



Universidade de Brasília

Universidade de Brasília (UnB)

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)**

**Departamento de Administração (ADM) Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA) MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública**

MARCOS TUNAI DE SOUZA SENA

ODAIR ALVES DE OLIVEIRA

WANDERLEY LUCÁCIO MIRANDA DOS SANTOS

**Proposta de criação de Curso de Capacitação Continuada para os Sargentos
do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá**

Brasília (DF)

2025

MARCOS TUNAI DE SOUZA SENA
ODAIR ALVES DE OLIVEIRA
WANDERLEY LUCÁCIO MIRANDA DOS SANTOS

**Proposta de criação de Curso de Capacitação Continuada para os Sargentos
do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá**

Trabalho de conclusão de curso (artigo)
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade de Brasília
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão e
Governança em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Ms. Elizânia de Araújo Gonçalves

Brasília (DF)

2025

Resumo:

Este estudo teve como objetivo propor a criação de um Curso de Capacitação para os sargentos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá (CBMAP). Atualmente, a única iniciativa voltada para esses profissionais são as capacitações de curta duração e seminários temáticos. No entanto, os sargentos precisam se especializar nas diferentes áreas do conhecimento que perpassam suas ações diárias. O CBMAP carece capacitar seus membros em áreas técnicas específicas, com o intuito de oferecer um serviço de maior qualidade à sociedade. É de fundamental importância que após a entrada para o CBMAP exista um Curso de Capacitação com um programa estruturado para a aprendizagem de conhecimentos e habilidades específicas, a ser oferecido pela Corporação. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, bibliográfica e documental via estudo de caso realizado no CBMAP. Para realizar essa proposição, foram aplicados questionários aos sargentos do CBMAP abordando suas percepções sobre a demanda, a participação e a eficácia dos seminários temáticos, além da importância de ofertar o Curso de Capacitação em cada especialidade. Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados anseiam por um Curso de Capacitação contendo conhecimentos relativos a planejamento estratégico, chefia e liderança, gestão de conflitos, gestão de riscos, treinamento de tiro e manutenção de primeiro escalão; disciplina de motomecanizados; AMT, SCI e tecnologias aplicadas a atuação no serviço operacional; uma vez que, já participaram de pelo menos uma capacitação ou seminário temático, reconhecendo que esses eventos, embora auxiliem na introdução de novas técnicas e tecnologias, são insuficientes para uma formação plena. A maioria dos sujeitos da pesquisa acreditam que a implementação de um Curso de Capacitação é fundamental para que seu desenvolvimento profissional seja profícuo. A pesquisa demonstrou que os sargentos reconhecem a insuficiência das capacitações de curta duração atualmente disponíveis e manifestaram um desejo significativo por uma formação mais estruturada e especializada. A implementação do curso não apenas visa atender aos anseios dos profissionais, mas também se alinha à necessidade de uma gestão pública mais eficiente e responsiva.

Palavras-chave: Proposta de curso de capacitação, Corpo de Bombeiros Militar.

Abstract:

This study aimed to propose the creation of a Training Course for military firefighters in the Military Fire Department of the State of Amapá (CBMAP). Currently, the only initiative aimed at these professionals are short-term training courses and thematic seminars. However, sergeants need to specialize in the different areas of knowledge that permeate their daily actions. CBMAP needs to train its members in specific technical areas, in order to offer a higher quality service to society. It is of fundamental importance that after joining CBMAP there is a Training Course with a structured program for learning specific knowledge and skills, to be offered by the Corporation. Methodologically, this is a qualitative exploratory, bibliographic and documentary research through a case study carried out at CBMAP. To carry out this proposition, questionnaires were applied to CBMAP sergeants addressing their perceptions about the demand, participation and effectiveness of thematic seminars, in addition to the importance of offering the Training Course in each specialty. The results showed that most of the interviewees are looking forward to a Training Course containing knowledge related to strategic planning, leadership, conflict management, risk management, shooting training and first-tier maintenance; discipline of mechanized motorcycles; AMT, SCI and technologies applied to operational service performance; since they have already participated in at least one training or thematic seminar, recognizing that these events, although they help in the introduction of new techniques and technologies, are insufficient for full training. Most of the research subjects believe that the implementation of a Training Course is essential for their professional development to be fruitful. The research showed that the sergeants recognize the insufficiency of the short-term training currently available and expressed a significant desire for more structured and specialized training. The implementation of the course not only aims to meet the professionals' desires, but also aligns with the need for more efficient and responsive public management.

Keywords: Course, Military Fire Department, Training

Lista de Abreviaturas

AP- Amapá

ADM - Administração

ABM - Academia Bombeiro Militar

CBMAP - Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá

CBMDF - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

CSAU- Centro de Saúde

CEDEC - Coordenadoria Estadual de Defesa Civil e Proteção do Meio Ambiente

CCFS- Curso de Capacitação e Formação de Sargentos

DF – Distrito Federal

DEPEX - Diretoria de Ensino, Pesquisa e extensão

DISCIP - Diretoria de Segurança Contra Incêndio e Pânico

EaD – Educação a Distância

FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

GBM - Grupamento Bombeiro Militar

GAPH - Grupamento de Atendimento Pré-Hospitalar

GMAF - Grupamento Marítimo Fluvial

GRUCI - Grupamento Contra Incêndio

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Governança em Segurança Pública

SENASP- Secretaria Nacional de Segurança Pública

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

UnB - Universidade de Brasília

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Tempo de Serviço no CBMAP.....	28
Gráfico 2. Local de Lotação.....	28
Gráfico 3. Como avalia a capacidade de resolver problemas cotidianos em seu trabalho	29
Gráfico 4 - Regularidade de Capacitação.....	30
Gráfico 5 - Satisfação com os conhecimentos atuais para realizar os trabalhos inerentes ao Cargo de Sargento	30
Gráfico 6 - Sobre a plataforma de ensino a distância (Ead) utilizado pelo CBMAP nas formações.....	31
Gráfico 7 - Sobre o conhecimento das Atribuições de Sargento.....	32
Gráficos 8 e 9 - Definição dos conhecimentos que o curso poderia abordar.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVO GERAL	11
2.1	Objetivos Específicos	11
3	REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1	Legislação	11
3.2	CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	13
3.2.1	Capacitação Continuada e Sua Importância	14
3.2.2	Desenvolvendo competências	15
3.2.3	Liderança e seu Papel na Capacitação Continuada da Equipe	16
3.3	Cursos de Capacitação para a Segurança Pública	17
3.3.1	Desenvolvimento de Equipes	18
3.3.2	Gestão e Liderança em Situações de Crise	19
3.3.3	Desenvolvendo Líderes na Segurança Pública	20
3.4	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá	23
3.4.1	Um Breve Histórico	23
3.4.2	A Necessidade de Formação de Líderes Para Atuarem em Regiões Remotas	24
3.4.3	A Criação e Implantação de Cursos no CBMAP – Procedimentos Internos	24
4	METODOLOGIA	26
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
6	A PROPOSTA DO CURSO	33
6.1	Objetivos	34
6.1.1	Geral	34
6.1.2	Específicos	34
6.1.3	Justificativa	34
6.1.4	Público-Alvo	35
6.1.5	Metas e Resultados esperados	35
6.1.6	Estrutura Curricular	36
6.1.7	Local, Duração e Carga Horária	37
6.1.8	Planejamento e Acompanhamento dos Resultados	37
6.1.9	Quadro de Atividades Planejadas	38
6.1.10	Metodologia	38
6.1.11	Ementas	39
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

INTRODUÇÃO

O contexto atual está passando por um intenso processo de transformação, impulsionado por avanços tanto tecnológicos como de conhecimentos que ocorrem em uma velocidade impressionante, rompendo fronteiras e modificando os modos de produção, vida e trabalho (NICOLACI-DA-COSTA, 1999).

De acordo com Benakouche (1999), o conhecimento e a tecnologia abrangem não apenas os artefatos e objetos criados pelo ser humano, mas também os saberes desenvolvidos, as atividades realizadas e os processos envolvidos. Nesse sentido, a inserção dessas novas possibilidades no ambiente de trabalho refere-se à adoção e implementação de novas metodologias, assim como ao conhecimento necessário para sua utilização e às práticas que emergem dessa integração (CASTELLS, 2002).

Como o ser humano é um ente relacional que se forma dialeticamente no contexto sócio-histórico e cultural em que está inserido (VYGOTSKY, 1989), este carece de acompanhar as mudanças sociais que influenciam seu ambiente e impactam diretamente sua capacidade de ação. Portanto, é fundamental desenvolver pesquisas que considerem essa perspectiva, com o objetivo de entender, analisar e captar como os profissionais percebem o novo cenário que se apresenta em seu dia a dia e nos locais de trabalho, além das consequências dessas transformações e as novas demandas formativas para o enfrentamento da realidade (ANTUNES, 1999).

No ano de 2025, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá comemora 58 anos de atividades, sendo 31 anos como corporação independente e autônoma, subordinada ao chefe do executivo estadual. Desde sua criação até os dias atuais, a estrutura de funcionamento da organização tem passado por um processo de desenvolvimento e modernização cada vez mais significativo.

Composta por indivíduos únicos, que refletem a diversidade e a complexidade do contexto em que estão inseridos (HELLER, 1976), essa entidade não pode ignorar o uso de novos conhecimentos, novas metodologias e tecnologias modernas que são essenciais para o desempenho de suas funções, especialmente considerando que os resultados de seu trabalho podem afetar a preservação da vida humana. Assim, esses profissionais se esforçam para acompanhar o ritmo de desenvolvimento que caracteriza a sociedade e seu ambiente laboral, de forma a

demandar uma formação específica para acompanhar tal processo de transformação.

Maheirie (1994) ressalta que, para entender o indivíduo, é necessário explorar suas significações, isto é, como ele estabelece vínculos com a realidade que vivencia e transforma os sentidos construídos coletivamente ao longo de sua trajetória. Portanto, o espaço mais adequado para compreender o ser humano é na forma como ele produz sua própria existência através do trabalho, um momento repleto de significados tanto individuais quanto sociais, cheio de conteúdos e diversas possibilidades, especialmente na atualidade, marcada por uma ampla gama de modos e meios de significação, mediada pela utilização de novas metodologias de trabalho (TONELLI, 2001).

Conforme Codo, Hitomi e Sampaio (1993), as relações que os trabalhadores estabelecem com suas atividades podem variar amplamente, originando diferentes significados para cada indivíduo. Para entender o papel e a importância do trabalho na vida de uma pessoa, assim como sua relação com o conhecimento, as metodologias e tecnologias presentes nesse ambiente, sejam elas objetos, processos ou saberes, é fundamental analisar a rede de interações dialéticas entre o trabalhador e sua ocupação. Isso envolve observar como o indivíduo confere sentido ao seu trabalho (ANTUNES, 1999) e como ele subjetiva essa realidade objetiva, resultando em aspectos únicos que moldam sua maneira de ser e agir no mundo, o que pode gerar satisfação ou não.

O quartel do Corpo de Bombeiros representa um espaço abrangente para análise, uma vez que os bombeiros realizam suas funções profissionais utilizando conhecimentos essenciais em situações que podem envolver a vida e a morte. Portanto, o objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso – TCC consiste em propor a criação de um Curso de Capacitação para os bombeiros militares do Estado do Amapá (CBMAP). Para tanto, faz-se necessário compreender os significados que esses indivíduos atribuem ao seu trabalho, explorando suas construções por meio das análises das forças que as configuram, bem como das relações e interpretações que fazem da realidade que vivenciam. Nesta direção, busca-se entender quais são as demandas formativas que os bombeiros demandam e carecem.

De acordo com Codo, Hitomi e Sampaio (1993), o conhecimento mediatizado pela aprendizagem de técnicas e habilidades atribuem novos significados ao

trabalho e conseqüentemente na dinâmica organizacional e das relações estabelecidas pelo profissional. Nesse contexto, a pesquisa em tela se baseia no olhar dos sargentos do quartel do Corpo de Bombeiros do estado do Amapá-AP, para investigar quais são as demandas formativas que permitirão aos mesmos "dominar" o uso de conhecimentos, ferramentas e habilidades capazes de otimizar a dinâmica relacional, laboral e aumentar a eficiência no trabalho.

