferramentas como o Painel de Monitoramento de Saúde passaram a oferecer suporte em tempo real à gestão da saúde da tropa, contribuindo para decisões mais ágeis e assertivas.

A modernização da saúde ocupacional incluiu também a digitalização das avaliações psicológicas obrigatórias, a atualização das resoluções sobre perícias e afastamentos e a promoção de eventos como o “AAS com vida”, que estimulam o autocuidado e a conscientização entre os profissionais. Essas medidas fortalecem o vínculo do militar com a instituição e asseguram condições de trabalho mais seguras e humanizadas, refletindo diretamente na qualidade do atendimento prestado ao cidadão.

A ampliação do Quadro de Oficiais de Saúde, com a inclusão de novas especialidades, ampliou a capacidade de resposta da instituição às demandas clínicas internas. Com isso, os militares recebem suporte mais completo e contínuo.

Cada uma dessas ações integra uma política institucional a qual reconhece que cuidar das pessoas que servem é cuidar da sociedade que é servida. Ao investir na saúde, na

organização e na valorização de seus profissionais, o CBMMG fortalece sua missão de salvar e valorizar vidas, promovendo segurança, confiança e bem-estar para toda a população mineira.

#### 4.1.4 Logística

A adequada disponibilidade de viaturas, equipamentos e sistemas constitui um dos pilares essenciais para a excelência no atendimento bombeiro militar. Nesse contexto, o CBMMG tem promovido avanços consistentes na área logística, assegurando melhores condições de trabalho aos militares e aprimorando a prestação de serviços à sociedade. Nos anos de 2023 e 2024, foram adquiridas 249 viaturas, destinadas à recomposição, atualização e modernização da frota. Esse investimento possibilitou a redução da idade média dos veículos operacionais de 9,15 anos para 7,5 anos, resultando no aumento da disponibilidade operacional, na diminuição dos custos de manutenção e na oferta de melhores condições para o desempenho das atividades. A tendência de renovação e modernização da frota permanece para o próximo biênio, com a previsão de substituição de 78 viaturas já no ano de 2025.

Com relação aos equipamentos operacionais, a corporação adquiriu mais de 39 mil itens de materiais diversos e 38 mil itens destinados ao Atendimento Pré-Hospitalar (APH), totalizando um investimento superior a R\$ 39,6 milhões no período. Outro avanço relevante foi na distribuição de equipamentos de proteção individual.

Atualmente, 5.350 militares estão devidamente equipados com EPIs de última geração, e a expectativa é de que, em breve, todos os bombeiros militares — inclusive os lotados em atividades administrativas — recebam esses equipamentos, elevando ainda mais as condições de segurança e eficiência operacional.



No campo da engenharia, foram executadas reformas e reparos em diversas unidades da corporação, além da instalação de postos orgânicos de combustíveis nos quartéis do 4º BBM (Juiz de Fora) e 5º BBM (Uberlândia) e da construção do canil do Batalhão de Emergências Ambientais e Resposta a Desastres (BEMAD).

Destaca-se, ainda, o importante processo de regularização das unidades junto ao Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico, garantindo que todas estejam com o AVCB vigente ou em fase de regularização. Essa iniciativa institucional busca proporcionar ambientes mais seguros e adequados, tanto para os militares quanto para os cidadãos que frequentam as instalações do CBMMG.

#### **4.1.4.1 Sistemas e tecnologia**

O biênio 2023-2024 também foi marcado por expressivos avanços na área de tecnologia e sistemas. A implantação da Intranet 2.0 e do Sistema de Movimentações (SISMOV) conferiu mais transparência e eficiência aos processos internos, atendendo a antigas demandas dos militares. A implementação do Sistema de Pastas Funcionais Digitais reduziu a sobrecarga administrativa e agilizou o acesso às informações funcionais dos militares, otimizando os fluxos de trabalho.

A atividade operacional também foi beneficiada com melhorias no sistema de radiocomunicação, que teve sua rede expandida com investimentos de R\$ 40 milhões, atendendo a 60 unidades. Para os próximos anos, está prevista a continuidade da expansão, digitalização e melhoria dessa rede, além da centralização dos Centros de Operações de Bombeiros Militar (COBOM) em 3 pontos estratégicos, substituindo os atuais 57 locais de atendimento. Esse investimento proporcionará maior padronização no atendimento telefônico via tridígito 193, aprimorará a integração com órgãos parceiros e permitirá a utilização mais racional e eficiente dos recursos disponíveis.

Dessa forma, o CBMMG reafirma seu compromisso com a modernização contínua, o cuidado e a valorização de seus profissionais, possibilitando a oferta de serviços cada vez mais qualificados à população mineira.

#### **4.1.5 Ensino, capacitação e pesquisa**

O ensino no CBMMG é essencial para a capacitação contínua de seus membros. A instituição, ao longo dos anos, tem investido na formação de seus integrantes por meio de cursos e treinamentos especializados, com o objetivo de aprimorar a capacidade operacional e a qualidade do atendimento à sociedade. Esse processo abrange desde cursos de formação, passando pela especialização em áreas específicas de atuação, até a estruturação das atividades de pesquisa e extensão.

Entre os anos de 2000 e 2024, a ABM realizou mais de 9 mil formações, contemplando cursos de ingresso, como o Curso de Formação de Soldados (CFSd) e o Curso de Formação de Oficiais (CFO), e qualificações internas, como o Curso de Formação de Sargentos (CFS) e o Curso de Habilitação de Oficiais (CHO). Somente em 2024, foram 701 militares formados.

Nos anos de 2023 e 2024, o ensino assumiu papel estratégico na corporação, refletindo a modernização dos processos de formação e capacitação, com destaque para o investimento em tecnologia, a atualização curricular e a incorporação de práticas pedagógicas inovadoras, voltadas tanto para o público interno quanto para o externo. A Figura 5 sintetiza os principais resultados das atividades de capacitação e ensino no biênio.

Destaca-se ainda que, em 2024, a inauguração do Centro Intersetorial de Pesquisas em Alterações Climáticas e Redução do Risco de Desastres (Cipard) e do Laboratório de Ciência, Tecnologia e Inovação (LCTI) na Academia de Bombeiros Militar (ABM) representou um marco importante no fortalecimento da estrutura de pesquisa, inovação e extensão do CBMMG.

# INFOGRÁFICO RESULTADOS ABM - 2023-2024



**94 MILITARES FORMADOS**  
CGEPP e CEGEDEC



**778 APRESENTAÇÕES REALIZADAS**  
Banda Sinfônica e BIOS



**68 MILITARES FORMADOS**  
CFO e CHO



**R\$ 18,73 MILHÕES EXECUTADOS**  
Em recursos financeiros.



**157 MILITARES FORMADOS**  
CAS



**327 ENTREGAS REALIZADAS**  
GTO



**176 MILITARES FORMADOS**  
CFS e CEFS



**64 VÍDEOS PRODUZIDOS**  
Sobre treinamentos e disponíveis no canal da ABM



**376 MILITARES FORMADOS**  
CFSd



**14 ITEs ELABORADAS**  
Instruções Técnicas de Ensino



**5.283 MILITARES**  
Atualização profissional,  
Treinamento complementar e eventos técnicos/científicos



**1.771 MILITARES TREINADOS**  
Treinamento Profissional Básico (TPB)



**727 MILITARES QUALIFICADOS**  
CIURB, TEM, RPA, CSALT, CPCIF, CSTERR, CPDEC, BREC, CATS, CESSEI, CCOA, CSV-I, COA-VPC, CMAUT, CPRP, CPIV, CII, COAT, COV, CSA, CJD



**1.120 CONDUTORES ATENDIDOS**  
CFC



**62.712 CIVIS CAPACITADOS**  
Bombeiros nas escolas, Prodinata, primeiros socorros, CFIB, CFIGVC, Brigada Orgânica



Figura 5 - Resultados das atividades de ensino do CBMMG no biênio 2023/2024  
Fonte: ABM

Por fim, a capacitação do público externo também ganhou força por intermédio dos projetos sociais, com 4.422 pessoas capacitadas em natação, por meio do projeto social Prodinata, e mais 8.771 capacitados em primeiros socorros. Destaca-se, ainda, a ação “Bombeiro nas escolas” que capacitou ao todo 17.447 crianças no estado somente em 2024. Além disso, foram capacitados 14.338 brigadistas orgânicos, 1.228 brigadistas florestais, 148 brigadistas municipais e 88 guarda-vidas civis.

Soma-se a esse esforço de disseminação da cultura de prevenção, a estruturação das ações nas escolas em 2024, mediante termo de cooperação com a SEE para a capacitação virtual de professores e servidores da rede estadual em temas relacionados à redução de acidentes. A cooperação entre SEE e CBMMG gerou outros frutos positivos como a elaboração do plano de intervenção e do guia básico de segurança nas escolas, além do direcionamento de R\$ 11 milhões para a aquisição e instalação do kit de medidas preventivas básicas de SCIP para as escolas estaduais. A instalação dos kits básicos está em andamento e, ao ser finalizada, atingirá um público de mais de 1,5 milhão de estudantes matriculados em cerca de 3.400 escolas da rede estadual.

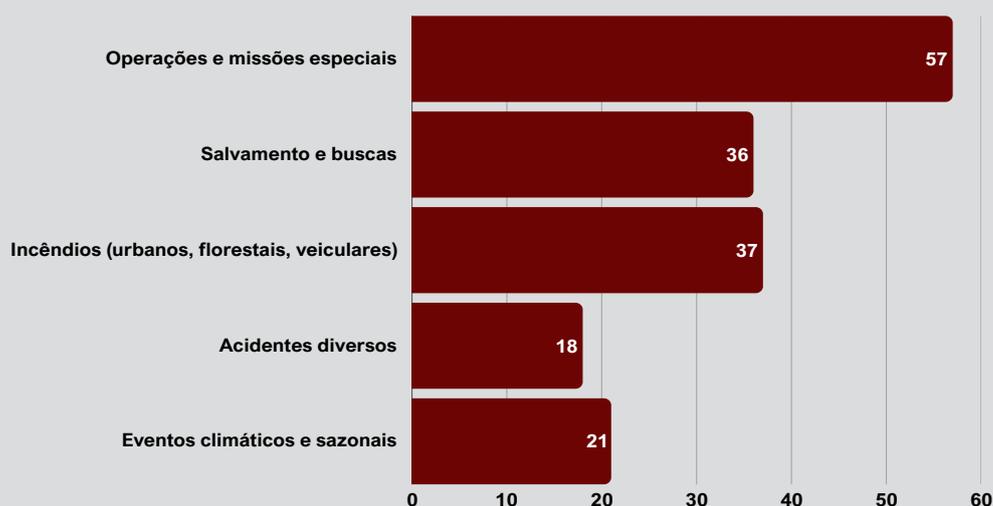
#### 4.1.6 Comunicação organizacional

Acompanhando a evolução da comunicação global, o CBMMG tem se destacado pelo

investimento contínuo em transparência, aproximação com a sociedade e produção de conteúdo de utilidade pública. Desde 2022, com o lançamento da 5ª edição do Plano de Comando, foram realizadas mais de 753 publicações institucionais, das quais 628 são vídeos. O Instagram consolidou-se como a principal rede social da corporação, atingindo 606 mil seguidores em 2024. No mesmo período, o YouTube cresceu de 34,5 mil para 185 mil inscritos, e o Facebook passou de 237 mil para 416 mil. Atualmente, o CBMMG reúne mais de 2 milhões de seguidores, sendo a instituição de bombeiros militares mais seguida do Brasil e do mundo.

O alcance de mais de 160 milhões de contas nos últimos dois anos reflete a relevância do conteúdo divulgado, especialmente no que diz respeito a ações operacionais e preventivas. Entre 2023 e 2024, foram comunicadas 169 ocorrências, organizadas por temas como operações e missões especiais (57), salvamentos e buscas (36), incêndios urbanos, florestais e veiculares (37), acidentes diversos (18) e eventos climáticos ou sazonais (21). No campo da prevenção, foram divulgadas 244 ações, abordando temas como primeiros socorros e saúde (23), conscientização e educação pública (24), prevenção a desastres e clima extremo (51), incêndios e queimadas (32), segurança aquática e urbana (76), zoonoses e saúde pública (8), além de campanhas diversas (30).

