

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
COM ÊNFASE À ATIVIDADE BOMBEIRIL**

DIOGO BAHIA LOSSO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BATALHÃO DE
OPERAÇÕES AÉREAS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS, SC
2018

DIOGO BAHIA LOSSO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES AÉREAS DO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof^o. Valério Alecio Turnes, Dr.

FLORIANÓPOLIS, SC
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Losso, Diogo Bahia

Planejamento Estratégico do Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina apresentada como TCC no Curso de Altos Estudos Estratégicos do CBMSC. / Diogo Bahia Losso. -- Florianópolis : CEBM, 2018.

55 p.

Monografia (Curso de Altos Estudos Estratégicos) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Altos Estudos Estratégicos, 2018.

Orientador: Valério Turnes, Dr.

1. Planejamento. 2. Planejamento Estratégico. 3. Operações Aéreas.
4. Corpo de Bombeiros Militar. I. Turnes, Valério Alecio. II. Título.

DIOGO BAHIA LOSSO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES AÉREAS DO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora

Orientador:

Professor Dr. Valério Alecio Turnes
Centro de Administração Sócio Econômicas - ESAG

Membro:

Coronel BM Vanderlei Vanderlino Vidal
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Membro:

Coronel BM João Batista Cordeiro Junior
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de novembro de 2018.

Dedico este trabalho ao efetivo do Batalhão de Operações Aéreas – BOA, profissionais, que como eu, dedicam suas vidas para salvar outras.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde, força e perseverança para superar as dificuldades encontradas.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) pela viabilização do curso e toda a organização.

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e em especial ao Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), pela parceria com o CBMSC.

Aos professores do curso, sejam do CBMSC ou da ESAG, pela alta qualidade das aulas.

Ao meu orientador, professor Valério Alecio Turnes, pela dedicação e apoio na condução do processo de construção desse trabalho.

Aos Oficiais e Praças do Batalhão de Operações Aéreas (BOA) sem os quais não seria possível construir o Planejamento Estratégico.

A minha esposa Vanessa e minha filha Laura que me apoiaram durante os meses de curso, compreendendo os momentos em que estive ausente.

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes” (Peter Drucker)

RESUMO

A presente monografia aborda o tema Planejamento Estratégico, tendo como objetivo geral a elaboração do Planejamento Estratégico do Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como forma de pautar as ações futuras da unidade aérea, alinhado ao Plano Estratégico da Corporação 2018-2030. Para tanto foi dividido em três capítulos, o primeiro realiza um levantamento bibliográfico e documental sobre planejamento estratégico e propõe um roteiro a ser seguido para a sua elaboração. No segundo capítulo busca identificar instituições similares em nível internacional e realiza um diagnóstico dos planejamentos estratégicos das Organizações Aéreas de Segurança Pública, principalmente as unidades dos Corpos de Bombeiros Militar e por fim, o planejamento estratégico do próprio Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Por último, o quarto capítulo apresenta o planejamento estratégico do Batalhão de Operações Aéreas, elaborado em conjunto com os Oficiais da Unidade durante o transcorrer do trabalho, apresentando a história do BOA, sua identidade organizacional com os valores, missão e visão de futuro, a análise do ambiente através da matriz swot, os objetivos estratégicos e as estratégias.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Operações Aéreas. Corpo de Bombeiros Militar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	17
Figura 2	Ciclo operacional.....	18
Figura 3	Fluxograma do roteiro para elaboração do Planejamento Estratégico.....	20
Figura 4	Matriz SWOT.....	22
Figura 5	Gráfico de identificação das OASP.....	27
Figura 6	Gráfico das OASP que possuem Planejamento Estratégico.....	28
Figura 7	Gráfico das Corporações que possuem Planejamento Estratégico.....	28
Figura 8	Gráfico do ano de elaboração do Planejamento Estratégico das OASP.....	29
Figura 9	Gráfico Planejamento Estratégico da Corporação contempla a OASP.....	29
Figura 10	Mapa estratégico do CBMSC.....	32
Figura 11	Representação gráfica do Planejamento Estratégico do BOA.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

ACIB	Associação Comercial e Industrial de Blumenau
ASU	Auto Socorro de Urgência
BOA	Batalhão de Operações Aéreas
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
FAB	Força Aérea Brasileira
GOA	Grupamento de Operações Aéreas
GRAer	Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
OASP	Organização de Aviação de Segurança Pública
PC	Polícia Civil
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
PNAU	Política Nacional de Atendimento as Urgências
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SENASP	Secretaria Nacional da Segurança Pública
SES	Secretaria de Estado da Saúde
SSP	Secretaria de Estado da Segurança Pública