Ao examinar o cotidiano dos bombeiros e as estruturas relacionais e de trabalho, é possível observar como os soldados atribuem significado e lidam com a nova forma de relação entre o conhecimento, a dimensão humana e o trabalho, conforme discutido por Castells (2002).

A inserção no mundo do conhecimento provoca mudanças nas percepções e valores que moldam a existência humana em diversos aspectos, aprimorando a atenção no que se refere ao uso de métodos de produção e controle qualitativo. Assim, busca-se propor um Curso de Capacitação que possibilite a aprendizagem de uma variedade de conhecimentos e habilidades, de forma a atender área específicas de atuação, dentre as quais se destacam:

As técnicas de combate a incêndios mediante o aprofundamento em estratégias e táticas de combate a incêndios, incluindo o uso de equipamentos e materiais adequados, além do resgate e salvamento via formação em técnicas de resgate em diferentes situações, como acidentes veiculares, desastres naturais e situações de emergência, primeiros socorros e atendimento pré-hospitalar, via capacitação em primeiros socorros,

A avaliação e atendimento a vítimas, incluindo o uso de equipamentos de emergência, a prevenção e combate a incêndios com base em conhecimentos sobre legislação, normas de segurança e estratégias de prevenção de incêndios em edificações e áreas de risco e a gestão de emergências por meio de habilidades em planejamento, coordenação e gestão de operações em situações de emergência, incluindo a atuação em desastres,

Os aspectos legais e éticos via compreensão das leis e regulamentos que regem a atuação dos bombeiros, bem como questões éticas relacionadas ao serviço e a liderança e trabalho em equipe por meio do desenvolvimento de habilidades de liderança e trabalho em equipe, fundamentais para a atuação em situações de emergência e a comunicação e relacionamento com a comunidade mediante o

aprendizado sobre a importância da comunicação eficaz com a comunidade e a construção de relacionamentos positivos.

A proposta de Capacitação vem ao encontro daquilo que é evidenciado por pesquisas recentes que definem a Educação Permanente, segundo o Ministério da Saúde, como uma atualização constante das práticas, alinhando-se aos novos avanços teóricos, metodológicos, científicos e tecnológicos, o que promove a formação de relações e processos de conhecimento, dimensão da qual o Curso de Capacitação se enquadra (MASSAROLI e SAUPE, 2005). Assim, a principal pergunta que este trabalho buscou responder foi: quais são as disciplinas e conteúdos essenciais que um curso de capacitação continuada deve conter, de acordo com a percepção dos sargentos do CBMAP?

OBJETIVO GERAL

Propor um curso de capacitação continuada para os sargentos do Corpo de Bombeiros Militares do Estado do Amapá – CBMAP.

Objetivos Específicos

Entender a importância da capacitação continuada para os servidores públicos;

Identificar a percepção dos envolvidos sobre os conteúdos e disciplinas considerados essenciais para o curso;

Sugerir a estrutura do curso de capacitação continuada.

REVISÃO DA LITERATURA

Legislação

A Constituição Federal, em seu artigo 144, estabelece os diferentes elementos responsáveis pela Segurança Pública, incluindo os Corpos de Bombeiros, que têm como função a realização de atividades de Defesa Civil e outras determinadas por lei (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar nº 111, de 09 de abril de 2018 em seu artigo 1º menciona que:

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá - CBMAP é instituição permanente e regular, força auxiliar e reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina militares, em conformidade com as disposições contidas na constituição do Estado

do Amapá e no Estatuto dos Militares Estaduais, destina-se a realizar serviços específicos de Bombeiro Militar na área do Estado do Amapá (AMAPÁ, 2018).

Também a Constituição Estadual reitera que o Corpo de Bombeiros faz parte das forças de Segurança Pública e especifica as atribuições da função de Bombeiro Militar, conforme descrito no artigo 86.

Art. 86. O Corpo de Bombeiros Militar é instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina militares, subordinando-se ao Governador do Estado e competindo-lhe, dentre outras atribuições previstas em lei, executar:

I - serviço de prevenção e extinção de incêndio, de proteção, busca e salvamento;

II - socorro de emergência;

III - perícia em local de incêndio;

IV - proteção balneária por guarda-vidas;

V - prevenção de acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial;

VI - proteção e prevenção contra incêndio florestal;

VII - atividades de defesa civil, inclusive planejamento e coordenação das mesmas;

VIII - estudar, analisar, planejar, exigir e fiscalizar todo o serviço de segurança contra incêndio do Estado;

IX - embargar, interditar obras, serviços, habitações e locais de diversões públicas que não ofereçam condições de segurança para funcionamento.

Parágrafo único. O Corpo de Bombeiros Militar, sob a sua orientação pedagógica e operacional, promoverá a formação de grupos de voluntários de combate a incêndios, organizando-os em repartições públicas, empresas privadas, edifícios e em locais dos diversos bairros das cidades (AMAPÁ 2019).

A missão do CBMAP consiste em planejar, organizar, coordenar e controlar, no âmbito do Estado do Amapá, ações de Defesa Civil, Prevenção e Combate a Incêndio, Busca e Salvamento, Atendimento Pré-hospitalar e Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico, visando proteger a vida, o meio ambiente e o patrimônio.

Atualmente, o CBMAP se faz presente nas atividades de Busca e Resgate na Selva e Salvamento Aquático, Combate a Incêndio e Busca e Salvamento, na capital e no interior do Estado com unidades nos municípios de Vitória do Jari, Laranjal do Jari, Porto Grande, Oiapoque, Macapá e Santana. A capital é assistida pelo 1º Grupamento Bombeiro Militar localizado na Zona Central, 2º Grupamento no São Lázaro, 1º Subgrupamento/2ºGBM no Macapaba, Grupamento de Atendimento Pré-Hospitalar - GAPH na Zona Oeste e o Grupamento Marítimo Fluvial - GMAF na Fazendinha. O CBMAP conta ainda com prestação dos serviços de excelência de seus órgãos de apoio.

A Diretora de Segurança Contra Incêndio e Pânico - DISCIP, responsável pelo planejamento e execução dos serviços técnicos da corporação; o Centro de Saúde - CSAU, responsável por cuidar da saúde física e mental da tropa do CBMAP e de seus dependentes e a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil e Proteção do Meio Ambiente - CEDEC, que carrega a missão planejar, coordenar e fiscalizar as atividades de defesa civil no estado.

Em conformidade com a Constituição Estadual, o Comando do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá (CBMAP) tem a responsabilidade de desenvolver e regulamentar diversos cursos de capacitação, dentre os quais os de capacitação, com o objetivo de capacitar e aprimorar a equipe para oferecer um serviço de alta qualidade à sociedade.

Entretanto, após a conclusão dessas especializações em várias áreas, as oportunidades para a continuidade do aprendizado oferecidas pela Instituição são aumentadas de forma significativa, uma vez que passa a existir uma política de formação contínua.

CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A qualidade no atendimento dos serviços públicos é fundamental para todos os cidadãos. A sociedade é respaldada por leis que garantem direitos constitucionais essenciais, como o direito de ir e vir, o acesso à saúde básica, o direito à segurança e, não menos importante, o direito a um atendimento digno, especialmente em órgãos públicos. Esses serviços são sustentados pela significativa carga tributária que todos os cidadãos pagam (LIMA 2012).

Além disso, a qualidade no atendimento público impacta diretamente a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Quando os cidadãos percebem que seus direitos estão sendo respeitados e que recebem um atendimento eficiente e humano, a relação entre a população e o Estado se fortalece. Por outro lado, quando o atendimento é precário, surgem sentimentos de frustração e desconfiança, que podem levar a um distanciamento entre a população e as autoridades. Essa interação é crucial para a construção de uma sociedade mais coesa e participativa, onde os cidadãos se sintam motivados a exercer seus direitos e a contribuir para a melhoria dos serviços públicos (GONÇALVES, 2002).

Ademais, o investimento na capacitação dos profissionais que atuam nos serviços públicos é uma estratégia essencial para garantir a qualidade do

atendimento. Programas de formação contínua e de valorização do servidor público podem resultar em uma equipe mais motivada e qualificada, capaz de atender às demandas da população de forma mais eficaz. A implementação de feedbacks constantes e a criação de canais de comunicação abertos entre os cidadãos e os órgãos públicos também são medidas importantes para aprimorar os serviços oferecidos. Dessa forma, ao priorizar a qualidade no atendimento, não apenas se cumpre uma obrigação legal, mas também se promove um ambiente mais justo e igualitário para todos (SANTOS, GRAFFUDER e SILVA 2023).

Da mesma forma, a transparência nas ações dos órgãos públicos é um aspecto crucial para elevar a qualidade do atendimento. Quando os cidadãos têm acesso fácil a informações sobre serviços, procedimentos e direitos, eles se tornam mais empoderados e capazes de exigir um atendimento que atenda às suas necessidades. A utilização de plataformas digitais para disponibilizar dados e permitir que os cidadãos acompanhem o andamento de suas solicitações pode aumentar significativamente a eficiência dos serviços. Assim, a transparência não apenas fortalece a *accountability* das instituições, mas também cria um ambiente de confiança mútua, onde a população se sente valorizada e respeitada em seus direitos, contribuindo para uma sociedade mais participativa e engajada.

Capacitação Continuada e Sua Importância

A relevância da capacitação e do aprimoramento contínuo dos servidores públicos é um assunto crucial na gestão pública, uma vez que o desempenho eficaz desses profissionais influencia diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população e a eficiência geral do governo (GONÇALVES, 2002).

A capacitação dos servidores públicos não apenas melhora a qualidade do atendimento prestado, mas também promove um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Profissionais bem treinados sentem-se mais confiantes em suas funções, o que se reflete em um atendimento mais atencioso e em soluções mais eficazes para os problemas enfrentados pela população. Além disso, a formação contínua permite que os servidores se atualizem sobre novas legislações, tecnologias e práticas de gestão, tornando-se mais aptos a enfrentar os desafios contemporâneos e a atender às demandas crescentes da sociedade (LIMA 2012).

Outro aspecto importante a ser considerado é a importância da diversidade na capacitação. Programas de treinamento inclusivos que abordem questões de

equidade, direitos humanos e atendimento a públicos diversos são fundamentais para garantir que todos os cidadãos recebam um serviço de qualidade, independentemente de suas características pessoais ou sociais. A formação que valoriza a diversidade contribui para uma abordagem mais sensível e eficaz no atendimento, ajudando a romper barreiras e a promover a inclusão social dentro dos serviços públicos. Investir em capacitação que reflita essas questões é, portanto, um passo essencial para um serviço público mais justo e acessível (SANTOS, GRAFFUDER e SILVA 2023).

Por fim, a implementação de avaliações regulares do desempenho dos servidores também é uma medida relevante para garantir a melhoria contínua dos serviços. Essas avaliações podem identificar áreas que necessitam de mais atenção, além de dar feedback aos profissionais sobre seu trabalho. Ao estabelecer um ciclo de formação, avaliação e requalificação, os órgãos públicos podem criar um sistema dinâmico que valoriza o desenvolvimento profissional e, ao mesmo tempo, assegura que a população receba serviços de qualidade. Assim, a capacitação se torna um elemento central na construção de uma gestão pública eficiente e comprometida com o bem-estar da sociedade.

Desenvolvendo competências

A gestão de pessoas no setor público é um pilar fundamental para o sucesso das organizações governamentais, pois são os servidores que, com seu trabalho, viabilizam a execução das políticas e o atendimento às necessidades da população (ACORSSI, 2010). Nesse contexto, Brum (2006) destaca que a gestão de pessoas no serviço público envolve desafios únicos, como a necessidade de equilibrar a valorização do servidor com as restrições orçamentárias e as particularidades das carreiras e estatutos funcionais, visando sempre a entrega de serviços de qualidade ao cidadão.