Ocorrências comunicadas em redes sociais e ações de prevenção realizadas (2023 e 2024)



## Ocorrências comunicadas em redes sociais e ações de prevenção realizadas (2023 e 2024)

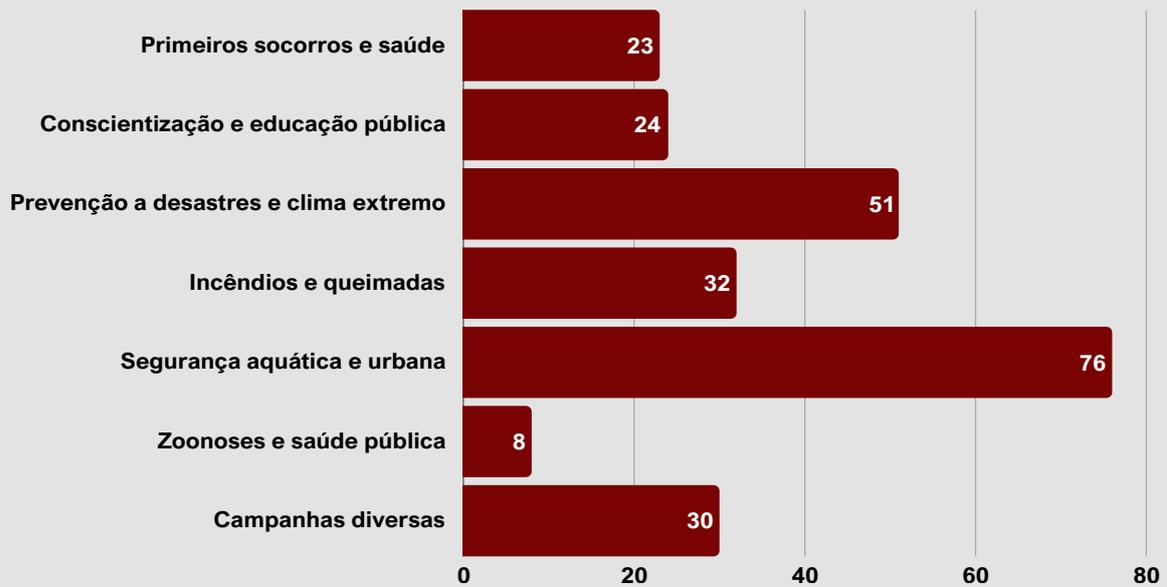


Gráfico 6 - Ocorrências comunicadas em redes sociais e ações de prevenção realizadas (2023 e 2024)

Fonte: CBMMG

O setor de atendimento à imprensa, que atua todos os dias, também apresentou alto desempenho, com mais de 15 mil matérias veiculadas e aprovação superior a 90% entre jornalistas, segundo pesquisa realizada em novembro de 2024. Como mais um passo na modernização da comunicação institucional, o CBMMG lançou seu canal oficial no WhatsApp, fortalecendo o relacionamento com o público interno e externo.

Os resultados apresentados demonstram não somente a eficácia da estratégia de comunicação adotada pelo CBMMG, mas, principalmente, o impacto positivo que ela gera para a sociedade. Ao ampliar o alcance e a qualidade das informações divulgadas, a corporação cumpre seu papel de orientar, prevenir e proteger a população de forma proativa e acessível. A comunicação clara e constante contribui diretamente para a redução de riscos, a formação de uma cultura de autoproteção e o fortalecimento do vínculo entre os bombeiros e a comunidade.

Além disso, ao democratizar o acesso a conteúdos educativos e preventivos – seja por meio de redes sociais, imprensa ou canais diretos como o WhatsApp – o CBMMG capacita cidadãos a adotarem comportamentos mais seguros no cotidiano e em emergências. Essa

proximidade entre instituição e sociedade, construída com confiança, transparência e utilidade pública, representa um avanço significativo na promoção da segurança coletiva e na valorização da vida.

### 4.1.7 Recursos alternativos

A captação de recursos alternativos consolidou-se como pilar estratégico para a sustentabilidade financeira do CBMMG. As principais fontes envolvem Emendas Parlamentares (federais, estaduais e municipais), convênios, Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), fundos públicos, além de penas pecuniárias e parcerias com a iniciativa privada.

Nesse contexto, a atuação institucional se destaca pela organização dos processos de captação, fortalecimento do relacionamento com outras instituições e descentralização de agentes captadores, o que tem viabilizado aquisições estruturantes e melhorias operacionais em todas as regiões do estado.

A perspectiva para o próximo biênio é de manutenção dessa estratégia, com o aperfeiçoamento dos mecanismos de captação, diversificação das fontes e ampliação da integração entre os setores envolvidos.



Embora os resultados obtidos nos últimos anos com a captação de recursos alternativos demonstrem seu valor estratégico, é crucial destacar que esta é uma via complementar de investimento. Tal modalidade permite ao CBMMG aprimorar sua capacidade operacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados à sociedade mineira. Contudo, o aporte de recurso público ordinário permanece como pilar imprescindível para o desenvolvimento contínuo e a sustentabilidade das ações finalísticas do CBMMG em todo o estado, sendo a garantia fundamental para o cumprimento de sua missão institucional.

#### **4.1.8 Serviço de segurança contra incêndio e pânico e gestão das atividades auxiliares**

O serviço de segurança contra incêndio e pânico (SSCIP) é um macroprocesso finalístico do CBMMG. A corporação mantém-se como referência nacional no tema, tendo promovido importantes avanços nos últimos anos. A partir de 2001, com a publicação da Lei Estadual nº 14.130/2001, o serviço avançou em escala e complexidade: milhares de processos de licenciamento passaram a ser analisados anualmente, impulsionados pela progressiva

informatização dos fluxos internos. O ponto alto dessa modernização foi a implantação do INFOSCIP. Iniciado em 2012, gradativamente, o sistema atingiu os 853 municípios do estado em 2019.

Desde então, os serviços passaram a ser tramitados por meio da internet, eliminando a necessidade de deslocamento do cidadão até uma unidade do CBMMG. Nesse contexto de modernização, o SSCIP implementou, no ano de 2025, a fiscalização digital, ampliando ainda mais a eficiência e a praticidade no atendimento ao público.

Entre 2023 e 2024, foram atualizadas 12 Instruções Técnicas. Houve também a publicação da nova versão do Índice de Segurança Contra Incêndio e Pânico (ISCIP), cuja gestão foi fortalecida por meio de reuniões mensais com os Comandos Operacionais de Bombeiros (COBs) e atualização do painel de indicadores.

Foram implantadas medidas que automatizaram processos, como a renovação automática do AVCB e a integração com a REDESIM-MG, além da centralização da análise de projetos no Centro de Atividades Técnicas (CAT). O Projeto de Potencialização do SSCIP possibilitou a aquisição de equipamentos para analistas e vistoriadores em todo o estado, além

de promover melhorias evolutivas nos sistemas informatizados do SSCIP.

No campo do controle e fiscalização das atividades auxiliares, destacam-se os credenciamentos de centros de formação e de brigadas profissionais, florestais e municipais, bem como de equipes voluntárias de atendimento pré-hospitalar. Observou-se aumento no número de credenciamentos e redução nos processos de sanção, indicando maior eficiência na prestação desses serviços.

Para os próximos anos, o SSCIP projeta o desenvolvimento de sistema para a investigação de incêndio, a revisão e a criação de novas instruções técnicas e a integração total dos sistemas por meio de aplicativo próprio. Estão previstas ainda ações de modernização normativa e de capacitação por videoaulas, utilizando os novos recursos de infraestrutura e tecnologia adquiridos.

## 4.2 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

O diagnóstico participativo fortalece o planejamento estratégico ao integrar múltiplas vozes e promover a construção coletiva de soluções (Batista *et al.*, 2022; Bravo; Almeida, 2021).

Quanto maior for a diversidade de atores envolvidos, mais rico e representativo tende a ser o diagnóstico (Santos; Cunha, 2020).

Nesse sentido, na 6ª Edição do Plano de Comando, o CBMMG ampliou o alcance desse processo, envolvendo novamente todo o efetivo, setores técnicos, média gerência, Alto-Comando e, de forma inédita, as partes interessadas externas. Essa abordagem sistêmica contribui para alinhar a gestão às expectativas internas e externas, promovendo maior coerência institucional e fundamentando o processo decisório.

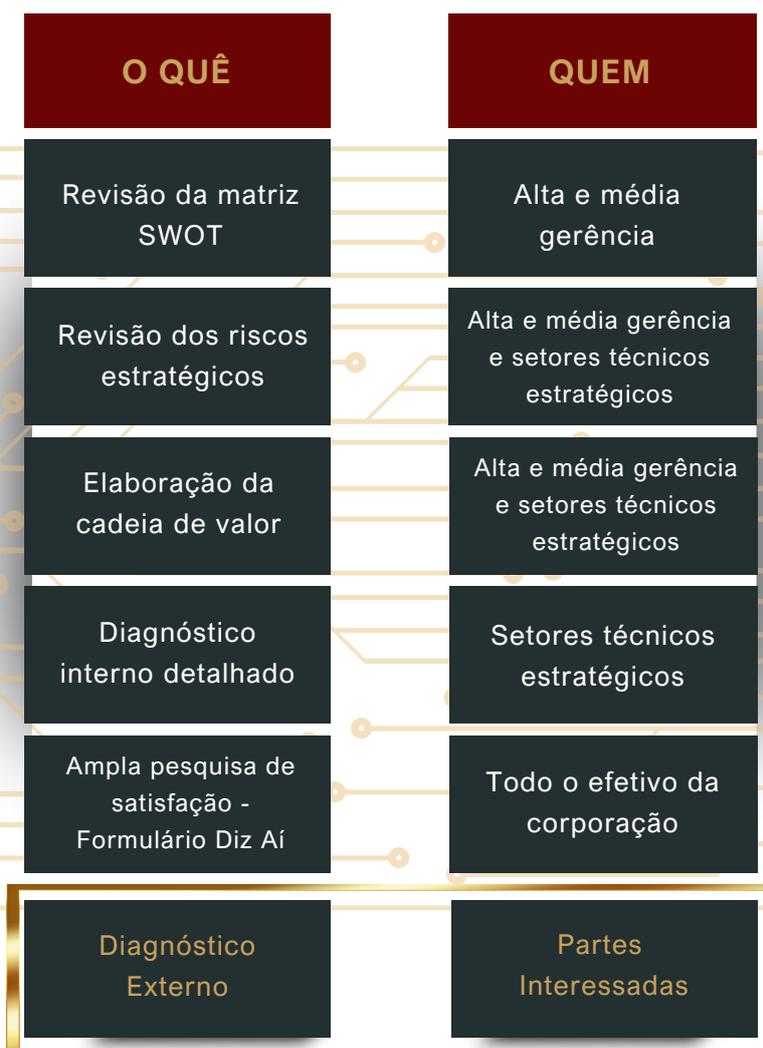


Figura 6 - Diagnóstico participativo para a 6ª edição do Plano de Comando  
Fonte: Autores

## 4.2.1 Diz aí!

Durante a elaboração da 5ª Edição do Plano de Comando, foi implementada a primeira edição do Diz Aí!, uma metodologia diagnóstica inédita, aplicada de forma abrangente a todo o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Com foco na escuta ativa e na valorização da participação da tropa, o instrumento buscou captar, de forma anônima e voluntária, percepções, críticas e sugestões sobre diversos aspectos da instituição, como infraestrutura, logística, saúde, ensino, comunicação, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Um dos resultados mais significativos desse processo foi a constatação de que grande parte do efetivo considera o CBMMG um excelente local para se trabalhar, refletindo um ambiente organizacional reconhecido positivamente por seus próprios integrantes. Ao

mesmo tempo, o diagnóstico permitiu identificar pontos de atenção que demandavam ações concretas de melhoria.

Com base nas contribuições recebidas, o Comando promoveu uma série de avanços estruturais, operacionais e organizacionais. Destacam-se melhorias nas condições físicas dos quartéis, na renovação da frota, na aquisição de equipamentos de proteção individual e no fortalecimento das políticas de movimentação e valorização do efetivo. Também houve importantes avanços nas ações voltadas à saúde integral, especialmente no cuidado com a saúde mental, bem como na ampliação de oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional. Além disso, foram iniciadas atuações relacionadas ao aprimoramento das ferramentas de comunicação interna, conforme ilustrado na Figura 7.

### MELHORIAS E DEVOLUTIVAS DIZ AÍ! ( 2023-2024)



Essas iniciativas refletem o compromisso da corporação em alinhar suas práticas às percepções da tropa, promovendo melhorias que favoreçam um ambiente de trabalho mais funcional e acolhedor.