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Objetivo geral.....	12
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
1.4	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	13
1.5	METODOLOGIA.....	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1	CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2	ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.2.1	Identidade Organizacional.....	20
2.2.2	Análise de Ambiente.....	21
2.2.3	Matriz SWOT.....	22
2.2.4	Definição dos Objetivos Estratégicos.....	23
2.2.5	Formulação das Estratégias.....	23
2.2.6	Plano de Ação.....	24
2.2.7	Monitoramento e avaliação.....	24
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SIMILARES..	25
3.1	ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS.....	25
3.1.1	REGA (Schweizerische Rettungsflugwacht).....	25
3.1.2	ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club).....	26
3.2	ORGANIZAÇÕES NACIONAIS.....	26
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CBMSC.....	30
3.3.1	Mapa Estratégico.....	31
4	SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BOA.....	33
4.1	A HISTÓRIA DA AVIAÇÃO NO CBMSC.....	33
4.1.1	A tragédia do Vale do Itajaí.....	34
4.1.2	A criação do Batalhão de Operações Aéreas – BOA.....	35
4.1.3	A parceria com o Serviço De Atendimento Móvel De Urgência – SAMU.....	37
4.1.4	O início da expansão.....	39
4.2	VALORES.....	40
4.3	MISSÃO.....	41
4.4	VISÃO DE FUTURO.....	41

4.5	MATRIZ SWOT.....	41
4.5.1	Pontos Fortes	41
4.5.2	Pontos Fracos	42
4.5.3	Oportunidades	42
4.5.4	Ameaças	43
4.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
4.7	ESTRATÉGIAS.....	44
5	CONCLUSÕES	47
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A	53
	ANEXO A	55

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa é o trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e do Curso de Altos Estudos Estratégicos (CAEE) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

O tema escolhido orbita no planejamento estratégico do Batalhão de Operações Aéreas (BOA) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, unidade especializada da Corporação, destinada a realizar o serviço aéreo, através de missões aeromédicas, de resgate, combate a incêndio, defesa civil e transporte de órgãos, além de apoio a outras instituições.

O primeiro capítulo faz uma revisão bibliográfica acerca do Planejamento e Planejamento Estratégico, seus conceitos, princípios e um modelo de roteiro de elaboração.

No próximo capítulo seguinte será abordado o planejamento estratégico em organizações similares a nível mundial e nacional, bem como o do próprio CBMSC, como se deu a sua elaboração, a identidade organizacional os objetivos estratégicos e estratégias.

No último capítulo, propõe-se a apresentar o planejamento estratégico do BOA, construído a partir do roteiro proposto no primeiro capítulo, com a história da unidade, a sua identidade organizacional (valores, missão e visão de futuro), a análise do ambiente através da matriz SWOT, objetivos estratégicos e delineando as estratégias de ação a médio e longo prazo da unidade, alinhado ao planejamento estratégico do CBMSC.

Ao final apresenta-se as conclusões do trabalho, as contribuições e sugestões de continuidade da pesquisa.

1.1 PROBLEMA

Em suma, o problema que estimulou esta pesquisa é: a falta de um planejamento estratégico para o BOA a médio e longo prazo, que possa nortear as condutas futuras da unidade. A ausência do planejamento, no nível estratégico, dificulta a consolidação e ampliação da prestação do serviço de resgate aéreo especializado de maneira sustentável e responsável, alinhado com o planejamento estratégico da Corporação.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O papel do servidor público enquanto gestor é zelar pela coisa pública e servir a sociedade com a máxima eficiência e eficácia. Para tal, deve pautar sua administração em planejamento, estabelecendo objetivos e metas, mecanismos de controle e avaliação que permitam saber como está conduzindo esse processo.

A falta de um planejamento a médio e longo prazo com planos de ação estabelecidos, suas metas e formas de avaliação e controle, dificulta as ações de comando no sentido de canalizar esforços para o cumprimento da atividade a que se propõem o BOA, de maneira efetiva em todo o território catarinense.

A sociedade vem passando ano após ano por um constante processo de evolução, exigindo um novo serviço público, voltado aos anseios dos cidadãos em busca de um serviço efetivo, inovador e com aplicação transparente dos recursos públicos.

O CBMSC preocupado com o futuro da corporação finalizou o seu planejamento estratégico iniciado em 2015, publicando em janeiro de 2018 o seu Plano Estratégico 2018-2030, onde não só as unidades subordinadas mas também todo o efetivo, devem contribuir para que os objetivos estratégicos propostos sejam de fato alcançados.