Amorim (2012) afirma que uma gestão de pessoas eficaz visa atrair, desenvolver, motivar e reter os servidores, assegurando que estejam preparados para enfrentar os desafios do setor público e possam atingir seu pleno potencial em suas funções. A capacitação é uma estratégia essencial nesse processo, pois ajuda a desenvolver habilidades específicas e a motivar os servidores de diversas maneiras: Melhoria da eficiência e produtividade, melhoria da eficiência e produtividade, inovação e adaptação às mudanças, aumento do engajamento e

motivação dos servidores, diminuição da rotatividade, e promoção de uma cultura de aprendizado.

A implementação de modelos de gestão de competências no âmbito governamental permite que as organizações identifiquem, cultivem e gerenciem os conhecimentos, habilidades e atitudes cruciais para o cumprimento de sua missão. Tal abordagem centra-se na análise das competências dos servidores e nas exigências dos cargos, buscando otimizar o desempenho e os resultados (PASCOAL, 2018)

Liderança e seu Papel na Capacitação Continuada da Equipe

As exigências das organizações contemporâneas enfatizam a necessidade de gestores que possuam habilidades, competências e atitudes distintas no processo de administração. Nesse contexto, o papel do líder é crucial para o sucesso das equipes e das organizações. Assim, a importância de um líder é perceptível em todas as áreas de uma instituição.

A percepção de Bennis (1996) é a de que,

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações, o sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos (BENNIS 1996, p.22).

Os líderes desempenham um papel crucial, uma vez que a eficácia de uma organização está diretamente ligada à gestão de suas equipes. Trabalhar com pessoas é um desafio constante, exigindo que gerentes, coordenadores, supervisores, diretores e todos os colaboradores desenvolvam comportamentos de liderança eficazes. Isso contribui para o aprimoramento das habilidades humanas e profissionais necessárias para enfrentar as demandas diárias que requerem resultados diferenciados e imediatos.

Morgan (1995) chama a atenção para o fato de que “Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade, utiliza uma forma de poder simbólico, que exerce influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente, sobre a maneira de agir. Os líderes

carismáticos parecem ter uma habilidade natural para, dessa forma, criar o sentido.” (p.182)

Diante do exposto, assumir a posição de líder envolve desafios, além da necessidade de formação contínua, tanto em aspectos humanos quanto técnicos. Programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para aprimorar as habilidades de liderança e promover o crescimento das equipes em organizações que buscam a eficácia.

Cursos de Capacitação para a Segurança Pública

Em conformidade com Hundzinski (2023),

A Segurança Pública é um direito fundamental, estabelecido constitucionalmente, que visa a manutenção da estabilidade social, minimizando crimes e promovendo direitos essenciais ao homem. Com grande valor social, a segurança pública é materializada por meio dos órgãos de segurança pública, que atuam diuturnamente na defesa da ordem e incolumidade das pessoas (HUNDZINSKI 2023, p.2228).

Para que os agentes de segurança pública atuem de maneira eficaz no contexto social, é fundamental que respeitem o ordenamento jurídico do país e as demandas da comunidade em que estão inseridos. Isso destaca a importância da formação desses profissionais. É essencial enfatizar que a capacitação dos profissionais de segurança é crucial para atingir os objetivos estabelecidos pelo Estado, pois ela contribui para a implementação dos princípios e metas da República Federativa do Brasil.

A capacitação dos profissionais de segurança pública deve observar rigorosamente as legislações aplicáveis e ser organizada de forma clara e abrangente, integrando diferentes campos do saber e fomentando a capacidade analítica sobre as práticas profissionais (MELO, 2020).

Diante do exposto, atualmente, as organizações precisam ser cada vez mais eficazes para alcançar seus objetivos e atender às necessidades da sociedade. Nesse contexto, o capital humano se torna um recurso altamente valorizado, contribuindo para o planejamento estratégico, inovação, produção e diversas outras atividades em todas as áreas.

Conforme enfatizam Mathis e Jackson (2016), o capital humano é o alicerce de qualquer organização, sendo os indivíduos os responsáveis por sua condução e operação eficiente. A presença de pessoas é, portanto, indispensável para a

existência e o funcionamento organizacional. O sucesso e a continuidade das organizações dependem, portanto, do seu capital humano.

Nos órgãos de segurança pública, é essencial que os servidores e agentes possuam competências (técnicas, físicas e psicológicas) plenamente desenvolvidas para atender a sociedade de forma eficaz. Para atingir essas competências e maximizar seu desempenho, eles precisam de treinamento e capacitação contínuos ao longo de suas carreiras. A ausência de uma formação adequada pode resultar em perdas significativas, incluindo a mais valiosa: a vida, conforme mencionado por Guimarães (2010).

Desenvolvimento de Equipes

O desenvolvimento de equipes é uma abordagem que facilita a utilização mais eficaz dos recursos humanos disponíveis, tornando-se cada vez mais comum nas organizações. Essa estratégia contribui para o aumento da produtividade, melhora a qualidade dos produtos e serviços, reduz custos e atende às necessidades dos clientes, além de promover a satisfação dos membros da equipe (GONZALEZ, SILVA e CORNEJO, 1996).

O desenvolvimento de equipes não apenas otimiza a utilização dos recursos humanos, mas também fortalece a colaboração entre os membros. Quando as equipes são bem treinadas e desenvolvidas, os indivíduos se sentem mais conectados uns aos outros, o que facilita a troca de ideias e a resolução de problemas em conjunto. A colaboração efetiva é um catalisador para a inovação nas organizações, facilitando a adaptação às transformações do ambiente e às expectativas dos stakeholders. Nesse sentido, “o desenvolvimento do trabalho em equipe contribui para um desempenho organizacional mais sólido e duradouro.”. (COHEN & BAILEY, 1997, p. 15). Além disso, a promoção de um ambiente de desenvolvimento contínuo dentro das equipes contribui para a retenção de talentos. Profissionais que percebem que estão sendo investidos em seu crescimento e desenvolvimento tendem a se sentir mais satisfeitos e motivados em suas funções. Isso resulta em uma diminuição da rotatividade de funcionários, que pode ser um desafio significativo para muitas organizações. Ao cultivar uma cultura que valoriza o aprendizado e a melhoria contínua, as empresas não apenas mantêm sua força de trabalho, mas também atraem novos talentos que buscam ambientes dinâmicos e enriquecedores. (MORGAN, 1995).

Por fim, o desenvolvimento de equipes também desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional positiva. Quando os membros da equipe trabalham juntos de maneira eficaz, isso não apenas melhora a produtividade e a qualidade dos serviços, mas também cria um clima de confiança e respeito mútuo. Essa cultura colaborativa pode influenciar a moral e a motivação de todos os colaboradores, resultando em um ciclo virtuoso de engajamento e desempenho. Assim, investir no desenvolvimento de equipes é uma estratégia que não apenas beneficia a organização em termos de resultados, mas também enriquece a experiência de trabalho de cada indivíduo dentro dela (BENNIS, 1996).

Gestão e Liderança em Situações de Crise

Uma crise organizacional não surge repentinamente; ela é precedida por uma série de fatores complexos e se manifesta em padrões que podem ser previstos. A liderança e a cultura organizacional desempenham papéis fundamentais na criação das condições que levam a essas crises. Com as ferramentas adequadas para identificar e responder a esses sinais, as organizações podem se preparar para enfrentar crises antes que elas ocorram, posicionando-se para o sucesso ao entender sua cultura predominante e escolher o líder certo para lidar com a situação, conforme apontam Browsers, Hall e Mandyam (2017).

Ao longo dos anos, as organizações têm passado por mudanças significativas, exigindo respostas rápidas e eficazes de seus líderes em um cenário de intensa transformação e necessidade de reestruturação dos processos produtivos. Isso implica que os modelos tradicionais de liderança já não atendem às exigências atuais de competitividade. As mudanças geraram rupturas e novas dinâmicas de gestão, tornando a liderança um fator crucial para o sucesso das instituições (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Bennis (1996) e Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) reconhecem que a presença de um líder impacta diretamente na eficácia organizacional, na capacidade de enfrentar as turbulências do ambiente e nas mudanças de cenário. Embora a autoridade seja suficiente em períodos de estabilidade, sua importância se intensifica em tempos de transformação. Como afirmam Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 27), a liderança é "a força motivadora e orientadora que possibilita o desenvolvimento e a continuidade das organizações nesse contexto".

A liderança baseia-se na habilidade de influenciar pessoas em diversos contextos, ocorrendo também em grupos variados. Esse processo está ligado à comunicação, que direciona o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, o papel do líder envolve articular as demandas oriundas das estratégias com as necessidades individuais, considerando tanto o desenvolvimento institucional quanto o comprometimento pessoal, para que as ações levem a altos desempenhos e resultados positivos (GUIMARÃES, 2002).

Uma das abordagens de liderança mencionadas por Hersey e Blanchard (1986) é a liderança situacional, que a define como uma habilidade psicossocial abrangente, diferenciando-se das abordagens que focam apenas nos traços de personalidade do líder. Isso implica que um líder deve utilizar uma variedade de estilos de liderança, adaptando-se às diferentes situações e necessidades da equipe. Portanto, a ideia de que não existe um único método superior para liderar se fortalece, com a necessidade de ajustar o estilo de liderança conforme o contexto e os colaboradores envolvidos.

A liderança, caracterizada pela influência direta sobre as pessoas, motiva a equipe a alcançar os objetivos organizacionais por meio de ações que promovem a eficácia e a preparação para enfrentar desafios. Nesse cenário, o líder oferece suporte e orientação, contribuindo para a autoestima do grupo e seu desenvolvimento. Isso, por sua vez, estimula um senso de realização, permitindo que os membros da equipe escolham as melhores soluções em suas atividades. Para buscar a excelência empresarial, os líderes adotam novos modelos de gestão, que incentivam os indivíduos a alcançar altos níveis de motivação (ROBBINS, 1999).

Conforme Fleury e Fleury (1995), o líder não deve se apegar rigidamente ao poder do conhecimento. A busca contínua por aprendizado, tanto nos sucessos quanto nos erros, é essencial para o desenvolvimento de atitudes e habilidades. A liderança, assim, pode ser uma vantagem competitiva, com responsabilidade na formulação de uma visão empresarial que reflita a realidade, na criação de estratégias para implementá-la, na comunicação dessa visão e na delegação de poder, confiando nos indivíduos para que possam contribuir na realização da visão estabelecida (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Nesse sentido, Tourish (2020) sugere que os estudiosos da liderança têm muito a contribuir, pois podem analisar a dinâmica da liderança, identificar práticas

positivas e desafiar teorias tradicionais, ajudando a desenvolver novas abordagens que clarifiquem o que é e o que deveria ser a liderança.

Desenvolvendo Líderes na Segurança Pública

Em se tratando da segurança pública, a liderança é caracterizada como estratégica, que se refere à habilidade de influenciar outras pessoas a tomarem decisões de forma voluntária e contínua, visando aumentar a viabilidade a longo prazo da organização, enquanto mantém a estabilidade financeira no curto prazo (ROWE 2002).

Nesse sentido, essa liderança demonstra a competência de comunicar a visão da organização à equipe, persuadindo-a a compartilhar essa visão, alocar recursos adequadamente e agir com uma perspectiva estratégica. As habilidades necessárias para um líder estratégico incluem o foco em resultados, a capacidade de formar equipes de alto desempenho e uma visão que permita antecipar o futuro da organização, sem negligenciar as ações de curto e médio prazos.

À medida em que as organizações vão se tornando mais complexas e globais, a quantidade de competências (comportamento, conhecimento e motivações) necessárias para ser bem-sucedida nos níveis mais altos vai aumentando além das habilidades comerciais e de lideranças tradicionais. As empresas estão procurando pessoas visionárias que se sobressaiam... (BYHAM; SMITH; PAESE, 2003).

Além disso, é necessário que os líderes possuam um conjunto ampliado de competências e conhecimentos, incluindo áreas como finanças e fusões rápidas. As organizações estão se unindo, resultando em fusões, demissões e cortes de cargos devido a processos de downsizing. É sabido que o tempo de gestão de um líder é relativamente curto, e há uma grande dificuldade em encontrar líderes já preparados. Portanto, a formação de líderes torna-se essencial.

Desenvolver líderes traz diversas vantagens, como a redução da rotatividade, pois os colaboradores percebem que seu potencial pode ser valorizado; a adaptação do estilo de liderança à cultura organizacional; a importação de líderes pode ser mais cara e arriscada; e experiências de sucesso em uma organização nem sempre se replicam com sucesso em outra.