A segunda edição do Diz Aí!, realizada em alinhamento com a 6ª Edição do Plano de Comando, contou com a participação de 2.277

pessoas, entre militares e servidores civis. Para a edição de 2025, assim como ocorreu em 2023, a construção do formulário contou com a contribuição ativa de diversos setores estratégicos relacionados à gestão de pessoas e ao planejamento institucional.

Essa integração foi essencial para o desenvolvimento e a revisão do instrumento

de pesquisa, possibilitando gerar um panorama da realidade da corporação. O processo colaborativo permitiu o alinhamento de perspectivas entre a tropa e o comando do

CBMMG, contribuindo para o engajamento e a proposição integrada de melhorias, alinhado aos objetivos organizacionais.

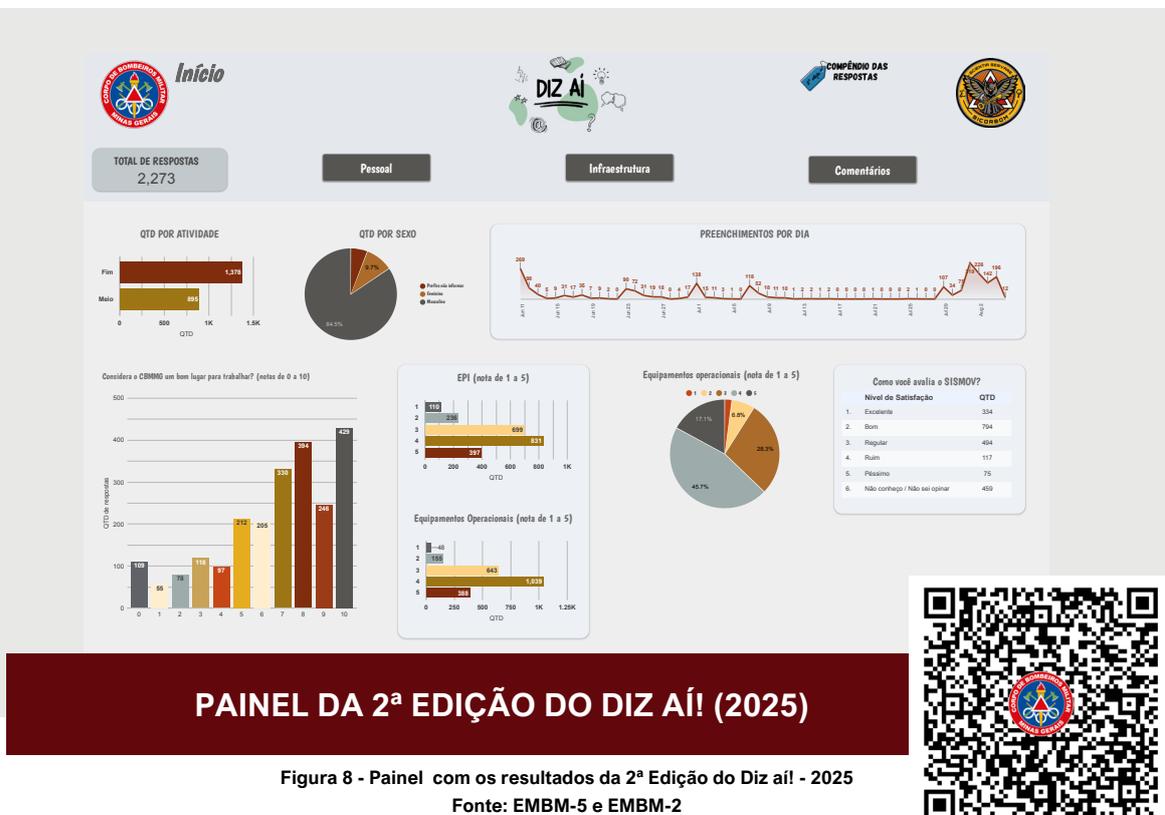


Figura 8 - Painel com os resultados da 2ª Edição do Diz aí! - 2025  
Fonte: EMBM-5 e EMBM-2

A aplicação do instrumento permitiu ao comando avaliar dados relevantes sobre diversos aspectos da corporação, como satisfação no ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, logística, infraestrutura, políticas de incentivo, movimentação e remuneração. Além disso, foi utilizado o método eNPS (Employee Net Promoter Score) para aferir, sob a perspectiva de militares e civis, a probabilidade de recomendarem o CBMMG como um bom local para se trabalhar. Esse método tem como finalidade identificar áreas que demandam melhorias e subsidiar a implementação de ações voltadas ao aumento do engajamento e da satisfação no ambiente organizacional.

Para os próximos passos, tem-se a estratificação e a análise qualitativa dessas informações, que possibilitarão a continuidade dos direcionamentos das políticas institucionais, adaptando-as às especificidades de cada cenário e localidade. Ademais, o

diagnóstico participativo contribuirá para o monitoramento do panorama da instituição, fundamentado na percepção coletiva da tropa.

#### 4.2.2 Stakeholders

Assim como o olhar para o ambiente interno mostrou-se importante para o amadurecimento organizacional, compreender o ambiente externo revelou-se um diferencial estratégico. Ao entender o posicionamento das partes interessadas ou *stakeholders*, compreendidos como grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela estratégia institucional, busca-se por uma visão abrangente que fundamente a tomada de decisão (Freeman, 2010).

Nesse contexto, a 6ª edição promove, pela primeira vez, um esforço sistemático de reconhecimento dessas partes, considerando sua influência, interesse e grau de envolvimento nas ações institucionais. Para a identificação do público-alvo, além da participação do nível estratégico da corporação, foram consultadas

unidades e setores internos, que indicaram possíveis stakeholders com vínculo ou interesse nas iniciativas do CBMMG. Com base nessas indicações, foram conduzidas

análises e priorizações, visando orientar o relacionamento institucional.



Figura 9 - Etapas do diagnóstico participativo junto às partes interessadas

Fonte: Autores

Após a criteriosa identificação e o agrupamento em categorias representativas do setor privado, público, terceiro setor e imprensa, foi encaminhada virtualmente uma breve pesquisa para compreender a percepção dessas organizações sobre o CBMMG por meio das seguintes questões:

1. Qual o grau de satisfação da organização com os serviços prestados pelo CBMMG?
2. Quais áreas dos serviços do CBMMG sua organização acredita que precisam de melhorias?
3. Quais são as principais expectativas da sua organização para o CBMMG para os próximos anos?
4. Você tem alguma sugestão específica para aprimorar os serviços ou a atuação do CBMMG?

A partir das respostas, foi possível compreender o posicionamento de uma amostra representativa de setores em relação à corporação. Foram 65 contribuições, envolvendo a participação de secretarias de estado, representantes dos Poderes Legislativo Estadual e Municipal, membros do Ministério Público, profissionais das Atividades Auxiliares, influenciadores digitais, representantes da imprensa e de instituições de ensino superior.

A seguir, na Figura 10, é apresentada uma síntese dos resultados da pesquisa que indicam as opiniões das partes interessadas.

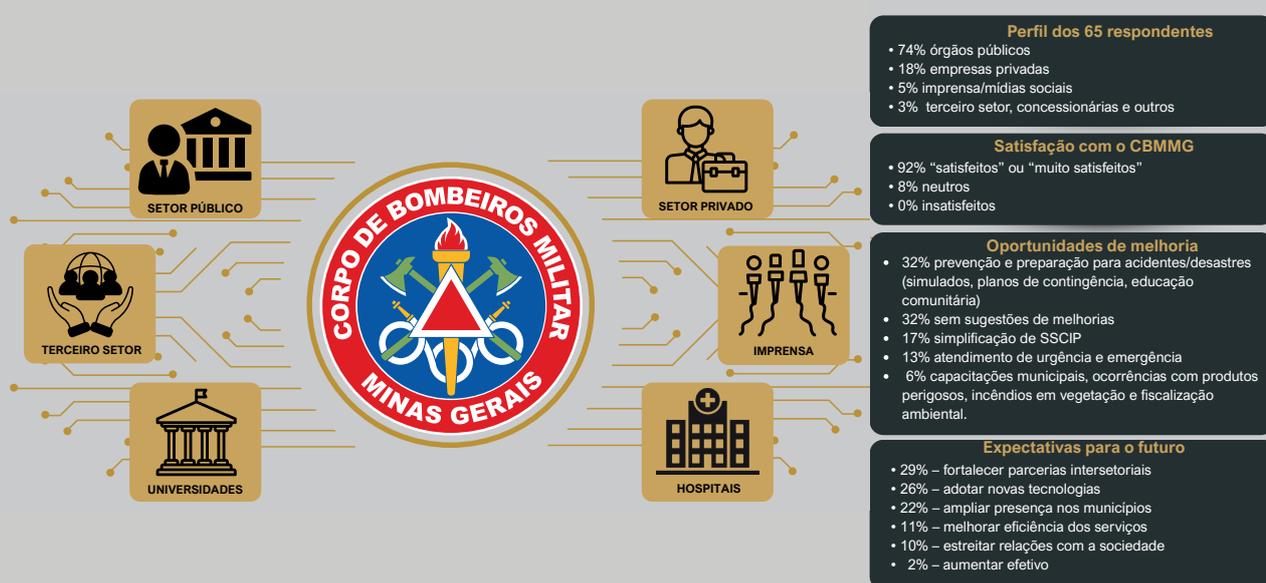


Figura 10 - Diagnóstico das partes interessadas

Fonte: Autores

Dentre os respondentes, aproximadamente, 74% eram de órgãos públicos, 18% de empresas privadas, 5% de representantes da imprensa ou mídia sociais e cerca de 3% de concessionárias, terceiro setor e outros perfis. Essa predominância do setor público confirma a articulação institucional existente, mas também sugere a oportunidade de ampliar a escuta de atores privados e comunitários. A percepção geral do serviço mostrou-se favorável, com cerca de 92% “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, 8% neutros, além da ausência de manifestações de insatisfação, reforçando a reputação positiva do CBMMG.

Em relação às oportunidades de melhoria, 32% das respostas apontam para prevenção e preparação para acidentes e desastres por meio do incremento da realização de simulados, planos de contingência e educação comunitária. Outros 32% entendem não haver nenhuma melhoria a ser realizada. Demandas ligadas à simplificação da Segurança Contra Incêndio e Pânico representaram 17% das oportunidades de melhoria, enquanto o atendimento de urgência e emergência figuram entre 13% das respostas. Os 6% restantes foram distribuídos em melhorias em capacitações de gestores municipais, atuação em ocorrências envolvendo produtos perigosos, prevenção e resposta em incêndios em vegetação e fiscalização ambiental.

Quanto às expectativas para os próximos anos, há uma convergência para a modernização e a expansão da cobertura dos serviços, com 29% dos respondentes indicando a necessidade de fortalecer parcerias intersetoriais; 26% adotar novas tecnologias; 22% indicando ampliar a presença nos municípios; 11% melhorar a eficiência, 10% estreitar relações com a sociedade e 2% aumentar o efetivo. Nas respostas abertas, destacaram-se os pedidos de treinamentos comunitários, aumento de efetivo, novos postos de atendimento, investimentos no combate a incêndios florestais, simplificação e regularização de empresas e eventos.

Nesse primeiro esforço, coube à corporação compreender as partes interessadas e mapear suas perspectivas de modo a buscar melhorias. Em um horizonte próximo, no contexto do novo ciclo de planejamento, será possível amadurecer e estreitar as relações de cooperação em prol do bem maior de salvar vidas.

### 4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Reunidas as informações do diagnóstico, inicia-se a análise ambiental, que é uma ferramenta da gestão estratégica utilizada para avaliar como uma organização se posiciona em relação ao ambiente em que está inserida. Conforme definido por Chiavenato (2020), trata-se de um processo sistemático de identificação, monitoramento e avaliação de variáveis internas e externas capazes de impactar uma organização. Tais variáveis englobam aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais - elementos que exercem influência sobre a tomada de decisão e sobre o direcionamento da corporação.

É imprescindível reconhecer que nenhuma organização existe isoladamente, como um sistema fechado e alheio às transformações do ambiente externo. Pelo contrário, a sobrevivência e o sucesso institucional estão intrinsecamente ligados à capacidade de adaptação e resposta às dinâmicas externas. Ignorar essas influências ou subestimar sua importância pode comprometer significativamente a eficácia e a continuidade das ações organizacionais.