Nesse sentido e não podia ser diferente, o BOA também se engajará de maneira ampla no alcance dos objetivos estratégicos e metas estabelecidas. Para tanto entendeu ser o momento adequado para também definir o seu planejamento a médio e longo prazo, alinhado ao Plano Estratégico do CBMSC.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar o Planejamento Estratégico do BOA, favorecendo o aprimoramento das atividades aéreas, alinhado ao planejamento estratégico do CBMSC.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) pesquisar, descrever e sistematizar a história da atividade aérea no CBMSC;
- b) identificar iniciativas sobre Planejamento Estratégico em organizações similares;
- c) propor um roteiro para elaboração de um planejamento estratégico, adaptado para utilização de outras unidades aéreas de Segurança Pública; e
- d) elaborar o Planejamento Estratégico do BOA.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Espera-se que o presente trabalho contribua para a solidificação e aprimoramento da atividade aérea realizada pelo CBMSC, assegurando à comunidade catarinense a prestação de um serviço de excelência.

A elaboração do planejamento estratégico do BOA, com a definição dos objetivos estratégicos, estratégias e posteriormente a elaboração dos planos de ação e a sua forma de monitoramento e avaliação, possibilitará ao comandante da unidade uma gestão mais eficaz e efetiva, com o emprego racional dos recursos públicos e humanos.

Outro aspecto importante a se destacar é a continuidade das ações de comando voltadas para a expansão, definida como um objetivo estratégico a ser alcançado, que deixa de ser personalística e passa a ser institucional e de amplo conhecimento.

1.5 METODOLOGIA

Toda pesquisa para ser reconhecida necessita de um caminho, que ao ser percorrido, passo a passo, culmina no alcance do objetivo. Dessa forma, a metodologia científica vai proporcionar ao pesquisador a realização do trabalho acadêmico padronizado, de acordo com as normas.

Pesquisa é um procedimento lógico, pensante e organizado cujo objetivo é buscar respostas aos problemas que são apresentados, sendo necessária quando não se tem informação suficiente para se responder esse problema (GIL,1987).

Já Marconi e Lakatos (2006, p.157) definem pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Em relação a a pesquisa exploratória, assim elucida Gil (2002,p.41):

[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Já a pesquisa descritiva de acordo com o mesmo autor (GIL, 2002, p.42) “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Por fim, a pesquisa explicativa que examina o conhecimento da realidade, explica a razão e o por quê das coisas. O estudo científico é fruto da pesquisa explicativa. (GIL, 2002).

Isto posto, a presente pesquisa permeia, quanto aos objetivos, as três classificações. É exploratória ao passo que será realizado um levantamento bibliográfico na literatura nacional e internacional, bem como na legislação vigente, buscando o conhecimento produzido por outros autores. Será descritiva por descrever a realidade da Corporação CBMSC e a especificidade da sua unidade aérea, o BOA e por fim, explicativa, propondo ao final o planejamento estratégico, concretizando uma ação que requer uma avaliação continuada.

Em relação a análise dos dados, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Apenas a abordagem qualitativa será utilizada, a qual Guerra (2014, p.11) assim a define:

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito

A análise dos dados de uma pesquisa qualitativa é realizada a partir de um juízo de valor. Como forma de contribuir para o alcance do objetivo, foi realizada uma pesquisa junto as Organizações de Aviação de Segurança Pública (OASP), através de aplicação de um questionário utilizando a ferramenta disponível pelo Google, o Google Form ou Formulário Google, conforme modelo constante no APÊNDICE A, encaminhado no grupo de *whatsapp* dos Comandantes de OASP de todos os 26 estados mais o Distrito Federal, onde se pretendeu diagnosticar a existência de planejamento estratégico nessas Organizações de Aviação.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico do BOA, foram realizadas oficinas na sede do Batalhão com a presença de 11 oficiais, orgânicos da unidade tanto da sede em Florianópolis quanto da Companhia de Blumenau, e não orgânicos, oficiais de outras unidades do CBMSC que exercem a função de pilotos de aeronaves no BOA.

Utilizando o roteiro adaptado à realidade da unidade, os trabalhos foram realizados inicialmente de maneira individual, debatido depois em duplas, em seguida em grupos maiores e finalizado no grande grupo.

A primeira oficina foi realizada na manhã do dia 17 de outubro, cujo resultado foi a elaboração da identidade organizacional, definindo os valores, a missão e a visão de futuro.

Um segundo encontro foi realizado no período vespertino do dia 19, onde se analisou o ambiente com a realização da matriz SWOT e definição dos objetivos estratégicos. Por fim, mais um encontro no dia 24, onde foram definidas as estratégias.

Quanto ao método, a pesquisa pode ser dedutivo ou indutivo. Como o ponto de partida é o Planejamento Estratégico do CBMSC, se dá por conta da generalização, ou seja, se parte de algo particular para o geral, a partir de observações de casos concretos, conforme Lakatos e Marconi (2007, p.86):

Indução é um processo por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto o objetivo dos argumentos indutivos é levantar conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam.