Essas dinâmicas observadas em empresas competitivas também se aplicam ao setor público, especialmente em organizações militares, que têm um histórico de

formar líderes com bom desempenho. O líder "operacional" concentra-se nas demandas imediatas, enquanto o líder estratégico busca inovação e a sustentabilidade da organização no longo prazo, mantendo sua estabilidade em períodos mais curtos.

O líder estratégico deve guiar suas equipes em direção a objetivos de longo prazo, clarificando a visão futura da organização e alinhando as ações de curto prazo a essa visão. Além disso, é fundamental integrar a cultura organizacional à visão estabelecida, o que reforça a importância da formação de líderes. Gerenciar o processo de mudança é crucial para garantir a relevância e os objetivos das metas finais.

Para cultivar a liderança estratégica nas organizações, é essencial implementar programas que busquem alcançar seus objetivos. É necessário realizar avaliações de competências com os membros da organização que participam de um sistema de desenvolvimento de lideranças. Essas avaliações devem incluir a identificação das necessidades de liderança, considerando tanto o presente quanto o futuro. Isso envolve avaliar a capacidade de gerenciar as questões cotidianas e desenvolver estratégias para cumprir as metas, alinhando a valorização do capital humano com as ações externas da organização.

O líder estratégico difere-se dos líderes tradicionais, uma vez que deve estar atento a toda a organização e está sempre interligado ao restante da organização. Rowe (2002), destaca que "líderes estratégicos se diferem dos gerenciais e dos visionários". Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para de sonhar, e do visionário, que apenas sonha."

A liderança estratégica pode ser entendida como a capacidade de motivar outras pessoas a tomar decisões de forma voluntária e contínua, visando aumentar a viabilidade da organização a longo prazo, enquanto preserva a estabilidade financeira no curto prazo. Ao confiar em líderes e colaboradores para tomarem decisões que favoreçam a organização, o gestor de alto nível poderá reduzir seus esforços em monitoramento e controle, permitindo-se focar mais nas necessidades da organização, tanto imediatas quanto futuras.

Quando um líder estratégico assume a gestão no setor público, é fundamental agir com muita cautela, já que deve lidar com uma série de legislações que precisam ser rigorosamente seguidas. Isso impede a tomada de decisões que não estejam

estritamente alinhadas com as normas vigentes e exige que se evitem ações baseadas em impulsos ou na disposição para correr riscos. A supervisão de órgãos externos pode se tornar uma ameaça se qualquer detalhe do marco regulatório pertinente for negligenciado.

A liderança estratégica requer a habilidade de definir decisões firmes e racionais, especialmente aquelas que têm consequências significativas. O objetivo da estratégia é conectar resultados, métodos de ação e recursos, enquanto a liderança estratégica se concentra em definir objetivos, selecionar as melhores abordagens e aplicar os meios mais eficazes.

A estratégia é o planejamento, e a liderança estratégica envolve o pensamento crítico e a tomada de decisões necessárias para desenvolver e implementar esse plano. As competências exigidas para liderar em um nível estratégico são mais complexas do que as necessárias nos níveis tático e operacional.

A liderança estratégica pode ser entendida como a capacidade de um líder experiente e de alto nível, que possui sabedoria e visão, para criar e executar planos e tomar decisões que impactam em um ambiente estratégico que é volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá

O Corpo de Bombeiros Militar do Amapá (CBMAP) é uma corporação cuja principal função é realizar atividades de Defesa Civil, prevenção e combate a incêndios, além de buscas, salvamentos e socorros públicos no Estado do Amapá. Ele atua como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro e faz parte do Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Os membros dessa corporação são chamados de Militares dos Estados conforme a Constituição Federal de 1988, assim como os integrantes da Polícia Militar do Estado do Amapá.

Um Breve Histórico

As primeiras atividades de combate a incêndio no Amapá, ocorreram em 1960 com a criação dos Corpos Voluntários de Defesa Contra Incêndios pela ICOMI, instalados nos municípios de Santana e Serra do Navio.

No dia 08 de setembro de 1967, o então Governador do Território Federal do Amapá, Ivanhoé Martins, solicitou ao Corpo de Bombeiros de Brasília a vinda do

Coronel BM Lourival Benvenuto Silva, com vistas à elaboração do “Plano destinado à formação de uma corporação de Soldados do Fogo”, bem como, a determinação ao prefeito de Macapá, que continuasse as obras do Quartel do Corpo de Bombeiros Municipal, na Rua Hamilton Silva esquina com Av. Padre Júlio Maria Lombaerd, onde atualmente está localizado o Quartel do Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado.

O marco histórico do CBMAP deu-se com a publicação do Decreto nº 50, de 17 de novembro de 1967, que dispõe sobre a organização de um Corpo de Bombeiros pelo Governo do Território Federal do Amapá, sob a coordenação do então Major BM Benvenuto, especialmente enviado pelo CBMDF para cumprir tal propósito.

No mesmo ano, no dia 24 de novembro, a explosão de aproximadamente 40 barris de pólvora originou um grande incêndio destruindo parte da área comercial de Macapá. Após o ocorrido, o Governo do Território finalmente assinou convênio com a Prefeitura criando o Grupamento Contra Incêndio - GRUCI.

Em 1975 este grupamento passou a compor as fileiras da Polícia Militar do Território Federal do Amapá, emancipando-se somente 1992, quando, mediante a Lei Complementar, foi criado o Corpo de Bombeiros Militar do Amapá, tornando-se através deste ato uma instituição com autonomia funcional e administrativa, subordinada ao Governador do Estado.

O Corpo de Bombeiros Militar do Amapá (CBMAP) é uma corporação cuja principal função é realizar atividades de Defesa Civil, prevenção e combate a incêndios, além de buscas, salvamentos e socorros públicos no Estado do Amapá. Ele atua como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro e faz parte do Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Os membros dessa corporação são chamados de Militares dos Estados conforme a Constituição Federal de 1988, assim como os integrantes da Polícia Militar do Estado do Amapá.

A Necessidade de Formação de Líderes Para Atuarem em Regiões Remotas

A liderança pode ser vista como um processo natural que surge da interação entre as pessoas, embora esteja fortemente ligada ao ambiente organizacional (Veloso; Trevisan; Silva, 2019). Ao destacar o aspecto social da liderança, esses autores ressaltam a importância das relações de influência, enfatizando a necessidade de compreendê-las em seu contexto humano.

No que diz respeito à liderança, o contexto social, expandido por diversas fronteiras, impõe ao líder global uma série de desafios que exigem habilidades específicas, incluindo a capacidade de compreender as diferenças entre sua abordagem e a de um líder local.

A Criação e Implantação de Cursos no CBMAP – Procedimentos Internos

Além de sua missão precípua, o CBMAP oferece a comunidade programas de desenvolvimento e capacitação de crianças e jovens amapaenses, através de seus projetos sociais: “Bombeiro Cidadão”, “Bombeiro Mirim Músico” e “Nadadores do Amanhã”. Suas ações são pautadas em valores como a ética, a eficiência, a qualidade, o comprometimento institucional, a determinação, a hierarquia e a disciplina.

O CBMAP atende diretamente a 85% da população do estado e possui um efetivo de 1.073 (um mil e setenta e três) bombeiros, entre homens e mulheres. A instituição tem quatro preceitos primordiais que direcionam a sua atuação:

Negócio: Proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente.

Missão: Planejar, organizar, coordenar e controlar, no âmbito do Estado do Amapá, ações de Defesa Civil, Prevenção e Combate à Incêndios, Busca e Salvamento, Atendimento Pré Hospitalar e Serviço de Segurança Contra Incêndio e Pânico, executando-as com eficiência, visando proteger a vida e o patrimônio do cidadão amapaense, para o bem-estar comum.

Visão: Tornar-se uma organização proativa de referência nacional, reconhecida pela sua eficiência administrativa e operacional, mantendo-se com alto grau de credibilidade perante a população.

Valores Institucionais: Ética, Eficiência, Qualidade, Comprometimento Institucional, Determinação, Empreendedorismo, Hierarquia e Disciplina Para conhecimento e o ensino.

O CBMAP conta com uma Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão-DEPEX, que se caracteriza como sendo um órgão central do sistema de ensino, responsável pelo planejamento e normatização das políticas de ensino, pesquisa e extensão.

Compete à DEPEX elaborar o planejamento institucional inerente à formação, especialização, aperfeiçoamento, habilitação, capacitação, atualização e aprimoramento técnico-profissional na corporação, bem como o controle e

fiscalização das atividades correlatas, assim como elaborar normas e manuais operacionais relacionados à doutrina institucional de ensino, bem como fomentar na corporação a pesquisa e extensão relacionadas às atividades bombeiro militar.

A Depex é um órgão de direção geral responsável pelo assessoramento técnico, planejamento, coordenação, controle e fiscalização das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da corporação. Ela se divide em duas seções: I - Divisão de Ensino; II - Divisão de Pesquisa e Extensão.

O CBMAP conta também com a Academia Bombeiro Militar – ABM que se trata de um órgão de execução. Ou seja, trata-se de um órgão de apoio de ensino da corporação, responsável pela formação superior, técnica e profissionalizante da corporação, bem como do atendimento da formação de pessoal civil para atuação na prevenção contra incêndio e pânico.

À ABM compete:

- I - Executar as atividades de ensino na Corporação, envolvendo formação, habilitação, aprimoramento técnico-profissional, aperfeiçoamento e especialização;
- II - Implementar a doutrina institucional de ensino;
- III - Apoiar a execução de atividades preventivas e operacionais realizadas diretamente pela Corporação ou em que ela esteja envolvida.

A ABM dispõe da seguinte estrutura organizacional:

- I - Escola de Formação e Aperfeiçoamento Bombeiro Militar;
- II - Escola de Especialização Bombeiro Militar.

METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma proposta de criação de um curso de Capacitação. Para tanto, buscou-se entender a percepção dos sargentos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá, quanto à proposição de criação de Curso de Capacitação para a corporação. Para tanto, utilizou-se diferentes recursos metodológicos com a intenção de atingir os objetivos propostos.

A fim de atender aos objetivos deste estudo, no que diz respeito à sua natureza, ela se apresenta como uma pesquisa aplicada em ciências humanas, uma vez que almeja contribuir para tentar resolver um problema específico (Marconi; Lakatos, 2007), no caso, a formação continuada, por meio de um curso de capacitação que possibilite o crescimento intelectual, por meio da participação

efetiva das ações estratégicas, como pode ser exemplificado pelo trabalho da corporação em questão.

Em se tratando da abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que foram coletadas as percepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Conforme Merriam (1998),

Os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de perspectiva interpretativa ou crítica. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito “guarda-chuva” que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social (Merriam, 1998, p. 186).

No que tange aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória, que consiste em propor um Curso de Capacitação, na perspectiva da formação continuada dos sargentos da corporação do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá. A percepção de Prodanov e Freitas (2013) é a de que a pesquisa exploratória observa e analisa os dados por meio de técnicas específicas, como os questionários, formulários, observação, entre outras técnicas.

No que concerne aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza em um estudo de caso. Segundo Yin (2001), trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

O estudo de caso se caracteriza pelo estudo intenso e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a possibilitar um conhecimento vasto e detalhado do mesmo (Gil, 1999). A análise de algumas unidades de dado universo, na percepção de Gil (2002), permite a compreensão da generalidade dos objetos, além do estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. O autor destaca também que a relevância dos resultados obtidos nesse tipo de esboço depende do estudo de certa variedade de casos, os quais, de modo geral, não são selecionados mediante critérios estatísticos.

Para a coleta de dados utilizamos um questionário fechado, com 10 questões, desenvolvido por meio de um aplicativo para formulário *on-line* (*Google Forms*) aplicado a partir do envio de um endereço eletrônico (*link*) aos participantes da pesquisa, através do e-mail do participante ou de um número de *WhatsApp*.

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes (Marconi; Lakatos, 2007, p. 100).