Embora as variáveis externas não possam ser controladas diretamente, é possível influenciá-las e, sobretudo, preparar-se para seus efeitos. Nesse sentido, a análise ambiental deve ser acompanhada de uma avaliação interna criteriosa, que permita identificar os pontos fortes e as fragilidades da organização. Essa avaliação é essencial para que o CBMMG possa maximizar o aproveitamento de fatores

externos favoráveis e mitigar os riscos associados a fatores adversos, fortalecendo sua atuação e assegurando o cumprimento de sua missão institucional.

Desde a 1ª edição do Plano de Comando, tal análise tem sido instrumentalizada por meio da Matriz SWOT e, a partir da 4ª edição, integrou-se a identificação dos riscos estratégicos.

### 4.3.1 Matriz SWOT

O termo SWOT é um acrônimo para *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que se traduzem por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente.

Em uma matriz SWOT, as forças representam características internas ou recursos disponíveis que conferem vantagem competitiva à organização, facilitando o alcance de seus objetivos. Por se tratarem de elementos internos, são, em geral, consideradas variáveis controláveis, uma vez que a organização possui capacidade de influenciar ou potencializar tais atributos.

Por outro lado, as fraquezas correspondem às limitações, deficiências ou aspectos vulneráveis da própria organização, os quais dificultam a obtenção de resultados satisfatórios. Por se tratarem de fatores internos, as fraquezas são passíveis de intervenção direta e exigem atenção sistemática para que não se convertam em ameaças à consecução da missão organizacional (Pereira, 2016).

Ainda conforme Pereira (2016), as oportunidades podem ser compreendidas como aspectos positivos do ambiente externo. Embora incontroláveis pela organização, podem ser aproveitadas de forma estratégica para favorecer o alcance dos objetivos. Para que isso ocorra, é fundamental que essas oportunidades sejam primeiramente identificadas e, em seguida, analisadas

criteriosamente, de modo a subsidiar estratégias que as explorem em benefício da organização.

Já as ameaças representam fatores externos adversos, também incontroláveis pela organização, que impõem riscos ou obstáculos ao desenvolvimento institucional. No entanto, quando devidamente identificadas em tempo hábil, tais ameaças podem ser gerenciadas, minimizando os impactos negativos. Esses elementos do ambiente externo constituem desafios que dificultam o cumprimento da missão institucional e podem comprometer a estabilidade e a eficácia organizacional, caso não sejam monitorados de forma contínua.

A construção da Matriz SWOT para a 6ª edição foi conduzida de forma participativa, contando com a colaboração de oficiais superiores e intermediários da corporação. A partir da matriz da 5ª edição, foram recebidas contribuições que permitiram uma análise atualizada e abrangente do ambiente interno e externo em que o CBMMG está inserido. Após criteriosa avaliação pelo Alto-Comando, consolidou-se a matriz que norteará as ações institucionais no próximo biênio.

Entre os principais pontos identificados, destacam-se, como forças, a sólida reputação da instituição e sua expertise técnica em ocorrências de alta complexidade. Por outro lado, a limitação de efetivo e tecnológica figuram entre as principais fraquezas. No ambiente externo, observa-se um cenário promissor, com oportunidades relacionadas à cooperação acadêmica, adoção de novas tecnologias e alinhamento a políticas públicas. Contudo, também foram mapeadas ameaças relevantes, como a escassez orçamentária e a crescente vulnerabilidade de comunidades frente a eventos climáticos extremos. A seguir, a Matriz SWOT detalha esses fatores que influenciam diretamente a capacidade estratégica do CBMMG.

# MATRIZ SWOT

## FORÇAS

- Estrutura organizacional baseada em hierarquia e disciplina, favorável à Governança Pública;
- Expertise da instituição em prevenção e resposta a ocorrências de socorro, salvamento e resgate;
- Instituição como referência nacional em ocorrências de alta complexidade;
- Serviço de segurança contra incêndio e pânico sedimentado e presente em todo estado, com normas, sistemas e tecnologias em constante atualização;
- Planejamento estratégico consistente e participativo, com continuidade, operacionalização e ferramentas de gestão em aprimoramento contínuo;
- Sólida reputação e imagem positiva da instituição que inspiram a confiança e o reconhecimento público em suas ações.

## FRAQUEZAS

- Efetivo limitado frente às demandas do portfólio de serviços atual;
- Evolução limitada dos sistemas de tecnologia da informação, automatização e comunicação;
- Fragmentação de ações setoriais com falhas de comunicação, em virtude da gestão por processos pouco desenvolvida na corporação.

## OPORTUNIDADES

- Alinhamento interinstitucional e estratégico do CBMMG às políticas públicas de estado;
- Ampliação da cooperação acadêmica do CBMMG e outras instituições;
- Crescimento das discussões sobre as temáticas de sustentabilidade, extremos climáticos, meio ambiente e gestão do risco de desastres e do desastre em si;
- Existência de municípios interessados em ampliar relações com o CBMMG;
- Existência de fontes diversas para captação de recursos alternativos;
- Utilização de novas tecnologias, em especial a inteligência artificial e a automatização de processos;
- Representatividade no Terceiro Setor.

## AMEAÇAS

- Comunidades e cidades pouco resilientes aos eventos climáticos extremos;
- Dificuldade da Administração Pública na aquisição de recursos tecnológicos mais avançados;
- Orçamento ordinário destinado ao CBMMG insuficiente às demandas da corporação.

### 4.3.2 Riscos Estratégicos

Um risco estratégico pode ser definido como um evento futuro que possua alguma probabilidade de ocorrer e que esteja relacionado à perda ou à severa restrição da capacidade de entrega dos objetivos estratégicos da organização (Grumbach, 2020). Para garantir sua sobrevivência e prosperidade, uma organização deve ser

capaz não apenas de identificar os riscos aos quais está exposta, mas, sobretudo, de enfrentá-los eficazmente.

James Lam (2014) destaca três pilares essenciais para uma gestão eficaz dos riscos estratégicos. O primeiro e mais relevante é a **conscientização** sobre os riscos que podem afetar a organização.



*Metade da batalha já está ganha se as pessoas puderem ser encorajadas com sucesso a considerar os riscos envolvidos nas suas atividades e a compreender os seus papéis e responsabilidades na sua gestão (James Lam).*



Conhecer a existência de um risco em potencial é o primeiro passo; contudo, é igualmente necessário compreender quando esse risco se transforma em uma ameaça concreta e qual é sua gravidade. Essa compreensão conduz à segunda etapa: a **mensuração**. Avaliar com precisão a probabilidade e o impacto de um risco é fundamental para uma gestão proativa. O terceiro passo é o **tratamento** dos riscos. Com base em uma política estruturada de gestão de riscos, a organização deve decidir se aceitará determinados riscos ou se adotará medidas para mitigá-los ou eliminá-los.

Para a 6ª edição do Plano de Comando, assim como nas edições anteriores, a definição dos riscos estratégicos para o biênio 2025-2026 foi feita de forma participativa. Os oficiais intermediários e superiores da corporação foram consultados e puderam apresentar seus pontos de vista a respeito do tema. Partindo-se dos riscos estratégicos identificados na 5ª edição, o CBMMG definiu **10 riscos estratégicos** a serem tratados no presente biênio.

Os riscos estratégicos abrangem as áreas

de **logística**, com enfoque tanto em viaturas quanto equipamentos e estruturas; **financeiro**; **operacional**, relativo à capacidade e qualidade do atendimento à população; **pessoal**, com vistas às limitações de efetivo; **tecnológico**, abrangendo falhas em sistemas críticos; de **conhecimento**; **reputacional**, ao abordar a imagem institucional; **legislativo**; **socioambiental**, considerando a tendência global de aumentos dos extremos climáticos; e os riscos relativos à **saúde ocupacional** dos bombeiros militares.

Conhecendo tais cenários, o próximo passo do CBMMG é a definição e a execução das estratégias de tratamento, que podem ser: evitar, reduzir, transferir ou aceitar cada um dos riscos estratégicos mapeados. As ações poderão ser viabilizadas por meio da operacionalização do portfólio estratégico e OKRs; do fortalecimento e criação de processos e setores; da realização de estudos aplicados e, até mesmo, por meio da proposição de iniciativas normativas. O objetivo é a manutenção dos riscos em limites toleráveis, assegurando a continuidade e a excelência dos serviços prestados.

## PASSOS ADOTADOS PELO CBMMG PARA A IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS DA CORPORAÇÃO



Utilização dos 10 riscos estratégicos identificados na 5ª Edição do Plano de Comando como base.



Consulta ampla aos oficiais superiores e intermediários da corporação.



Consolidação das respostas e validação pelo Alto-Comando.



Definição dos riscos estratégicos a serem trabalhados no biênio 2025-2026.



Tratamento dos riscos - via projetos estratégicos, OKRs, fortalecimento de setores e outras ações.

## 5. ESTRATÉGIA

Seguindo diretrizes amplamente reconhecidas para a elaboração de um planejamento estratégico, como as preconizadas pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica (ENAP, 2021), a definição da estratégia ocorre após a realização de um diagnóstico interno e externo, bem como uma análise ambiental.

No CBMMG, a estratégia é primeiramente delineada por meio dos objetivos estratégicos, que estabelecem as diretrizes macro da instituição. Em seguida, os principais direcionamentos e iniciativas são estruturados no Plano Estratégico e detalhados de forma mais específica no Portfólio de Projetos e Programas.

### 5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos do CBMMG foram construídos de maneira participativa em 2015 e ainda hoje permanecem como a

principal orientação estratégica para as ações da corporação.

Ao longo das edições do Plano de Comando, esses objetivos organizacionais permaneceram essencialmente os mesmos, o que possibilitou sua incorporação à cultura organizacional e seu reconhecimento como direcionadores das ações e esforços dos bombeiros militares.

Além disso, a manutenção dos objetivos estratégicos ao longo dos anos possibilita a análise da evolução da estratégia institucional, configurando-se, assim, como uma ferramenta importante para a avaliação contínua do desempenho organizacional. A seguir são apresentados os Objetivos Estratégicos do CBMMG.



Figura 12 - Objetivos estratégicos do CBMMG  
Fonte: Autores

O primeiro objetivo direciona os esforços para a melhoria contínua do serviço prestado à sociedade. Seu foco está no fortalecimento interno da corporação, garantindo que o CBMMG esteja devidamente estruturado e preparado para desempenhar suas funções e competências constitucionais.

O segundo objetivo, por sua vez, está diretamente relacionado à interface do CBMMG com a sociedade, especialmente no atendimento de ocorrências. Ele enfatiza a importância de uma atuação eficaz na gestão e resposta a desastres e acidentes.

O terceiro objetivo concentra-se na melhoria da eficiência do Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico, consolidando essa área técnica como um pilar essencial das atividades da corporação.

O quarto objetivo, a seu turno, contempla as iniciativas do CBMMG que impactam diretamente a percepção pública sobre a instituição, contribuindo para o fortalecimento de sua credibilidade e ampliação do reconhecimento público.

Por fim, o quinto objetivo tem como foco a promoção e o fortalecimento da cultura de prevenção na sociedade, por meio de ações do CBMMG voltadas à conscientização, à capacitação e à preparação da população para lidar com situações de risco.

## 5.2 VISÃO DE FUTURO

A 6ª edição do Plano de Comando marca o encerramento de um ciclo de planejamento de 12 anos, iniciado em 2015 e finalizado em 2026, criando uma oportunidade para a revisão dos objetivos estratégicos. O propósito maior continuará refletindo a visão de atingir a excelência dos serviços prestados à população mineira. No entanto, é essencial promover uma adaptação contínua às realidades e demandas sociais.

Nesse contexto, para o ciclo de planejamento a ser iniciado em 2027, os objetivos deverão estar ainda mais alinhados aos processos finalísticos, conforme a cadeia de valor da corporação.

A estratégia precisará incorporar temáticas relevantes para a sociedade no momento atual, como o fortalecimento do trabalho em rede, a integração interinstitucional, o surgimento de tecnologias disruptivas e a crescente preocupação com o aumento dos eventos climáticos extremos, que impactam a atuação do CBMMG.

Para esta edição, mantém-se os cinco objetivos originais a fim de garantir a continuidade e a base de mensuração dos resultados para prestação de contas à sociedade e para subsidiar a melhoria da atuação institucional, materializados no plano estratégico da corporação.



## 6. PLANO ESTRATÉGICO

Um plano estratégico é crucial para o sucesso organizacional, ao definir visão, direção e prioridades de longo prazo, além de orientar decisões estratégicas e alocar recursos de forma eficiente. Embora a formulação do plano seja complexa, o maior desafio está em sua execução, ao transformar objetivos estratégicos em ações concretas. Para tanto, o CBMMG utiliza duas abordagens principais: os OKRs para iniciativas inovadoras e os projetos estratégicos para ações mais complexas.