Inicialmente, na primeira etapa da investigação, foi necessário realizar uma revisão bibliográfica acerca dos temas e conceitos basilares para esta pesquisa, de modo que fosse possível realizar um exame de materiais de naturezas diversas, ou que pudessem ser reexaminados, para obter novas interpretações ou interpretações complementares.

Trata-se de uma prática e de um componente obrigatório para qualquer pesquisa, pois coloca o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto, e evidencia as possíveis lacunas existentes no campo, além de trazer conceitos, autores e teorias que podem dar suporte à investigação.

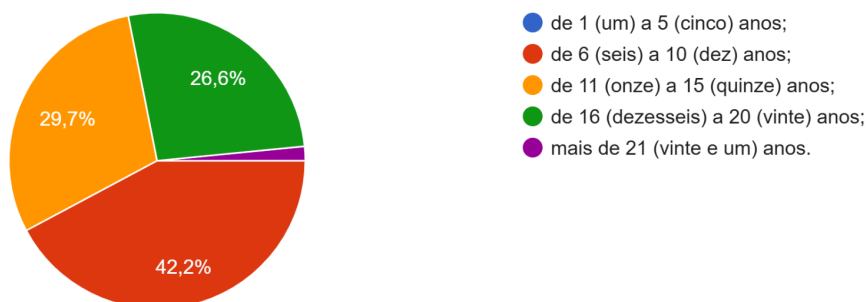
RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada no curso de formação de sargentos no ano de 2025, sendo desenvolvido pela Academia de Bombeiro Militar do Estado do Amapá. Do total de 226, 64 alunos sargentos participaram da pesquisa.

A seguir, apresenta-se por meio de gráficos a percepção dos participantes da pesquisa.

Gráfico 1. Tempo de Serviço no CBMAP.

1 - Qual o seu tempo de serviço no CBMAP?
64 respostas

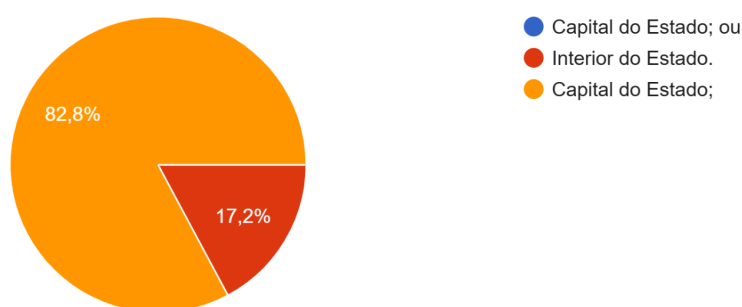


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

Observa-se que 42,2% dos sargentos entrevistados encontram-se no primeiro decênio da corporação, o que atende o mecanismo legal para a condição de sargento, tendo em vista que a lei complementar nº 19 de 26 de novembro de 2002, rege que o militar para se tornar sargento necessita estar em ótimo comportamento, que para isso necessita possuir 04 (quatro) anos de serviço prestado.

Gráfico 2- Local de Lotação

2 - Onde fica a sua atual lotação?
64 respostas



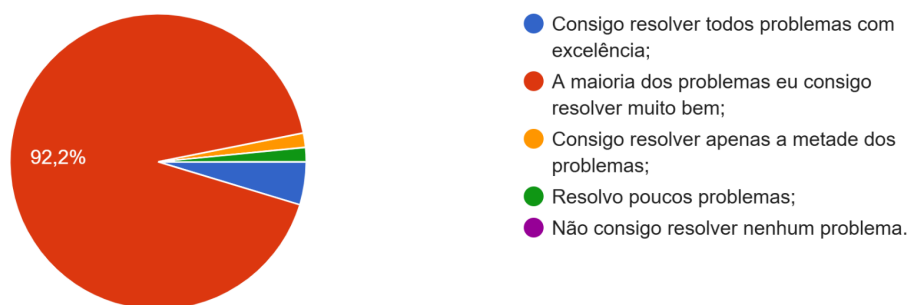
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

Os dados evidenciam que 82,8 % dos sargentos desenvolvem suas atividades laborais na capital do Amapá, Macapá ou região metropolitana. Segundo o censo do Instituto Brasileiro de Estatísticas (IBGE, 2023), a população de Macapá era de 442.933 (quatrocentos e quarenta e dois mil novecentos e trinta e três) pessoas, assim o Corpo de Bombeiros Militar do Amapá, concentra um número de sargentos expressivo que desenvolvem suas atividades desde nos plantões de serviço quanto às funções administrativas da instituição.

Gráfico 3- Como avalia a capacidade de resolver problemas cotidianos em seu trabalho.

3 - Como avalia a sua capacidade de resolver problemas cotidianos em seu trabalho?

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

Quanto à capacidade de resolver problemas do cotidiano do trabalho, 92,2% dos participantes da pesquisa responderam que a maioria dos problemas conseguem resolver muito bem. Bergue (2020), chama a atenção para o fato de que a aprendizagem organizacional pode ser tomada como um conceito gerencial emergente e a mudança dos padrões de ação e de comportamentos vigentes, gerando inovações, buscando a inovação no serviço público através da capacitação continuada gera qualidade na prestação do serviço público.

Dentre os participantes da pesquisa 4,7% (3 de 64 respostas) dos Sargentos entrevistados afirmaram que conseguiam resolver todos problemas com excelência. Tal perspectiva vem ao encontro do que propõe Bergue (2020), ao afirmar que a aprendizagem organizacional pode ser tomada como um conceito gerencial emergente e a mudança dos padrões de ação e de comportamentos vigentes, gerando inovações, buscando a inovação no serviço público através da capacitação continuada gera qualidade na prestação do serviço público.

Gráfico 4 - Regularidade de Capacitação.

4 - O (a) senhor (a) costuma se capacitar (por meio leitura, vídeos, instruções teóricas e/ou práticas, treinamentos, cursos e outros) para melhor executar as suas atividades no seu trabalho?

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

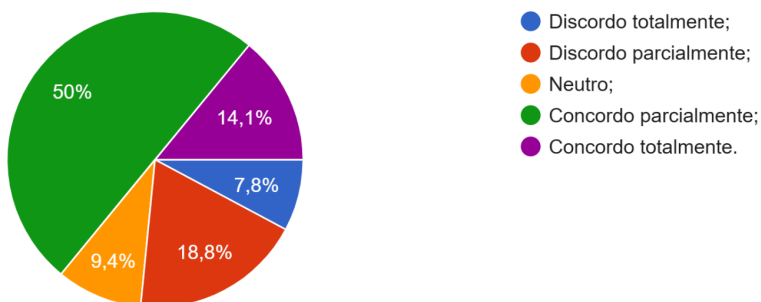
Quanto ao questionamento sobre a realização de capacitação individual, 40,6% dos participantes da pesquisa responderam que realizam, mas não como gostariam.

O Resultado dessa pergunta evidencia que existe o interesse em se capacitar e se a Instituição promover condições para que possam realizar um curso direcionado aos desafios enfrentados no cotidiano teria uma significativa adesão.

Gráfico 5 - Satisfação com os conhecimentos atuais para realizar os trabalhos inerentes ao Cargo de Sargento.

5 - Concorda com a seguinte afirmação: "Estou satisfeito com os meus conhecimentos e me sinto preparado para o exercício das minhas atribuições de Sargento do CBMAP".

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

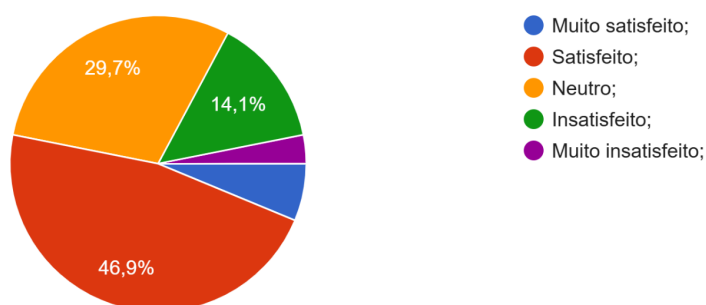
Foi perguntado se o participante da pesquisa está satisfeito com os conhecimentos e se sente preparado para o exercício das funções de sargento, 50% concordaram parcialmente.

Verificou-se que somados os que discordam totalmente, parcialmente e neutros tem-se a projeção de 36% dos entrevistados, Segundo Kanaane (2010) o paradigma do conhecimento contempla desafios e questões importantes para a gestão pública, tendo-se como exemplo: a imprevisibilidade e /ou instabilidade e ainda a valorização do capital intelectual presente no macrocenário público, dessa forma capacitar continuamente o profissional bombeiro faz-se necessário, pois garantirá a eficiência no serviço público.

Gráfico 6- Sobre a plataforma de ensino a distância (Ead) utilizado pelo CBMAP nas formações.

6 - Está satisfeito com a tecnologia e a plataforma utilizadas para o ensino a distância (Ead) utilizado pelo CBMAP?

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

Quanto ao uso da modalidade de ensino a distância utilizada pelo CBMAP, foi questionado se o sargento estava satisfeito 46,95% responderam que estavam satisfeitos.

Analisando a questão relativa à insatisfação, podemos somar os 14,1% dos que responderam estarem insatisfeitos com os 3,1% (2 de 64 respostas) que responderam estarem muito insatisfeitos. Da mesma forma, fica evidente que o ensino EaD ainda precisa melhorar.

Atualmente o CBMAP utiliza a plataforma *google meet*, tendo a capacidade reduzida, seguindo tais diretrizes. Ainda que a utilização das plataformas seja

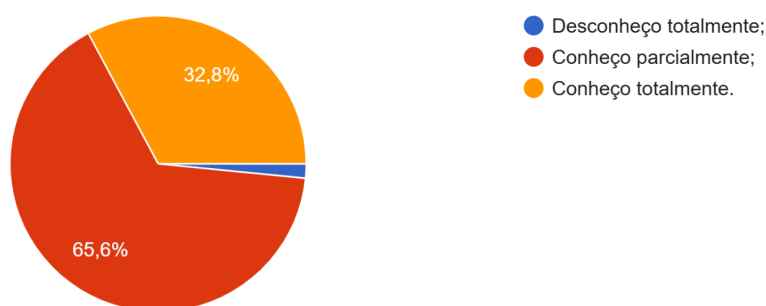
condicionada ao professor, a instituição não possui uma plataforma de ensino institucional.

Poderia ser estudado a possibilidade de destinar um tempo de estudo durante o trabalho para que o aluno possa realizar as atividades do curso, utilizando os aparelhos eletrônicos da própria Corporação, possibilitando que todos tenham acesso.

Gráfico 7 – Sobre o conhecimento das Atribuições de Sargento.

7 - Conhece todas as funções atribuídas ao Sargento do CBMAP?

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

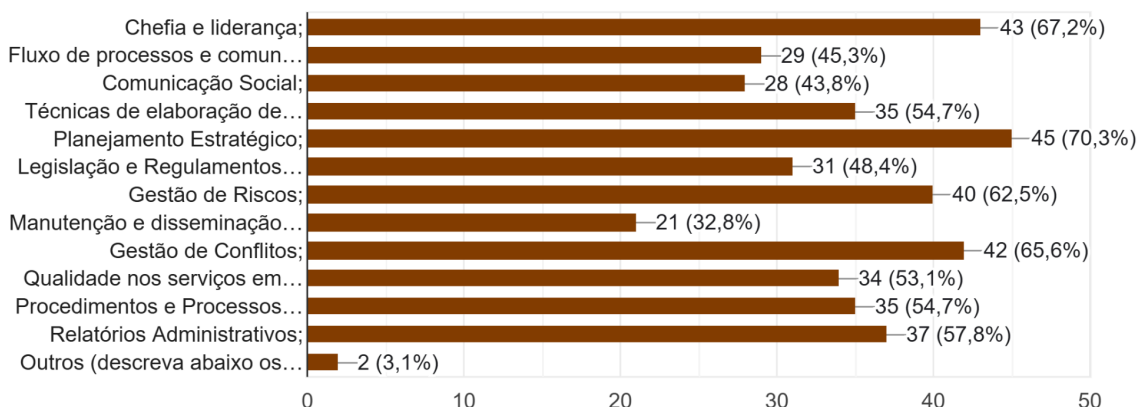
Quanto às funções de sargento foi perguntado se conhece todas as funções e 65,6% responderam que conhecem parcialmente.

O resultado dessa pergunta alarma para como as instituições têm procurado disseminar e preparar o sargento para função. De acordo com Kanaane e Ortigoso (2018) a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas, processos e estratégias voltadas para identificação, criação, disseminação, uso e retenção do conhecimento organizacional. para os bombeiros militares, esta poderá contribuir para a eficácia, segurança e inovação nas atividades operacionais.

Gráficos 8 e 9 - Definição dos conhecimentos que o curso poderia abordar.

8 - Considerando suas atribuições de Sargento, quais os conhecimentos e/ou disciplinas gostaria que estivessem presentes em um curso?

64 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores 2025.

A formação do Bombeiro Militar perpassa pela formação técnica do atendimento prático para atividade fim, pelas respostas é perceptível a necessidade de disciplinas relacionadas à gestão relacionada atividade administrativa ou de gestão para o corpo de bombeiros. Com isso é fático que a instituição volte os olhares para a educação organizacional.

Kanaane e Ortigoso (2018), destacam que o caminho para que possamos entender e aprimorar o processo de aprendizagem e apreensão do potencial humano no âmbito das organizações começa de “dentro”, ou seja, mediante compromisso entre as pessoas de uma organização em rever a forma de enxergar e compreender o mundo e os processos de trabalho, assim como compartilhar conhecimentos, dinamizando ampla relação de transferência, tanto no nível individual, quanto no coletivo, permitindo que a aprendizagem organizacional ocorra de maneira mais fluida e evolutiva.

Quando perguntado considerando as atribuições de sargento quais conhecimentos ou disciplinas gostaria que estivessem presentes em um curso, tivemos os resultados de 70,3% de planejamento estratégico, 67,2% chefia e liderança, 65,6% gestão de conflitos e 62,5% gestão de riscos.

Questão 10 - Caso tenha marcado a Opção "Outros" na questão anterior. Escreva quais são os Conhecimentos e/ou Disciplinas que gostariam que estivessem presentes em um curso?

Treinamento de tiros e manutenção de primeiro escalão;

Disciplina de motomecanizados;

AMT, SCI e tecnologias aplicadas a atuação no serviço operacional.

A PROPOSTA DO CURSO

A Capacitação Continuada e Formação para Sargentos do CBMAP – CFCS, faz parte do programa de capacitação continuada da corporação. E busca qualificar e desenvolver competências estratégicas dos sargentos do CBMAP para atender necessidades prementes, visando o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e comportamentais essenciais para a atuação eficaz em situações administrativas e de rotina operacional.

Título: Plano de Capacitação e Formação Continuada Para Sargentos do CBMAP.

Objetivos

Geral

Desenvolver competências técnicas, gerenciais e comportamentais que capacitem os sargentos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá a atuarem de forma eficaz em situações emergenciais e administrativas, promovendo a excelência no atendimento e na gestão de crises.

Específicos

Fortalecer as habilidades de liderança dos sargentos, capacitando-os para o processo de realização de tarefas administrativas e em gerenciar suas equipes de forma eficaz em situações do dia a dia.

Aprimorar o conhecimento técnico sobre procedimentos administrativos e uso de tecnologias emergentes, para o exercício das atividades como auxiliar de administração, auxiliar em processo de formação de recursos humanos, comandante de frações, chefe de guarnições, e demais tarefas inerentes ao cargo de Sargento Bombeiro Militar.

Desenvolver competências em gestão de crises e riscos, permitindo que os sargentos identifiquem, analisem e implementem estratégias eficazes para mitigar impactos em situações adversas.

Justificativa

A crescente complexidade e os desafios enfrentados pelo CBMAP exige uma preparação contínua e especializada dos seus profissionais, especialmente dos sargentos, que desempenham papéis fundamentais na gestão e execução das operações. Assim, diante do atual cenário interno institucional, foi identificado a necessidade de capacitação desses profissionais que são movimentados da atividade fim para área administrativa.

Primeiramente, o fortalecimento das habilidades de liderança é crucial, uma vez que os sargentos frequentemente lideram equipes em cenários de alta pressão. Capacitar esses profissionais para motivar e gerenciar suas equipes não apenas melhora a eficiência operacional, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo e eficaz, fundamental para o sucesso das missões do Corpo de Bombeiros. Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional é um fator determinante para a eficácia da liderança, especialmente em contextos de estresse e pressão.

Além disso, o aprimoramento do conhecimento técnico sobre procedimentos operacionais e tecnologias emergentes é vital para garantir que os sargentos estejam adequadamente preparados para enfrentar a diversidade de emergências que podem surgir. Em um mundo cada vez mais tecnológico, a familiarização com essas inovações não só aumenta a segurança das operações, mas também a eficácia no atendimento às vítimas. De acordo com Fleury (2003), a gestão tecnológica e a inovação são essenciais para a melhoria contínua dos serviços prestados.

Por fim, diante do atual contexto, a oferta da Capacitação e Formação Continuada para Sargentos do CBMAP é justificada pela necessidade de formar profissionais mais capacitados, que possam atuar com excelência e responsabilidade, contribuindo para a segurança e bem-estar da sociedade. O investimento na formação contínua dos sargentos reflete um compromisso com a qualidade do serviço prestado e com a evolução do CBMAP.

Público-Alvo

Todos os militares das graduações de 3º Sargentos, 2º Sargentos e 1º Sargentos, dos Quadros de Praças. As atividades de liderança e comando são iniciadas a partir da graduação de 3º Sargento.

Metas e Resultados esperados

Por meio de capacitação continuada adequada torna-se possível os servidores desempenharem suas funções com maior rapidez e eficiência, prazos e custos mais flexíveis. Assim, espera-se que, ao final do curso, os alunos adquiram as competências para exercer as atividades e tarefas próprias do cargo do Sargento Bombeiro Militar, contribuindo para a otimização dos processos internos e aumentando a produtividade das atividades administrativas e consequentemente, as atividades operacionais.

Atualmente o CBMAP possui um total de 226 (duzentos e vinte seis) sargentos na ativa. Contudo, de acordo com o inciso II, do Art. 14, da Lei Complementar Estadual nº. 111/2018-LOB/CBMAP, estão previstas a quantidade de 822 (oitocentos e vinte e duas) vagas para composição das graduações de sargentos do efetivo do CBMAP.

Considerando a previsão do quantitativo de vagas inseridas e o número atual de militares ocupando as graduações de sargentos, espera-se oferecer anualmente 30 (trinta) vagas para o CFCS. Entretanto, como o CFCS não será um curso de carreira que habilita à promoção, o ambiente EaD ainda apresenta baixa adesão e a inscrição para a capacitação não é compulsória, estima-se a participação de 20 (vinte) alunos por ano.

Com base no índice de evasão de aproximadamente 20% da Rede de Ensino a Distância da Secretaria Nacional de Segurança Pública – Rede EaD/Senasp (BRASIL, 2018), aplicado esse percentual sobre a estimativa de 20 (vinte) alunos inscritos, considera-se que, anualmente, cerca de 16 (dezesesseis) alunos concluem a sua capacitação na CFCS.

Estrutura Curricular

1. Módulo: Gestão e Liderança (30 horas)
Chefia e Liderança (10 horas)

Gestão de Conflitos (10 horas)

Comunicação e Relacionamento interpessoal (10 horas)

2. Módulo: Planejamento e Estratégia (30 horas)

Planejamento Estratégico (10 horas)

Gestão de Riscos e Crises (10 horas)

Fluxo de Processos e Comunicação Eficiente (10 horas)

3. Módulo: Rotina Administrativa e Operacional (16 horas)

Confecção de Livros de serviço (4 horas)

Produção de Documentos Adm. (4 horas)

Controle de Processos Digitais (8 horas)

4. Módulo: Inovações Tecnológicas (24 horas)

Tecnologias Aplicadas ao Serviço Operacional (12 horas)

Uso de Tecnologias da Informação na Gestão (12 horas)

5. Módulo: Qualidade e Avaliação de Serviços (20 horas)

Avaliação de Serviços e Qualidade (10 horas)

Relatórios Administrativos e de Operações (10 horas)

6. Módulo: Aspectos Legais e Éticos (20 horas)

Legislação e Regulamentação do Corpo de Bombeiros (10 horas)

Ética e Cidadania (10 horas)

7. Módulo: Projeto Integrador (20 horas)

Desenvolvimento de Projeto Final (16 horas)

Apresentação do Projeto Final (4 horas)

Local, Duração e Carga Horária

O CCFS será realizado por meio do ambiente virtual de Ensino a Distância - EaD, com aulas síncronas e assíncronas, com a possibilidade de ser aplicado avaliação escrita presencial no final do curso.

O curso será oferecido a cada semestre, com 40 vagas disponíveis, duração de 7 semanas e carga horária total de 160 horas, distribuídas ao longo do tempo de duração.

O prazo final para a realização de todas as atividades programadas no plano de cada semestre será o último dia útil dos meses de junho e novembro.

Planejamento e Acompanhamento dos Resultados

A proposta visa não apenas atender às necessidades de formação identificadas nas respostas dos sargentos, mas também promover a integração e a atualização constante dos profissionais, preparando-os para os desafios contemporâneos da corporação.

Para fins avaliativos, ao término da capacitação, será aplicado um questionário para aferir o grau de satisfação dos servidores em relação ao conteúdo programático, metodologia, carga horária, local e facilitador.

O Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPEX), por meio da sua Divisão de Ensino, divulgará os ciclos da CFCS no Plano Anual de Cursos da corporação. Ao final de cada semestre, será produzido um relatório com o acompanhamento de todas as atividades de capacitação previstas neste plano.

Quadro de Atividades Planejadas

Resumo da malha Curricular e Carga Horária

Módulo	Carga Horária
Gestão e Liderança	30 hs
Planejamento e Estratégia:	30 hs
Rotina Administrativa e Operacional:	16 hs
Inovações Tecnológicas:	24 hs
Qualidade e Avaliação de Serviços:	20 hs
Aspectos Legais e Éticos:	20 hs
Projeto Integrador:	20 hs
Total: 160 horas/aulas	

Metodologia

A CFCS buscará realizar uma abordagem abrangente que integre teoria e prática, bem como promova a participação ativa dos alunos, com vistas ao desenvolvimento de uma cultura de educação a distância. Por meio de:

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Aulas teóricas: Utilização de plataformas EAD, indicação de material escrito, aula expositiva e dialogada, para facilitar o aprendizado, serão analisados estudos de caso, de maneira que o aluno se ambiente ao conteúdo programático.

Workshops e Palestras: Convidar especialistas para abordar temas relevantes.

Estudos de Caso: Análise de situações reais enfrentadas pelo Corpo de Bombeiros.

Avaliações Formativas: Fórum, questionário digital, trabalhos práticos e avaliação escrita objetiva e dissertativa.

Projeto Final: Desenvolvimento de um projeto que proponha melhorias no serviço administrativo e operações do CBMAP.

Ementas

1º. Módulo: Gestão e Liderança (30 h/a)

Ementa

Esta disciplina tem como objetivo estimular os alunos a desenvolverem competências de gestão e de liderança e a refletirem a respeito da essencialidade de desenvolver habilidades de gestão e liderança. De forma que, os profissionais sejam capazes de transitar de maneira fluida entre diversas funções e aplicar habilidades diferentes simultaneamente, visando alcançar o sucesso a longo prazo.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIAS
1 - Chefia e Liderança: Teorias de liderança, estilos de liderança,	Conhecimentos: Conhecer sobre as teorias de liderança

desenvolvimento de habilidades de liderança, motivação da equipe.	aplicadas para segurança pública; Definir os estilos de liderança. Habilidades: Conduzir equipes na execução de atividades. Responder às demandas institucionais e mobilizar recursos humanos. Categorizar e Organizar documentos e processos administrativos. Atitudes: Influenciar outros militares a executar as tarefas com excelência.
2 - Gestão de Conflitos: Identificação e análise de conflitos, técnicas de resolução, mediação e negociação.	Conhecimentos: Identificar os conflitos rotineiros no ambiente de trabalho; distinguir os tipos de conflitos mais comuns. Habilidades: Executar a técnica de resolução de conflito mais adequada para cada situação; Dar exemplos de mediação e negociação de conflitos. Atitudes: Propor formas de resolução de conflitos durante as atividades.
3 - Comunicação e Relacionamento Interpessoal: Comunicação eficaz, escuta ativa, feedback, construção de relacionamentos saudáveis.	Conhecimentos: Compreender os princípios da comunicação verbal e não verbal; Identificar os diferentes canais de comunicação e a importância da adaptação da mensagem ao público e contexto; Reconhecer os conceitos de escuta ativa e sua importância no processo de comunicação. Habilidades:

	Articular mensagens de forma clara, objetiva e persuasiva; Executar diferentes ferramentas de comunicação para garantir entendimento mútuo. Atitudes: Defender a transparência e a abertura no processo comunicativo; Incentivar o desenvolvimento contínuo e a aprendizagem através do feedback.
--	--

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

Para a consecução das competências elencadas, a disciplina será desenvolvida em uma etapa única não-presencial – através da leitura de hipertextos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem com vistas ao desenvolvimento de uma cultura de educação a distância.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD e do trabalho prévio.