Uma ferramenta visual muito utilizada para representar o plano estratégico de uma organização é seu mapa estratégico. Ele permite comunicar, alinhar e orientar as ações organizacionais de forma clara e estruturada, propiciando uma comunicação simples da estratégia, permitindo um alinhamento organizacional ao conectar os objetivos estratégicos às áreas e processos organizacionais, promovendo uma visão sistêmica enquanto traz prioridade e foco para as ações futuras.

O mapa estratégico do CBMMG sintetiza de forma simples a identidade organizacional, os objetivos estratégicos, a cadeia de valor e o portfólio estratégico para o próximo biênio. De acordo com o Project Management Institute (2021), um portfólio reúne projetos, programas e operações alinhados a objetivos estratégicos.

O CBMMG utiliza ainda uma estrutura em seu portfólio denominada eixos (principal, suporte e base), contendo programas e projetos relacionados, de modo a favorecer o gerenciamento e trazer sinergia entre as entregas e os objetivos.

Tendo em vista o cumprimento dos objetivos

estratégicos no longo prazo, foi adotada uma abordagem na qual, enquanto os eixos são perenes e os programas buscam manter continuidade, os projetos estratégicos, por sua vez, são executados durante a vigência de cada edição do Plano de Comando. É possível ainda que haja adaptações nos projetos, uma vez que as prioridades podem ser alteradas ao longo dos anos.

Para a 6ª edição, mantém-se o fortalecimento da perspectiva dos macroprocessos organizacionais, por meio da cadeia da valor, evidenciando a importância das atividades e tarefas rotineiras dos setores e unidades. Sob essa perspectiva, nota-se que as rotinas, ainda que possam ser aprimoradas, não são foco de inovações ou criação de padrões inéditos, características da abordagem de projetos. Todavia, devem ser priorizadas e continuamente melhoradas, por representarem o maior volume de ações que permitem a entrega de valor direta ou indireta ao cidadão.





# MAPA ESTRATÉGICO

## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### VALORES

Hierarquia e disciplina, valorização da vida, ética, responsabilidade social, probidade administrativa, compromisso, integridade e honestidade, efetividade, imparcialidade, transparência, robustez física.

### PROPÓSITO

Salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e levar esperança.

### VISÃO

Atingir a excelência dos serviços prestados à sociedade mineira.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OBJETIVO 1

Buscar a excelência no atendimento

### OBJETIVO 2

Estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres com tempo-resposta

### OBJETIVO 3

Fazer do CBMMG uma organização eficiente na regulação de eventos, edificações e áreas de risco

## CADEIA DE VALOR DO CBMMG

### GERENCIAIS

Governança  
Planejamento e gestão estratégica  
Integração governamental  
Gestão da informação e conhecimento

### FINALÍSTICOS

Gestão do risco de desastres e acidentes  
Gestão de desastres e acidentes  
Segurança contra incêndio e pânico

### SUPORTE

Gestão logística e de TIC  
Gestão de orçamento e finanças  
Gestão de pessoas  
Comunicação organizacional  
Ensino, treinamento e desenvolvimento

# MAPA ESTRATÉGICO

## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL



### NEGÓCIO

Proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.

### MISSÃO

Servir à sociedade mineira com atividades de coordenação e execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, contribuindo para o desenvolvimento do estado.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OBJETIVO 4

Proporcionar o sentimento de proteção com ações de qualidade

### OBJETIVO 5

Incentivar a cultura de prevenção e proteção à vida, ao patrimônio e ao meio ambiente

## PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO CBMMG

### EIXOS

**Eixo Principal**  
Expansão no Atendimento

**Eixo Suporte 1**  
Excelência no Atendimento

**Eixo Suporte 2**  
Aumento da Resiliência aos Desastres

**Eixo Suporte 3**  
Inovação e Transformação Digital

**Eixo Suporte 4**  
Inspiração Institucional

**Eixo Base**  
Fortalecimento Organizacional

### PROGRAMAS

Criação e Elevação de Unidades

Desenvolvimento e Reestruturação das Brigadas Municipais

Fortalecimento das Atividades Operacionais

Desenvolvimento do Ensino e Pesquisa

Governança para Resiliência

Prevenção e Preparação para os Desastres

Potencialização do SSCIP

Aperfeiçoamento Tecnológico do CBMMG

Empreendedorismo Social

Fortalecimento da Imagem Institucional

Governança e Integridade

Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar

Gestão de Conhecimentos Estratégicos

Fortalecimento Logístico



CORPO DE BOMBEIROS MINAS GERAIS  
BRONTO SKYLIT F54 HDT 2000

2025



## 6.1 PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Ainda que a abordagem da cadeia de valor tenha sido fortalecida a partir da 5ª edição do Plano de Comando, o portfólio estratégico continua tendo destaque na diretriz institucional por indicar as grandes áreas nas quais a corporação pretende canalizar seus esforços de curto prazo entre os anos de 2025 e 2026. A seguir, são apresentados os eixos e programas da 6ª edição, a serem operacionalizados por meio de projetos estratégicos no biênio.

### 6.1.1 Eixo Principal: Expansão no Atendimento

O eixo principal do portfólio tem como enfoque a expansão do atendimento. O Comando da instituição reconhece que, embora a articulação operacional do CBMMG já contemple todos os municípios de Minas Gerais, é essencial fortalecer sua presença territorial por meio da instalação de novas frações e da implementação de brigadas municipais sob sua coordenação. Essa estratégia é fundamental para a redução do tempo-resposta e para a qualificação dos serviços oferecidos à população.

Com os programas Criação e Elevação de Unidades e Desenvolvimento e Reestruturação das Brigadas Municipais, pretende-se aumentar o número de municípios com a presença direta do CBMMG e, dessa forma, otimizar a resposta institucional em ocorrências de urgência e emergência.

#### 6.1.1.1 Programa Criação e Elevação de Unidades

O Programa Criação e Elevação de Unidades tem como objetivo elevar e instalar frações do CBMMG nos municípios com mais de 30 mil habitantes no estado, considerando aspectos técnicos que balizam a expansão da corporação e a promoção da efetividade no serviço com o menor tempo-resposta possível.

Esses municípios são identificados e em seguida priorizados através do método Analytic Hierarchy Process (AHP)<sup>2</sup> que, de acordo com Santos, Costa e Gomes (2021), é o método mais utilizado no mundo hoje em dia, devido a sua capacidade de fornecer apoio a diferentes decisores. Eventualmente, considerando a vulnerabilidade do município, a população no entorno e outros fatores, aqueles que não possuem 30 mil habitantes poderão ser contemplados com frações do CBMMG.

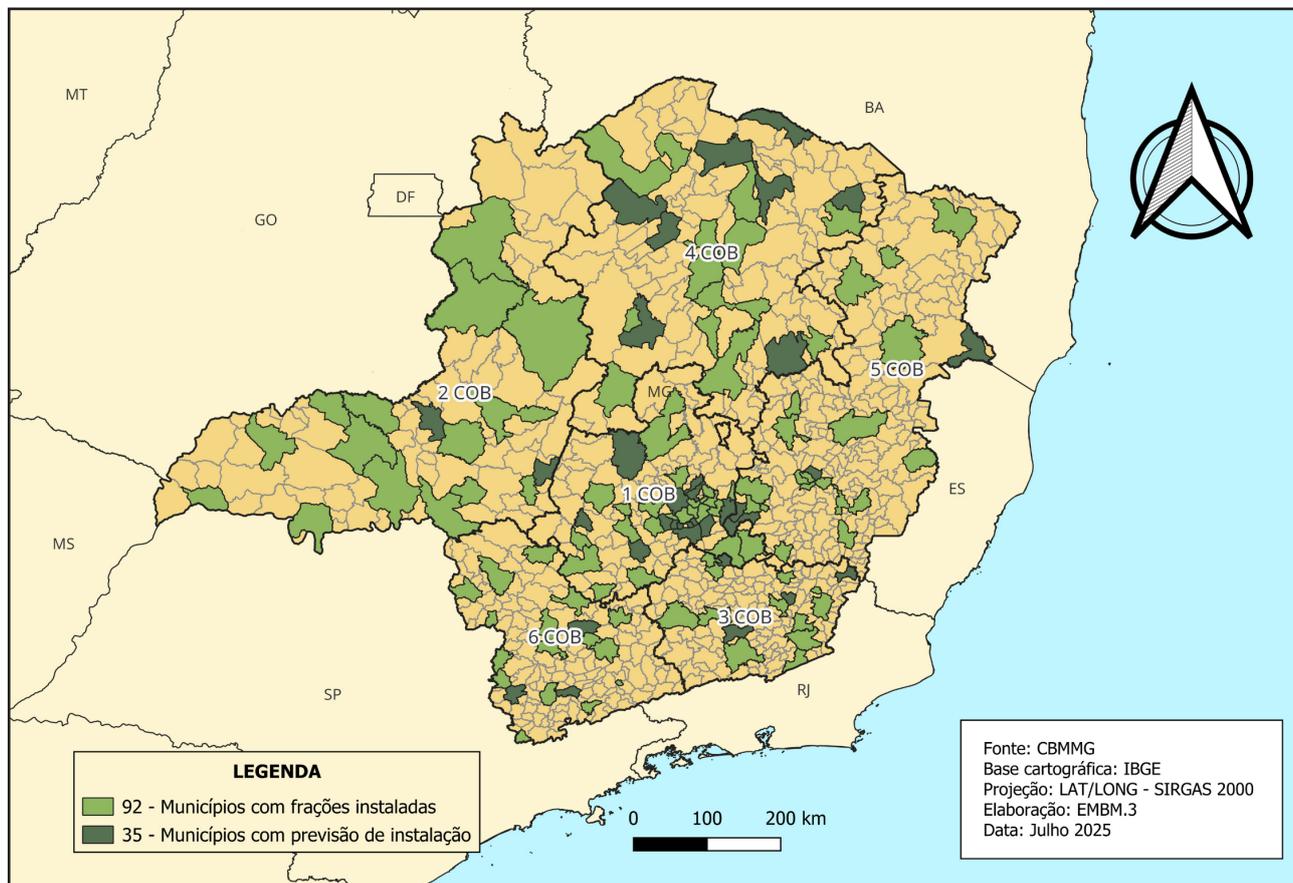
Atualmente, 35 municípios atendem aos critérios necessários para a implantação de uma fração do CBMMG. Esse número, no entanto, está sujeito a variações futuras, em decorrência de mudanças populacionais. A seguir, são apresentados os municípios elegíveis para receber uma fração BM, separados por comandos operacionais, e o mapa com a atual distribuição do CBMMG no estado, somada à expectativa de expansão.

<sup>2</sup>Os municípios foram ranqueados a partir da vulnerabilidade aplicando-se o método híbrido AHP-TOPSIS-2N, constituído por duas técnicas de tomada de decisão multicritério que são usualmente adotadas em cenários complexos: os métodos AHP (Analytic Hierarchy Process) e TOPSIS (Technique for Order Preferences by Similarity to Ideal Solution). O ranqueamento dos 97 municípios prioritários não impede que tratativas sejam iniciadas com outros municípios elegíveis (até 30 mil habitantes).

## 35 MUNICÍPIOS COM MAIS DE 30 MIL HABITANTES SEPARADOS POR COMANDOS OPERACIONAIS

1ºCOB		2ºCOB		3ºCOB		4ºCOB		5ºCOB		6ºCOB	
Brumadinho	Mateus Leme	Monte Carmelo	Carangola	Brasília de Minas	Barão de Cocais	Ouro Fino					
Caeté	Matozinhos	São Gotardo	Ouro Branco	Espinosa	Nanuque	Santa Rita do Sapucaí					
Cláudio	Nova Lima	2	Santos Dumont	Itamarandiba	Santana do Paraíso	Três Pontas					
Esmeraldas	Pedro Leopoldo	Visconde do Rio Branco		Jaíba	Santa Bárbara	3					
Ibirité	Pompéu	4		Porteirinha	4						
Igarapé	São Joaquim de Bicas			São Francisco							
Lagoa da Prata	Sarzedo			Taiobeiras							
14				Várzea da Palma							
				8							

**Quadro 1 - Municípios elegíveis para instalação de fração do CBMMG**  
Fonte: EMBM-3



**Figura 13 - Municípios com frações BM somados aos municípios elegíveis**  
Fonte: EMBM-3

### 6.1.1.2 Programa Desenvolvimento e Reestruturação das Brigadas Municipais

O Programa Desenvolvimento e Reestruturação das Brigadas Municipais objetiva, além de instalar brigadas municipais sob a coordenação do CBMMG nos municípios com menos de 30 mil habitantes, promover uma discussão mais ampla referente à relação entre a instituição e as brigadas municipais em Minas Gerais. As brigadas constituem-se em órgãos dos municípios sob coordenação do CBMMG, integradas por voluntários e/ou agentes públicos, todos capacitados para atuação, mediante assinatura de convênio com a corporação.