Referências Bibliográficas

- BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.
- MAXWELL, John C. **As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança**. Editora Thomas Nelson. 1998.
- FISHER, Roger; URY, William. **Como Chegar ao Sim: Negociação de Acordos Sem Conflito**. Editora Best Seller. 1981.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Editora Objetiva. 1995.
- QUINN, Robert E. et al. Competências gerenciais. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2012

2º. Módulo: Planejamento e Estratégia (30 h/a)

Ementa

Esta disciplina visa capacitar os profissionais do Corpo de Bombeiros para o desenvolvimento e aplicação de estratégias eficazes no serviço administrativo, com foco no planejamento estratégico, gestão de riscos e crises, e na melhoria de processos organizacionais. Os alunos serão preparados para identificar e implementar soluções estratégicas que garantam a eficiência e a segurança na gestão administrativa e operacional da instituição.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
1 - Planejamento Estratégico: Definição e importância, análise SWOT, definição de objetivos e metas.	• Conhecimentos: Identificar os conceitos fundamentais de planejamento estratégico; - Reconhecer os elementos da Análise SWOT e sua aplicação no contexto do Corpo de Bombeiros. • Habilidades: Organizar as ferramentas de análise SWOT para gerar diagnósticos precisos e orientar a tomada de decisão estratégica. • Atitudes: Defender o comprometimento com o processo de planejamento estratégico e a melhoria contínua.
2 - Gestão de Riscos e Crises: Identificação de riscos, planos de contingência, gestão em situações de crise.	• Conhecimentos: Reconhecer os diferentes tipos de riscos que podem impactar as operações do Corpo de Bombeiros, tanto internos quanto externos. • Habilidades: Identificar riscos potenciais e relacionar com estratégias de mitigação. • Atitudes: Defender a importância da preparação e antecipação de riscos para uma resposta rápida e eficiente.
3 - Fluxo de Processos e Comunicação Eficiente: Mapeamento de processos, comunicação organizacional, ferramentas para melhoria de processos.	• Conhecimentos: Descrever os conceitos de mapeamento de processos e a importância da melhoria contínua. • Habilidades: Mapear processos administrativos e operacionais para identificar oportunidades de melhoria. • Atitudes: Compartilhar uma postura de

	colaboração e transparência na comunicação com os outros militares.
--	---

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através da leitura de textos, exposição de vídeos temáticos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD e do trabalho prévio.

Referências Bibliográficas

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Uma Página**. Editora Elsevier. 2010.

HARRIS, James. **Gestão de Riscos: Uma Abordagem Prática**. Editora Atlas. 2012.

MINTZBERG, Henry. **Estratégia Safári: Um Guia para a Selva da Formulação da Estratégia**. Editora Campus. 1994.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão estratégica na segurança pública: livro didático** / Ana Paula Reusing Pacheco, Paulo Roberto Bornhofen; design instrucional Carmen Maria Cipriani Pandini. - 2. ed. rev. e atual. - Palhoça: UnisulVirtual, 2007

3º. Módulo: Rotina Administrativa e Operacional (16 h/a)

Ementa

Esta disciplina aborda os principais aspectos da rotina administrativa e operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá. O objetivo é capacitar os alunos na execução de atividades administrativas essenciais, promovendo a eficiência e a eficácia dos processos internos. Os alunos serão preparados para gerenciar documentos, relatórios e procedimentos, garantindo a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
-----------------------	-------------

Confecção de Livros de Serviço	 Conhecimento: Compreender a importância da documentação na rotina administrativa do Corpo de Bombeiros. Reconhecer a estrutura e os elementos essenciais que compõem um livro de serviço. Habilidades: Elaborar e organizar livros de serviço de maneira clara e precisa. Registrar atividades e ocorrências de forma eficiente e conforme as normas estabelecidas. Atitudes: Desenvolver uma postura de responsabilidade na manutenção da documentação, garantindo a transparência e a rastreabilidade das ações. Valorizar a comunicação escrita como um meio de registro oficial e de prestação de contas.
Produção de Documentos Administrativos	Conhecimento: Compreender as normas e regulamentos que regem a redação oficial e a produção de documentos administrativos. Conhecer os tipos de documentos administrativos, como ofícios, memorandos e relatórios. Habilidades: Elaborar documentos administrativos de forma clara, concisa e objetiva, respeitando as normas de formatação e estilo. Utilizar ferramentas e recursos tecnológicos para a criação e edição de documentos. Atitudes: Desenvolver um compromisso com a qualidade da comunicação escrita, reconhecendo sua importância na gestão

	pública. Cultivar uma postura ética e responsável na produção de documentos, garantindo a precisão das informações e a conformidade com as diretrizes institucionais.
Controle de Processos Digitais	Conhecimento: Compreender os princípios e as práticas de gestão de documentos digitais, incluindo segurança e proteção de dados. Reconhecer os sistemas de informação utilizados na administração pública e sua importância para a eficiência operacional. Habilidades: Utilizar ferramentas digitais para gerenciar e organizar documentos, garantindo a acessibilidade e a eficiência nos processos administrativos. Implementar fluxos de trabalho digitais que otimizem o registro, a recuperação e o compartilhamento de informações. Atitudes: Desenvolver uma postura proativa em relação à segurança da informação, promovendo práticas que assegurem a integridade e a confidencialidade dos dados. Valorizar a inovação e a utilização de tecnologias na gestão administrativa, buscando constantemente melhorias nos processos digitais.

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através de vídeos, leitura de textos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;

- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD.

Referências Bibliográficas

LIMA, José. **Técnicas de Combate a Incêndios**. Editora Senac. 2000.

SILVA, Carlos. **Manutenção de Veículos de Emergência**. Editora Érica. 2015.

CAVALCANTE, Renata. **Atendimento Pré-Hospitalar: Teoria e Prática**. Editora Manole. 2018.

4º. Módulo: Inovações Tecnológicas (24 h/a)

Ementa

Esta disciplina busca capacitar os bombeiros militares do serviço administrativo para a aplicação de inovações tecnológicas na gestão e suporte às operações, promovendo maior eficiência e segurança nos processos internos e na comunicação digital.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
1 - Tecnologias Aplicadas ao Serviço Administrativo: Inovações tecnológicas aplicadas ao serviço administrativo do CBMAP, sistemas de informação e sua aplicação na administração e resposta a crises. 2 - Uso de Tecnologias da Informação na Gestão: Sistemas de informação, gestão de dados, comunicação digital e utilização de IA na administração	Conhecimentos: Definir as inovações tecnológicas aplicadas ao serviço administrativo dos bombeiros; Utilizar ferramentas de segurança cibernética e proteção de dados em ambientes administrativos; Resolver tarefas com recursos da IA. Habilidades: Aplicar sistemas de informação na gestão e na tomada de decisão. Atitudes: Defender a adoção e aplicação de novas tecnologias na gestão administrativa.

pública.	
----------	--

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através da leitura de textos, exposição de vídeos temáticos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD.

Referências Bibliográficas

BATISTA, M. das G. de A.; PALHANO, T. R.; DINIZ, E. L.; DA SILVA, G. J. **Inovações tecnológicas, educação e necessidades do capital**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 289–304, 2020.

FLEURY, Maria de Lourdes. **Gestão Tecnológica: O Desafio da Inovação**. Editora Atlas. 2008.

FLEURY, Maria Tereza. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. Editora Pearson. 2012.

RODRIGUES, André. **Tecnologias Emergentes em Serviços de Emergência**. Editora Independente. 2020.

5º. Módulo: Qualidade e Avaliação de Serviços (20 h/a)

Ementa

Capacitar os bombeiros militares do serviço administrativo para a avaliação e melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como para a elaboração e

análise de relatórios administrativos e operacionais, promovendo eficiência e transparência.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
Avaliação de Serviços e Qualidade: Conceitos e princípios de qualidade aplicados ao serviço público. Indicadores de desempenho e metodologias de avaliação. Ferramentas para análise e melhoria contínua dos serviços prestados. Procedimentos para auditoria e controle da qualidade administrativa.	Conhecimentos: Descrever os conceitos de qualidade e avaliação de serviços. Distinguir indicadores de desempenho e sua aplicação. Preparar processos de elaboração e análise de relatórios administrativos. Habilidades: Observar metodologias de avaliação da qualidade e desempenho dos serviços. Analisar os resultados dos relatórios administrativos e operacionais. Executar ferramentas de gestão para aprimorar os serviços prestados. Atitudes: Compromisso com a melhoria contínua dos processos administrativos. Proatividade na identificação e resolução de problemas. Defender o trabalho em equipe para a otimização da qualidade dos serviços.
2 - Relatórios Administrativos e de Operações: Elaboração de relatórios administrativos e operacionais. Comunicação de resultados e tomada de decisão baseada em dados. Técnicas para análise crítica e síntese de informações. Padronização e normatização de relatórios institucionais.	

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através da leitura de textos, exposição de vídeos temáticos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;

- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD e do trabalho prévio.

Referências Bibliográficas

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Ed. Nova Cultural, 1990.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Editora Campus. 1988.

JURAN, Joseph. **Juran's Quality Handbook**. McGraw-Hill. 1999.

LIMA, Tiago Martins et al. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Revista Caderno Pedagógico**. Studies Publicações e Editora Ltda., Curitiba, v.20, n.1, p. 101-122. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Atlas, 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. Atlas, 2012.

SILVEIRA, Renata. **Relatórios: Como Elaborar e Apresentar Resultados**. Editora Senac. 2017.

6º. Módulo: Aspectos Legais e Éticos (20 h/a)

Ementa

Esta disciplina visa capacitar os bombeiros militares do Estado do Amapá para atuarem conforme as normas e princípios éticos e legais que regem o Corpo de Bombeiros Militar, garantindo a correta aplicação da legislação e promovendo a responsabilidade social e cidadania.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
1 - Legislação e Regulamentação do Corpo	• Conhecimentos: Compreensão das

de Bombeiros Militar do Estado do Amapá: • Normas e leis que regem a atuação do CBMAP. • Direitos, deveres e responsabilidades dos bombeiros militares. • Código de Ética e Disciplina do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá. • Implicações legais e administrativas na conduta profissional. • Sindicância e os aspectos jurídicos da atualidade.	normas e regulamentos aplicáveis ao CBMAP. - Conhecimento sobre direitos, deveres e conduta ética dos bombeiros militares. - Entendimento dos princípios de cidadania e direitos humanos no contexto militar. - Reconhecer os princípios Constitucionais e do Direito Criminal aplicados à realidade da Instituição;
2 - Ética e Cidadania: Fundamentos da ética profissional e moralidade pública. Responsabilidade social e compromisso com o interesse público. Cidadania e direitos humanos na atuação dos bombeiros militares. Relação entre ética, cidadania e transparência na administração pública.	• Habilidades: aplicar a legislação vigente na atuação administrativa e operacional. - Interpretar normas e regulamentos para a correta execução das atividades. - Reproduzir a legislação adequada na prática do dia-a-dia nos quartéis e locais de atendimento. - Interpretar os aspectos do Direito Militar e suas recentes modificações atualizando o conhecimento a fim de desmistificar entendimentos não científicos. • Atitudes: Compromisso com a ética e a moralidade no serviço público. - Defender atitudes para evitar as nulidades inerentes aos processos administrativos; - Proatividade na defesa da cidadania e dos direitos humanos.

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através da leitura de textos, exposição de vídeos temáticos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá de forma qualitativa e quantitativa, sendo executada pelo docente, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD.

Referências Bibliográficas

BEZERRA, Vitor. Roteiro de Direito Constitucional. Brasília: Fortium, 2006.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.,

_____. Ministério da Justiça. Matriz Curricular Nacional: para as ações formativas dos profissionais da área de segurança pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2008;

_____. Lei 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. **Código de Ética do Corpo de Bombeiros Militar**. Disponível em: <https://sema.portal.ap.gov.br/noticia/2210/corpo-de-bombeiros-apresenta-codigo-de-etica-e-disciplina> . Acesso em 20 fev 2025.

_____. Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

GOMES, Luiz. **Ética e Cidadania: Teoria e Prática**. Editora Saraiva. 2014.

PEREIRA, João. **Legislação e Normas do Corpo de Bombeiros**. Editora Atlas. 2016.

MATIAS, Eliezer Pereira. **Inquérito Policial Militar**, 1ª edição. S. Paulo: De Direito, 1996.

7º. Módulo: Projeto Integrador (20 h/a)

Ementa

Esta disciplina tem como objetivo capacitar os alunos da CFCS para desenvolver e aplicar um projeto de intervenção voltado à melhoria das operações administrativas, integrando os conhecimentos adquiridos ao longo da capacitação.

Conteúdo Programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	COMPETÊNCIA
1 - Metodologia para Desenvolvimento de Projetos: Estruturação de projetos de intervenção. Definição de objetivos, justificativa e metodologia. Identificação e análise de problemas administrativos.	Conhecimentos: Reconhecer os métodos de planejamento e execução de projetos. Distinguir os conhecimentos sobre gestão e melhoria contínua de processos administrativos. Aplicar as noções de inovação e eficiência na administração pública.
2 - Aplicação Prática dos Conhecimentos Adquiridos: Levantamento de necessidades no serviço administrativo do CBMAP. Propostas de melhoria baseadas em boas práticas de gestão. Planejamento e implementação de soluções inovadoras.	Habilidades: Demonstrar problemas e oportunidades de melhoria no serviço administrativo. Elaborar e implementar projetos de intervenção eficientes. Atitudes: Proatividade na busca de soluções para desafios administrativos. - Defender a capacitação continuada como forma de inovação e melhoria contínua.

Instruções Metodológicas e Recursos Multissensoriais

A disciplina será desenvolvida em uma etapa única EaD, através da leitura de textos, exposição de vídeos temáticos e resolução de atividades disponibilizadas em Ambiente Virtual de Aprendizagem.

- Aulas expositivas no ambiente virtual de aprendizagem;
- Discussões em grupo virtual;
- Exercícios no ambiente virtual de aprendizagem; e
- Outros.

Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem ocorrerá por meio da produção de um trabalho final, tendo como foco a análise do alcance dos objetivos na modalidade EaD.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Elsevier, 2014.

KRAEMER, Eduardo. **Gestão de Projetos: Teoria e Prática**. Editora Pearson. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Atlas, 201

PMBOK Guide, **Project Management Institute**. Editora Campus. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos**. Editora Atlas. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. Cortez, 2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo principal propor a criação de um Curso de Capacitação Continuada para os Sargentos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá. Através da aplicação de questionários, foi possível coletar percepções valiosas sobre a demanda dos sargentos por uma formação mais abrangente e especializada, destacando a insatisfação com as capacitações de curta duração atualmente oferecidas.

Os resultados mostraram que a maioria dos sargentos entrevistados já havia participado de seminários temáticos, mas consideravam essas experiências insuficientes para um desenvolvimento profissional pleno. A necessidade de um curso estruturado foi amplamente reconhecida, com ênfase na importância de abordar competências técnicas e gerenciais que são cruciais para a atuação em situações emergenciais. Além disso, os sargentos expressaram interesse em disciplinas como liderança, gestão de crises e inovações tecnológicas, essenciais para a melhoria contínua dos serviços prestados.

A pesquisa reforça a urgência de se perceber e atender as demandas formativas dos sargentos, uma vez que a efetivação de um curso de capacitação pode impactar significativamente a qualidade do atendimento e a eficiência operacional da corporação. O alinhamento entre os conhecimentos desejados pelos sargentos e os conteúdos programáticos do curso é fundamental para garantir que a formação não apenas desenvolva habilidades específicas, mas também promova um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

Ao integrar as teorias discutidas no referencial teórico, como a importância da capacitação contínua e o desenvolvimento de competências, fica evidente que a formação adequada dos profissionais de segurança pública não é apenas um requisito legal, mas uma necessidade estratégica. A capacitação contínua, proporciona significativa melhoria da eficácia organizacional e para a construção de uma cultura de aprendizado. Assim, a proposta de um curso de capacitação continuada se configura como um passo essencial para fortalecer a atuação dos sargentos do CBMAP, promovendo não apenas o crescimento individual, mas também a excelência no serviço à sociedade.

A proposta de criação de um curso de capacitação continuada para os sargentos do corpo de bombeiros militar do estado do Amapá se revela essencial diante das demandas contemporâneas enfrentadas pela corporação. A pesquisa

realizada demonstrou claramente que os sargentos reconhecem a insuficiência das capacitações de curta duração atualmente disponíveis e manifestaram um desejo significativo por uma formação mais estruturada e especializada. Os resultados indicam que, embora os seminários temáticos introduzem novas técnicas, eles não substituem a necessidade de um curso de capacitação que aborde as competências técnicas, gerenciais e comportamentais necessárias para a atuação eficaz em situações emergenciais e administrativas.

A implementação do curso não apenas visa atender aos anseios dos profissionais, mas também se alinha à necessidade de uma gestão pública mais eficiente e responsiva. O fortalecimento das habilidades de liderança, a familiarização com novas tecnologias e a compreensão aprofundada das normas e procedimentos administrativos são componentes fundamentais para garantir que os sargentos possam atuar com excelência. Além disso, a capacitação contínua contribui para a construção de uma cultura organizacional positiva, onde o aprendizado e o desenvolvimento são valorizados, promovendo a satisfação e a retenção de talentos dentro da corporação.

Por fim, é de fundamental importância que a proposta de capacitação seja acompanhada de um planejamento estratégico que inclua avaliações regulares de desempenho e feedback, garantindo assim sua eficácia a longo prazo. A formação continuada deve ser vista não apenas como um investimento no desenvolvimento profissional dos sargentos, mas como uma estratégia imprescindível para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com isso, o Corpo de Bombeiros Militar do Amapá poderá não apenas atender às expectativas da população, mas também fortalecer sua posição como uma instituição de referência em segurança pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACORSSI, P. *Gestão de pessoas na administração pública: valorização do servidor e qualidade dos serviços*. Atlas. 2010.

AMAPÁ. Governo do Estado. **Constituição do Estado do Amapá**. AP. 2019. Disponível em: https://editor.amapa.gov.br/publicacoes/SESA_2759e6cc2bb3e77c41522ca85ae9bd7c.pdf. Acesso em 17 fev 2025.

AMAPÁ. Lei Complementar nº 111, de 09 de Abril de 2018. Dispõe sobre a Organização Básica e Fixação do Efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá e dá outras providências. Macapá, 2018. Disponível em: <https://sead.portal.ap.gov.br/legislacoes#:~:text=Lei%20Complementar%20n%C2%B0%20111,Amap%C3%A1%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias..> Acesso em 17 fev 2025.

AMORIM, Tania Nobre G. F, SILVA, Ladjane de B. Treinamento no Serviço Público: Uma abordagem com servidores técnico-administrativos de uma universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v.2, n.1, 2012, pp1-28.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 01, n. 1, p. 01-15, 2010.

BENAKOUCHE, T. Tecnologia é Sociedade: contra a Noção de Impacto Tecnológico. *Cadernos de Pesquisa*, 17, pp.2-23, 1999.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p. ISBN 978-85-450

BYHAM, W.C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

BRASIL. Instituto Brasileiro de Estatísticas -IBGE. **População do Estado do Amapá**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ap.html>. Acesso em 20 fev 2025.

BROWERS, M. R.; HALL, J. R.; MANDYAM, M. S. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. 66 **Business Horizons**, v. 60, n. 04, p. 551-563, july/aug. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>.

BRUM, L. *Gestão de pessoas no setor público: conceitos e práticas*. Fórum. 2006.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. 3ª.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CODO, W.; HITOMI, A. H.; SAMPAIO, J. J. C. **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: uma Abordagem Interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COHEN, S. G., & BAILEY, D. E. *Teams work: The power of collaboration*. Jossey-Bass. 1997. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/471383128/1997-Cohen-Bailey-Teams-work> . Acesso em 01 fev. 2025.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, R. Análise de Discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes; p. 244- 270, 2002.

GONÇALVES, Emilia Maria. **Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público**. In: Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y La Administración Pública. 2002.

GONZÁLEZ, Maria Pilar; SILVA, Manuel; e CORNEJO, José M. **Equipos de Trabajo Efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.

GUIMARÃES, A. **Falta de treinamento e cultura atrasada estão por trás de erros policiais, dizem especialistas**. 2010. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2010/07/27/profissionais-miojo-ecultura-atrasada-estao-por-tras-dos-erros-policiais-dizem-especialistas.htm>. Acesso em 17 fev 2025.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: Pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPE, 1986.

HELLER, A. **O Cotidiano e a História**. 2ª.ed. [S.l.]: Paz e Terra, 1976.

HUNDZINSKI, Brenda Ohana Rocha. A formação dos Agente da Segurança Pública. **Revista Sociedade Científica**. Vol 6, Nº 1. 2023.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Gen/ Atlas, 2018.

KANAANE, R . RS KEPPKE, R ALDARVIS, DC SILVA. **Gestão pública estratégica e a visão do futuro**. São Paulo: Atlas, 43, 2010. 16, 2010.

LIMA, Tiago Martins et al. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Revista Caderno Pedagógico**. Studies Publicações e Editora Ltda., Curitiba, v.20, n.1, p. 101-122. 2023.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. **Nas Malhas da Rede: os Impactos Íntimos da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAHEIRIE, K. **Agenor no Mundo: um Estudo Psicossocial da Identidade**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1994.

MASSAROLI Rosita. SAUPE, Aline. **Distinção Conceitual: Educação Permanente e Educação Continuada no Processo de Trabalho em Saúde**. Disponível em: <http://www1.saude.rs.gov.br/dados/1311947098405educa%E7%E3o%20continuada%20e%20permanente.pdf>. Acesso em 17 fev 2025.

MATHIS, R. L., & JACKSON, J. H. *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning. 2016. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Human_Resource_Management.html?hl=id&id=-ihBCgAAQBAJ&redir_esc=y . Acesso em 10 fev 2025.

MELO, J. *Formação e profissionalização na segurança pública*. Dialética. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PASCOAL, L. J. (2018). **Gestão por competências no setor público**. Editora FGV, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROWE, G. W. **Liderança estratégica e criação de valor**. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gJTmLgwRMkhBpLCWFcHb9Dy/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 17 fev 2025.

SANTOS, W.; GRAFFUNDER, R.; SILVA, E. **Gestão pública de excelência: novas perspectivas voltadas ao serviço público. Administração**, Edição 125 AGO/23. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4242/TFC%20P%C3%B3s%20Ge%20st%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Elaine%20-%20Grayce%20Kelle%20-%20Valquiria%20-%20FINALIZADO-.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 01 mar 2025.

TOURISH, D. Introduction to the special issue: why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. **Leadership**, v. 16, n. 03, p. 261-272, 2020. Disponível em: DOI <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>. Acesso em: 01 fev. 2025.

TONELLI, M. J. **Os Sentidos das Máquinas: Novas Tecnologias no Cotidiano de Trabalho**. 7º Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Salvador, 2001.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; SILVA, R. C. **Inovação e comprometimento na administração de empresas e pessoas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2019.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.