As brigadas municipais atuam em conjunto com o CBMMG para reduzir o tempo-resposta e manter a qualidade da prestação do serviço de bombeiro à população, de forma a aprimorar o compromisso institucional no fomento, capacitação, regulação e controle das organizações parceiras.

A seguir, apresenta-se o mapa contendo os municípios priorizados e elegíveis para a instalação de brigadas municipais, organizados por Comandos Operacionais.

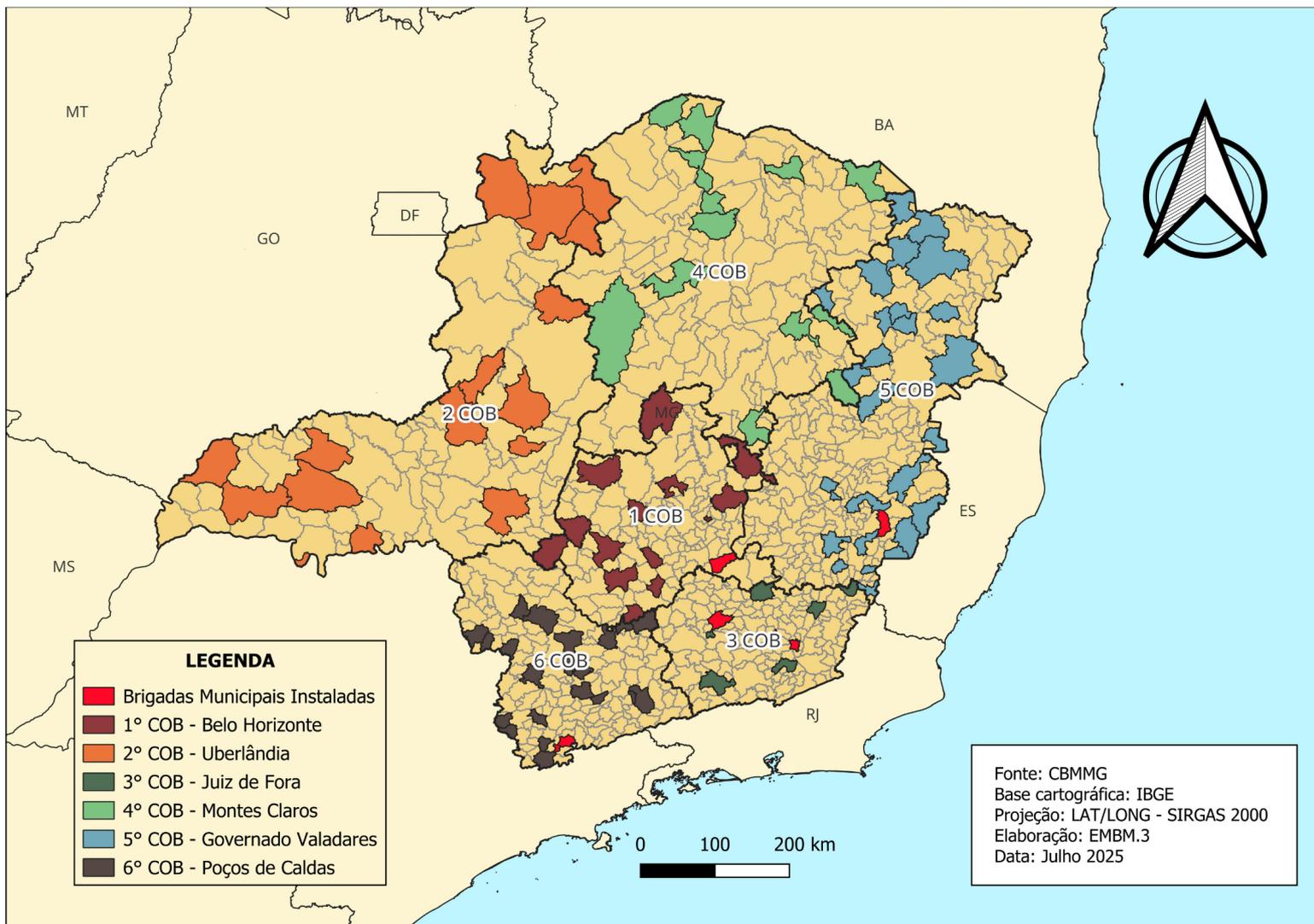


Figura 14- Municípios elegíveis para a instalação de Brigadas Municipais  
Fonte: EMBM-3/DAT

## **6.1.2 Eixo Suporte 1: Excelência no Atendimento**

O Eixo Suporte 1 apresenta programas e projetos que irão contribuir diretamente para que a corporação consiga avançar na excelência no atendimento. A busca por essa excelência está diretamente relacionada à educação continuada, à capacitação e à melhoria dos procedimentos e técnicas empregados no serviço de bombeiros.

A expansão e a estruturação dos serviços especializados no CBMMG são pilares para a excelência no atendimento a ocorrências complexas, enquanto que o desenvolvimento do ensino permite a melhoria das capacitações e da educação continuada da tropa. Nesse sentido, para dar suporte à expansão do atendimento do CBMMG, garantindo o nível de qualidade do atendimento bombeiro militar, busca-se o desenvolvimento de dois programas no Eixo Suporte 1: Fortalecimento das Atividades Operacionais e Desenvolvimento do Ensino e da Pesquisa.

### **6.1.2.1 Programa Fortalecimento das Atividades Operacionais**

O programa objetiva reafirmar o compromisso do CBMMG com o fortalecimento contínuo de sua atividade operacional, visando elevar a efetividade dos atendimentos prestados à sociedade. Para tanto, fomenta-se a melhoria dos processos críticos da atividade-fim, aliada ao desenvolvimento permanente de nossos profissionais, que constituem o pilar fundamental para cumprimento da nossa missão, de modo a promover contribuição e impacto social.

A metodologia prioriza a revisão participativa dos serviços, por meio do envolvimento direto da ponta da linha, para otimizar o tempo-resposta, padronizar fluxos e eliminar desperdícios. Paralelamente, intensifica-se o desenvolvimento do capital humano por meio de treinamentos e do intercâmbio de lições

aprendidas, conectando o valioso conhecimento dos militares mais experientes à energia e ao potencial dos efetivos recém-ingressos na corporação.

As ações abrangem os campos de prevenção, preparação e resposta em combate a incêndios, busca, salvamento, atendimento pré-hospitalar e defesa civil. A isso, agrega-se a sistematização e o fortalecimento das atividades especializadas, como operações aéreas, proteção ambiental e a atuação em emergências complexas e em grandes desastres, que exigem logística dedicada e autossuficiente, bem como uma capacidade de gerenciamento de crises de alto desempenho. Assim, ao honrar nossa essência e, ao mesmo tempo, abraçar a inovação, reafirmamos nosso dever de garantir a segurança e a proteção da população mineira com a máxima excelência.

### **6.1.2.2 Programa Desenvolvimento do Ensino e Pesquisa**

O Programa Desenvolvimento do Ensino e Pesquisa visa desenvolver e sistematizar a estrutura de ensino para formar, qualificar e promover treinamento constante, em busca do aprimoramento do conhecimento a fim de habilitar os bombeiros militares a otimizar a qualidade dos serviços prestados.

Esse programa incentiva atividades de pesquisa, inovações científico-tecnológicas dos corpos docente e discente, que vinculam a produção acadêmica às demandas logísticas, administrativas e operacionais da corporação. Ações de estruturação e modernização de instalações e equipamentos voltados ao ensino e capacitação também integram o seu escopo. Além do treinamento e desenvolvimento do público interno, esse programa contempla a capacitação do público externo que exerce atividades auxiliares nas áreas de atuação do CBMMG.

### **6.1.3 Eixo Suporte 2: Aumento da Resiliência aos Desastres**

O Eixo Suporte 2 apresenta programas que irão contribuir diretamente para o desenvolvimento das ações de gestão do risco de desastres e para a resiliência urbana.

O eixo apresenta uma ênfase ainda maior ao alinhamento institucional, fortalecendo as ações internas e externas.

Com a finalidade de aprimorar a preparação de órgãos e da sociedade civil, a corporação fomentará capacitações, exercícios simulados, em apoio aos órgãos do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), e trabalhará para maior diálogo com as comunidades, com vistas à disseminação das informações referentes aos riscos de desastres e das medidas para a autoproteção.

#### **6.1.3.1 Programa Governança para Resiliência**

O presente programa tem por objetivo incentivar, por meio da cooperação entre o CBMMG e os atores no âmbito municipal, a implementação de estratégias voltadas para o fortalecimento da resiliência urbana. A interlocução com órgãos públicos,

universidades, organizações internacionais, setor privado e a sociedade civil visa fomentar a governança em um contexto mais colaborativo e participativo, por meio de iniciativas e parcerias locais, voltadas à construção de cidades mais resilientes.

Entre as diretrizes recomendadas pelo United Nations Office for Disaster Risk Reduction - UNDRR (Escritório das Nações Unidas para a Redução do Risco de Desastres), para construção da resiliência urbana, destacam-se o fortalecimento das capacidades institucionais para a resiliência, a proteção de ecossistemas, a identificação de cenários de riscos atuais e futuros, a organização para a resiliência aos desastres, dentre outras medidas, que devem ser tratadas em um espaço de coordenação intersetorial e interinstitucional, envolvendo as partes interessadas.

Nesse sentido e a fim de assegurar a efetiva redução do risco de desastres diante dos eventos climáticos extremos e das condições desafiadoras já estabelecidas nas cidades com o aumento das vulnerabilidades e de exposição às ameaças, reforça-se a importância de se consolidar a governança entre os diversos atores que compõem o SINPDEC.





### **6.1.3.2 Programa Prevenção e Preparação para os Desastres**

O programa tem por objetivo direcionar os esforços da corporação em atividades e iniciativas que possam fortalecer as ações da gestão do risco de desastres, visando proporcionar, de forma integrada aos órgãos componentes do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil e sociedade, avanços relativos ao conhecimento dos territórios e desenvolvimento de ações preparatórias, que irão contribuir para a redução dos impactos causados pelos desastres e acidentes.

A fim de minimizar as consequências dos desastres, as ações da gestão do risco desenvolvidas pela corporação foram inseridas como prioridade no desenvolvimento das ações de Proteção e Defesa Civil (PDC), sem perder o foco nas atividades atinentes à resposta e à recuperação, que são essenciais no pós-desastre, principalmente, para as populações mais vulneráveis.

Do ponto de vista conceitual, destaca-se que as ações preventivas compreendem a identificação e o estudo das ameaças e vulnerabilidades, com o intuito de promover a avaliação e o conhecimento dos riscos de desastres. Já as ações preparatórias, abrangem uma série de componentes, tais como o desenvolvimento de recursos humanos, científico e tecnológico; planejamento operacional de contingência; aparelhamento logístico; monitoramento, alerta e alarme; capacitações e treinamentos.

No contexto municipal, a inclusão da redução do risco como um tema transversal nos planos e processos municipais, assim como o estabelecimento de mecanismos legais para garantir a preparação como parte das políticas públicas, são medidas que fortalecem a preparação para enfrentamento aos desastres.

Dessa forma, a corporação, no âmbito de

suas competências constitucionais, em articulação com os municípios, promoverá e incentivará as ações da Gestão do Risco de Desastres, visando contribuir com a resiliência das cidades e a proteção das comunidades.

### **6.1.4 Eixo Suporte 3: Inovação e Transformação Digital**

O Eixo Suporte 3 foi criado, inicialmente, para abarcar programas e projetos relativos ao Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico. Ao longo das edições do Plano de Comando, o desenvolvimento do Infoscip e as inovações tecnológicas a ele associadas consolidaram-se como as suas principais entregas.

Com o sucesso obtido na evolução da área de SSCIP no CBMMG, o Eixo Suporte 3 passou a abarcar outras melhorias relacionadas à transformação digital, visto que o Infoscip é a maior e mais bem sucedida modernização tecnológica do CBMMG nos últimos anos. Com o advento de novas tecnologias, inteligência artificial, computação em nuvem, digitalização de processos, ampliação do sistema de radiocomunicação, centralização do atendimento e despacho e outras evoluções, o Eixo Suporte 3 foi adaptado para contemplar os projetos de Inovação e Transformação Digital no CBMMG.

#### **6.1.4.1 Programa Potencialização do SSCIP**

O Programa Potencialização do SSCIP tem como objetivo otimizar o Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico em Minas Gerais, por meio da simplificação de processos e informatização de procedimentos, tornando o serviço cada vez mais eficiente e eficaz na promoção da cultura de prevenção e de autoproteção, garantindo a efetividade dos licenciamentos e, por consequência, a segurança de edificações, eventos e espaços destinados ao uso coletivo.

A instituição, alinhada às diretrizes do Governo de Minas, tem como atribuição promover a segurança da população por meio do licenciamento transparente e desburocratizado de edificações e áreas de risco, com o apoio crescente da tecnologia.

Nos últimos anos, a legislação foi atualizada, permitindo que edificações e eventos de menor risco sejam licenciados por meio de autodeclarações, sem necessidade de análise documental ou vistoria, o que acelerou os trâmites e ampliou o acesso ao serviço.

Em 2025, todo o processo de fiscalização será digital, por meio de sistema próprio, ampliando a transparência, a padronização e a eficácia das ações. Com essa inovação, 100% dos serviços do SSCIP estão disponíveis digitalmente, beneficiando cidadãos e empresas e promovendo ambientes mais seguros para a sociedade mineira.

#### **6.1.4.2 Programa Aperfeiçoamento Tecnológico do CBMMG**

O Programa Aperfeiçoamento Tecnológico do CBMMG visa modernizar processos administrativos e operacionais por meio da adoção estratégica de soluções digitais, priorizando a automação de tarefas repetitivas, a redução de falhas e o aumento da eficiência e efetividade institucional.

Em um cenário em que a tecnologia da informação se tornou indispensável e a rápida evolução das inteligências artificiais redefine a forma de trabalhar, o CBMMG busca integrar ferramentas que permitam análise de dados em tempo real e georreferenciadas, a otimização de fluxos de trabalho e da comunicação, bem como o reforço da segurança da informação, assegurando a adaptação constante da corporação e prevenindo a obsolescência de seus métodos e infraestrutura dos sistemas.



Por meio de colaboração e troca de experiências entre setores e unidades institucionais, órgãos estaduais e parcerias interfederativas, o programa compreende a revisão de processos, a implementação de sistemas de apoio à decisão e a criação de uma infraestrutura escalável, ancorada em boas práticas de governança e proteção de dados.

A iniciativa incorpora a mobilização de plataformas *low code* para simplificação e automação, fomentando uma cultura de inovação contínua e liberando recursos humanos para as atividades finalísticas da corporação. Com essas frentes integradas, o CBMMG pretende reduzir tempos de trâmite, elevar a confiabilidade dos serviços e fortalecer sua capacidade de resposta em um ambiente operacional cada vez mais dinâmico e digital.

#### **6.1.5 Eixo Suporte 4: Inspiração Institucional**

O Eixo Suporte 4 tem como foco estabelecer um canal de interlocução entre o CBMMG e a sociedade. Desse modo, seus programas

visam proporcionar a aproximação do CBMMG a toda sociedade e promover a transformação por meio de ações inspiradoras que valorizam a vida e o desenvolvimento de uma cultura de integridade, prevenção e auto-proteção.

Em um contexto em que as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) são demandadas pela sociedade para todas as organizações, o Eixo Suporte 4 tem o seu enfoque em ações que fortaleçam os preceitos de integridade no efetivo BM, em sinergia com a evolução de sua estrutura de governança. Soma-se a esse esforço de fortalecer as ações focadas em comunicar e servir à sociedade, questões sociais e de sustentabilidade, como a educação preventiva e a inclusão social. Para viabilizar as ações ESG, em âmbito institucional, o Eixo Suporte 4 conta com os programas Empreendedorismo Social, Fortalecimento da Imagem Institucional e Governança e Integridade.

### **6.1.5.1 Programa Empreendedorismo Social**

O programa pretende desenvolver a política de disseminação da cultura de prevenção e autoproteção, por meio do empreendedorismo social, materializado pela realização de projetos, ações e mobilizações sociais em todo o estado.

Pode-se salvar vidas de diversas formas, inclusive transformando-as, e esse é o maior potencial do empreendedorismo social para as pessoas. No âmbito da corporação, essa transformação já é realizada por meio de ações impactantes e geradoras de mudança nas comunidades em que estão inseridas as unidades BM.

Dando continuidade às ações e projetos executados durante outras edições do Plano de Comando, que priorizaram a compreensão das realidades regionais e o fortalecimento das ações sociais do CBMMG, a corporação agora busca disseminar essas práticas de

forma padronizada e estruturada, permitindo que cada fração contribua localmente para a melhoria das condições de sua comunidade.

Dessa forma, espera-se minimizar os impactos causados pelos acidentes, por meio do investimento na educação preventiva, da melhoria da percepção de riscos e do incentivo à autoproteção.

### **6.1.5.2 Programa Fortalecimento da Imagem Institucional**

A comunicação é uma condição essencial para o desenvolvimento organizacional e deve ser compreendida como instrumento estratégico de fortalecimento institucional. No CBMMG, ela assume papel fundamental não somente na disseminação da cultura, diretrizes e políticas da corporação, assim como meio de promoção da imagem institucional, de integração com a sociedade civil e de articulação com os diversos atores com os quais a instituição se relaciona.



Nesse sentido, é indispensável que a comunicação organizacional seja compreendida como uma responsabilidade coletiva, que ultrapassa a atuação de setores específicos, exigindo o engajamento ativo de todos os integrantes da corporação, que devem reconhecer seu papel na construção e na preservação da imagem pública da instituição.

Assim, o CBMMG investe na consolidação de uma comunicação efetiva e estratégica, pautada por atualidade, clareza, representatividade, transparência e senso de justiça. Essa abordagem busca qualificar o diálogo com os públicos interno e externo, promovendo cooperação em crises, reforçando a identidade institucional e ampliando a *accountability* da corporação. Ao incorporar a comunicação como prática transversal, reforça-se também a ideia de que cada militar, ao interagir com a sociedade, é um agente promotor dos valores, princípios e missão do CBMMG, contribuindo ativamente para o fortalecimento da confiança, coesão e legitimidade institucional.

Nesse processo, é essencial desenvolver o senso de pertencimento entre os membros da corporação, de forma que cada um compreenda a relevância de sua conduta para a reputação e a credibilidade da instituição.

Assim, a corporação busca desenvolver, sistematizar e fortalecer práticas de comunicação capazes de disseminar informações e conteúdos relacionados à identidade organizacional, às ações de prevenção e resposta e aos valores institucionais, promovendo um diálogo dinâmico, acessível e alinhado aos objetivos estratégicos da corporação.

### **6.1.5.3 Programa Governança e Integridade**

O programa objetiva promover uma gestão ética, transparente e responsável, alinhada às melhores práticas da administração pública.

Por meio de diagnósticos e do aprimoramento de processos e de mecanismos de controle, busca-se garantir a conformidade e a prestação de contas, contribuindo para a governança pública. Conforme preconiza o Guia da Política de Governança do Governo Federal (Brasil, 2020), a governança envolve o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados à condução de políticas e prestação de serviços de interesse coletivo. No âmbito do CBMMG, ela se manifesta por meio da atuação integrada, do planejamento estratégico e de instrumentos de gestão de riscos, *compliance* e transparência, assegurando decisões alinhadas ao interesse público.

A integridade, por sua vez, consolida-se enquanto princípio transversal e estruturante da governança. Tal princípio não se restringe à obediência normativa, porém implica a adoção de comportamentos éticos e a prevenção de desvios que comprometam a confiança da sociedade.

Nesse contexto, o Programa de Integridade do CBMMG torna-se referência na articulação entre cultura ética, responsabilização e transparência, fortalecendo a capacidade institucional de prevenir riscos, padronizar procedimentos e consolidar práticas de *accountability*. Ao integrar os pilares da governança pública — como resposta eficaz, confiabilidade, equidade e melhoria contínua — às ações práticas de integridade, o CBMMG reafirma seu compromisso com a proteção da vida, com o serviço público de excelência e com a confiança da sociedade mineira.

### **6.1.6 Eixo Base: Fortalecimento Organizacional**

O Eixo Base traz um olhar para dentro da Corporação, valorizando o público interno, o conhecimento gerado e melhores condições na infraestrutura de trabalho. Esse eixo visa fornecer a base na qual o CBMMG poderá desenvolver suas ações, proporcionando um crescimento no atendimento e na qualidade dos serviços prestados.



A sustentabilidade institucional é o foco central do Eixo Base, abrangendo, nos programas de Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar, Gestão de Conhecimentos Estratégicos e Fortalecimento Logístico, projetos que visam prover o suporte adequado à atividade principal da corporação. O enfoque é, principalmente, na qualidade de vida dos militares, na qualidade e disponibilidade de equipamentos, viaturas e estruturas de trabalho, bem como no compartilhamento de informações e na melhoria contínua dos processos.

#### **6.1.6.1 Programa Saúde, Qualidade de Vida e Valorização do Bombeiro Militar**

Com um olhar voltado ao bem-estar psicofísico e a eficiência funcional dos bombeiros militares, o programa tem como objetivo a implementação de ações integradas que estimulam o autocuidado, previnem agravos à saúde e valorizam o efetivo da corporação, constituindo-se como uma iniciativa estratégica voltada à promoção da

saúde integral dos militares, à valorização profissional e à manutenção da capacidade operativa da tropa. Essa diretriz institucional visa garantir o cumprimento das missões com eficiência, segurança e bem-estar dos profissionais envolvidos.

Com ações coordenadas principalmente pela Assessoria de Assistência à Saúde e a Academia de Bombeiros Militar, o programa articula iniciativas preventivas, protocolos de condicionamento físico, suporte psicossocial e ações de valorização profissional, consolidando uma cultura organizacional centrada na sustentabilidade humana. Tal abordagem contribui para a melhoria do serviço prestado à sociedade e para o fortalecimento da saúde psicofísica dos membros da Corporação (Chiavenato, 2014; Limongi-França, 2011).

Entre os principais objetivos do programa, destaca-se a ênfase no autocuidado, entendido como uma prática contínua e ativa do indivíduo na promoção da própria saúde física e mental. Estudos apontam que o desenvolvimento

dessa consciência favorece a diminuição do absenteísmo, melhora o desempenho funcional, fortalece a prontidão operacional e promove a integridade física e emocional dos profissionais (Pereira; Lima, 2010; Silva; Soares; Garcia, 2018).

### **6.1.6.2 Programa Gestão de Conhecimentos Estratégicos**

O Programa Gestão de Conhecimentos Estratégicos objetiva fomentar a criação, mapeamento e sistematização de processos institucionais e setoriais, de maneira coordenada, a partir de uma metodologia estrategicamente alinhada à cadeia de valor, de forma a preservar e difundir os conhecimentos estratégicos adquiridos nos diversos níveis de comando do CBMMG, garantindo a entrega de valor ao cidadão.

Identificar os processos, ter conhecimentos compartilhados e informações organizadas são essenciais para uma tomada de decisão assertiva e a manutenção do conhecimento, independentemente das pessoas que passem pelas funções do CBMMG.

Objetiva-se ainda o estudo e a consecução de ferramentas que possam melhorar a gestão em todos os níveis institucionais, aglutinando informações de todos os setores para que, ao serem comparadas, possam trazer clareza dos pontos fortes, pontos de atenção, diagnósticos e direcionamentos para a administração ser mais eficaz.

A gestão de conhecimentos estratégicos, portanto, é imprescindível para organizações em uma sociedade dinâmica, promovendo ainda a inovação em produtos e serviços, incentivando uma cultura de aprendizagem contínua e compartilhamento de informações.

### **6.1.6.3 Programa Fortalecimento Logístico**

O Programa Fortalecimento Logístico pretende promover melhores condições de trabalho aos bombeiros militares, por meio do investimento em infraestrutura, da contratação de serviços e do reaparelhamento, aquisição e manutenção de ferramentas, equipamentos e acessórios para contemplar a atividade-fim, tanto nos atendimentos ordinários, quanto nos grandes desastres, garantindo maior qualidade na prestação de serviço para a sociedade mineira.

É crucial que a corporação utilize eficientemente os recursos logísticos disponíveis. A adoção de ferramentas de gestão enxutas pode otimizar resultados, reduzir perdas e alinhar as operações aos objetivos estratégicos do Plano de Comando.

Essa otimização, desde a gestão estratégica até as unidades operacionais, proporciona diversos benefícios: agilidade nas aquisições e contratações, melhor comunicação interna e externa, visão integrada da logística, processos mais fluidos, execução orçamentária eficiente, dados precisos para decisões e maior engajamento dos militares.



## 7. OPORTUNIDADES PARA O NOVO CICLO

Como visto, a 6ª edição marca o encerramento do ciclo estratégico iniciado em 2015, cuja vigência se estende até 2026, com possibilidade de prorrogação por um breve período revisional. Após 2027, um novo marco estratégico de longo prazo poderá ser pactuado entre o CBMMG e a sociedade, por meio da definição de um novo direcionamento e paradigma institucional. Nesse contexto, tais mudanças devem dialogar com desafios de um mundo cada vez mais complexo e incerto.

O propósito organizacional de salvar vidas deve se manter, por ser a dimensão mais profunda e essencial que conecta todos os bombeiros. Todavia, outras dimensões mais tangíveis da identidade e da cultura organizacional - visão de futuro, negócio, missão, valores e objetivos estratégicos - podem ser revisitados.

Tais mudanças terão o potencial de capturar o espírito do tempo<sup>3</sup>, por meio da compreensão da transição geracional e das ameaças e oportunidades tecnológicas, ambientais, político-culturais e socioeconômicas emergentes. Com essa perspectiva, pretende-se reforçar a capacidade organizacional de antecipação de cenários e de alinhamento da missão.

A partir da primeira edição do novo ciclo, a carta de serviços e a cadeia de valor da corporação poderão ser repensadas. Conseqüentemente, a metodologia de elaboração, a periodicidade das revisões e os instrumentos de gestão estratégica do plano - como o portfólio e os índices - poderão ser ajustados para seguirem expressando, em um novo panorama, a essência de ser bombeiro: o propósito maior de salvar vidas, mesmo que com o sacrifício da própria vida.



<sup>3</sup>“Espírito do tempo” (traduzido do alemão *Zeitgeist*) é a expressão usada para designar o conjunto de valores, ideias, sensibilidades, crenças e tendências dominantes em determinada época. Funciona como uma “atmosfera cultural” que influencia como as pessoas percebem o mundo, interpretam eventos e tomam decisões. Foi cunhado pelo filósofo alemão Johann Gottfried Herder (1744-1803), em 1769 e, décadas depois, popularizado por Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) em obras como a *Fenomenologia do Espírito* (1807) (*Zeitgeist*, 2015).

## REFERÊNCIAS

BATISTA, G. S.; RODRIGUES, J. T.; VIEIRA, M. L. Diagnóstico participativo no setor público: práticas e desafios. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 75-90, 2022.

BRASIL. Casa Civil. **Guia da política de governança pública da administração pública federal**. Brasília, DF: Casa Civil, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/regulacao/documentos/guia-de-politica-de-governanca-publica/guia-menor-casadas.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.608, de 10 de abril de 2012**. Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDEC) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 abr. 2012. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12608.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12608.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2025.

BRAVO, L. M.; ALMEIDA, R. C. Governança e escuta qualificada no planejamento público. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, p. 487-510, 2021.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-fr/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations%3A+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement%2C+5th+Edition-p-9781119071617>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CITROEN, Charles L. **The role of information in strategic decision-making**. International Journal of Information Management, v. 31, n. 6, p. 493-501, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **25 anos de autonomia do CBMMG**. 1. ed. Belo Horizonte: CBMMG, 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Plano de Comando 2015-2026**. 5. ed. Belo Horizonte: CBMMG, 2023. 88p. ISBN: 978-65-87774-07-7.

COSENDEY, Rafael. **O padrão INSARAG de operações em desastres e a inter-relação estratégica com o CBMMG**. Belo Horizonte: CBMMG, 2022. Disponível em: <https://intranet.bombeiros.mg.gov.br/files/tccs/1041.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Guia técnico de gestão estratégica**. Brasília, DF: ENAP, 2021.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>. Acesso em: 16 abr. 2025.

GRUMBACH, R. et al. **Construindo o futuro: o método Grumbach de gestão estratégica**. Timburi: Editora Cia do Ebook, 2020.

LAM, James. **Enterprise risk management: from incentives to controls**. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Enterprise+Risk+Management%3A+From+Incentives+to+Controls%2C+2nd+Edition-p-9781118413616>. Acesso em: 16 abr. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - Cem anos de história e reflexão: 1911-2011**. Belo Horizonte: Rona Editora, 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Integrating ESG factors into public investment management: focus on infrastructure**. Paris: OECD Publishing, 2020.

PACHECO, Lucas Alves. **Classificação de uma equipe padrão INSARAG pelo CBMMG: uma análise situacional pautada nas guias**. Belo Horizonte: CBMMG, 2024. Disponível em: <https://intranet.bombeiros.mg.gov.br/files/tccs/1278.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

PEREIRA, Maria Izabel da Silva; LIMA, Maria Eulina Pessoa de Araújo. Promoção da saúde no trabalho: práticas e discursos. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 1, p. 67-75, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 7. ed. São Paulo: PMI, 2021. Disponível em: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SANTOS, A. F.; CUNHA, M. I. Diagnóstico organizacional participativo: fundamentos e aplicações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, p. 900-915, 2020.

SANTOS, M.; COSTA, I. P. A.; GOMES, C. F. S. Multicriteria decision-making in the selection of warships: a new approach to the AHP method. **International Journal of the Analytic Hierarchy**

**Process**, v. 13, n. 1, p. 147-169, 2021. DOI: <https://doi.org/10.13033/ijahp.v13i1.833>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

SILVA, Letícia Alves da; SOARES, Rogério Gonçalves; GARCIA, Jailton Barbosa. Qualidade de vida e saúde mental no trabalho de bombeiros militares: uma revisão integrativa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 497-504, 2018.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Disponível em: <https://www.sextante.com.br/livros/comece-pelo-porque/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). **Como construir cidades mais resilientes: um guia para gestores públicos locais – contribuição à campanha global 2010-2015**. Genebra, 2012. Disponível em: [https://www.unisdr.org/files/26462\\_guiagestorespublicosweb.p df](https://www.unisdr.org/files/26462_guiagestorespublicosweb.p df). Acesso em: 16 abr. 2025.

UNDRR. **Global status of multi-hazard early warning systems**. Geneva, 2023. Disponível em: <https://www.undrr.org/publication/global-status-multi-hazard-early-warning-systems-2023>. Acesso em: 16 abr. 2025.

UNDRR. **Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030**. Sendai: ONU, 2015. Disponível em: [https://www.unisdr.org/files/43291\\_63575sendaiframeworkportunofficialf%5B1%5D.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_63575sendaiframeworkportunofficialf%5B1%5D.pdf). Acesso em: 16 abr. 2025.

ZEITGEIST. In: AUDI, Robert (org.). **The Cambridge Dictionary of Philosophy**. 3. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015, s. p.



## **GOVERNADOR DE MINAS GERAIS**

Romeu Zema

## **VICE-GOVERNADOR DE MINAS GERAIS**

Mateus Simões

## **COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**

Coronel BM Jordana de Oliveira Filgueiras Daldegan

## **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**

Coronel BM Moisés Magalhães de Sousa

## **NÚCLEO DE APROVAÇÃO**

Coronel BM Robespierre de Oliveira Silva  
Coronel BM Alexandre Gomes Rodrigues  
Coronel BM Peron Batista da Silva Laignier  
Coronel BM Edirlei Viana da Silva  
Coronel BM Adriano Marcos Miranda  
Coronel BM Antônio Carvalho de Melo Rocha  
Coronel BM Júlio César Toffoli  
Coronel BM Winderson Alain Moura  
Coronel BM Stella Coeli Flori Maciel Nunes Vieira  
Coronel BM Ricardo Marisguia Mendes  
Coronel BM Rubens Fernandes de Oliveira  
Coronel BM Amanda Cristina Miranda  
Coronel BM Luiz Frederico Barreto Pascoal  
Coronel BM Thiago Lacerda Duarte  
Coronel BM João Guilherme Britto Vieira

## **NÚCLEO DE ELABORAÇÃO**

Tenente-Coronel BM Marcos Anderson Viana Soares  
Major BM Nágela Lamim da Silva Freire  
Capitão BM Jefersom Saldanha dos Santos  
Capitão BM Elen Roberta Costa Carvalho  
1º Tenente BM Pedro Henrique Moreira Magalhães  
1º Tenente BM Bernardo Amorim Santos

## **COLABORADORES**

Tenente-Coronel BM Karla Lessa Alvarenga Leal  
Tenente-Coronel BM Paulo Afonso Montezano Crispim  
Tenente-Coronel BM Rafael Neves Cosendey  
Tenente-Coronel BM Luiz Fernando Marangon de Oliveira  
Tenente-Coronel BM Marcey Izabel de Oliveira Camargos

Tenente-Coronel BM Ana Carolina Nunes de Oliveira  
Tenente-Coronel BM Kleber Silveira Castro  
Tenente-Coronel BM Hebert Aquino Marcelino  
Major BM Giovanni Cesar de Abreu  
Major BM Andiana Beatriz Ribeiro Miranda  
Major BM Thiago Pereira Miranda  
Major BM Vanessa Rodrigues Lopes  
Major BM Silvio Alves Barbosa  
Major BM Marcus Vinicius Barbosa Mello Alvim  
Major BM Bruno Samuel da Silva Caetano  
Major BM Carlos Henrique Viana R. de Mendonça  
Major BM Enio Virgílio Martins de Sousa  
Major BM Silvia Amélia de Souza Paula  
Major BM Wilsa Maira do Nascimento  
Major BM Drielle Giziê Costa Rodrigues de Sousa  
Major BM Daniela Cerqueira de O. Sardinha  
Major BM Vinicius Bonfim Fulgêncio  
Capitão BM Débora Cristina Carvalho Brandão  
Capitão BM Lucas Alves Pacheco  
Capitão BM Alan Gonçalves Barbosa  
Capitão BM Alexandre Monteiro Gimenes Pinto  
Capitão BM Sidnei Luis da Silva  
Capitão BM Diana Wanderley Janhan Sousa  
Capitão BM Rudhy Nascimento Alpino  
Capitão BM João Gustavo de Souza Cruz  
1º Tenente BM Rafael José Braga Fortes  
1º Tenente BM Elton Ferreira de Assumpção  
1º Tenente BM Henrique Cesar Barcellos de Souza  
1º Tenente BM Pedro Ivo Nogueira Pereira  
1º Tenente BM Thiago Lobo Diana  
1º Tenente BM Fernanda Maria de Pádua Andrade  
2º Tenente BM Leandro Barbosa Melgaço da Costa  
2º Tenente BM Bruno Herbert da Silva  
2º Sargento BM Rafael Lucas de Souza  
3º Sargento BM Dênnis Henrique Dias Peçanha  
3º Sargento BM Douglas de Oliveira Niz  
3º Sargento BM Adilson Felipe Ferreira  
Cabo BM Moisés Wendell de Silva Leite  
Soldado BM Matheus Marcello Paulo Ferreira  
Soldado BM Rafael Falci Ercole  
Soldado BM Lorena Alves Serra Oliveira

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

2º Sargento BM Paulo Thiago Alcântara da Silva  
3º Sargento BM Dennis Henrique Dias Peçanha  
Soldado BM Matheus Marcello Paulo Ferreira  
Designer Flávio Henrique Silva Faustino

## **FOTOS**

Capitão BM Leandro Figueiredo Gomes

2º Tenente BM Vinícius Faria Weiss

2º Tenente BM Paulo Estevam Costa Cata Preta

Cabo BM Luiz Cláudio da Silva Fróes

Jornalista Marlon Henrique de Souza Murça

Fotógrafo Victor Pimentel

Fotógrafo Mitchel Nazar

Fotógrafo Gilson Roberto de Abreu Carvalho Júnior

## **REVISÃO**

2º Tenente BM Natália Alves Antunes

Historiadora Andrea Lomeu Beltrão

Jornalista Litza Alves Silva





# Plano de Comando

2015-2026 | 6ª Edição



**GOVERNO  
DE MINAS**

AQUI O TREM PROSPERA.

APOIO:



Bombeirosmg



Bombeiros.minasgerais



Bombeiros\_MG



@bombeirosmgoficial



BombeirosMGOficial