Assim, aos dados apresentados tem como objetivo possibilitar a organização das respostas às indagações apresentadas pela justificativa, objetivo geral e específicos da pesquisa em questão, possibilitando a outras organizações similares a possibilidade de elaborarem seus planejamentos estratégicos, a partir do roteiro proposto.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

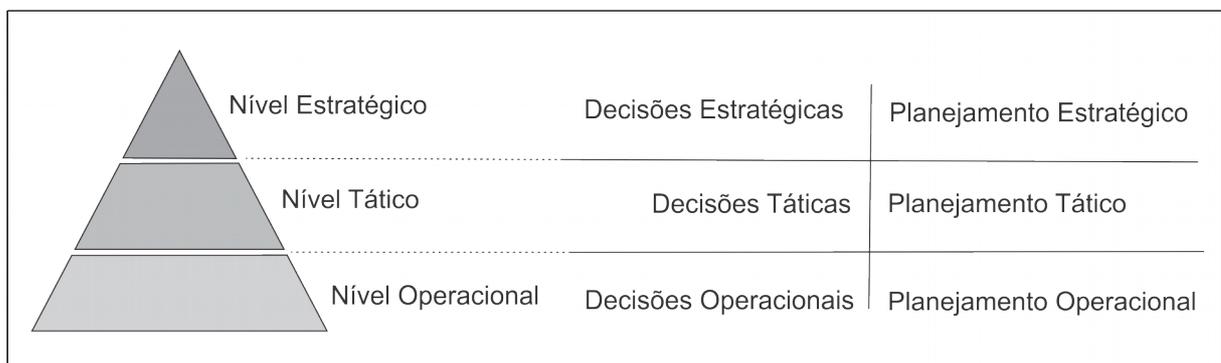
Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar. Assim o planejamento é fundamental para determinar e implementar ações na Corporação, o que se pretende fazer no futuro e qual o caminho para se chegar lá. Nesse sentido, este trabalho foi elaborado a partir da realização de levantamento de parte da literatura que define planejamento, criando condições para a elaboração de um roteiro metodológico adaptado às características do BOA e sua posterior aplicação a campo, tendo como produto final o Plano Estratégico.

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é a primeira função administrativa, a qual estabelece os objetivos para o futuro da organização e quais os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los, baseado em algum método, plano ou lógica (CHIAVENATO, 2005).

Quanto aos tipos de planejamento, são divididos em três, podendo relacioná-los com o nível de decisão organizacional, o estratégico (longo prazo), o tático (médio prazo) e o operacional (curto prazo), conforme figura abaixo:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: elaborado pelo autor a partir do original de Oliveira (2010, p.15)

De acordo com Oliveira (2010, p.17) planejamento estratégico é definido como “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Dessa forma, o planejamento estratégico deve ser de responsabilidade da cúpula da organização, que possui autonomia para estabelecer os objetivos e os meios para alcançá-los.

O planejamento estratégico abrange toda a organização, é de longo prazo e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional (CHIAVENATO, 2003).

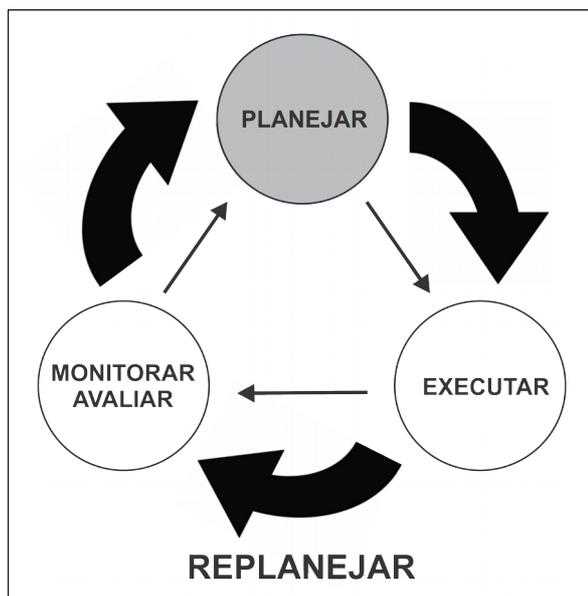
Por planejamento tático entende-se ser a “metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área do conhecimento e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA 2010, p.19). Definido pelo nível intermediário, inclui cada departamento ou unidade da organização com ações a médio prazo (geralmente um ano), abrange recursos específicos e objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2003).

Por fim, planejamento operacional “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA 2010, p.19), ou seja, se referem aos planos de ação ou planos operacionais. É definido pelo nível operacional e projetado para curto prazo para o atendimento de uma tarefa ou atividade isolada com o objetivo de atingir metas específicas (CHIAVENATO, 2003).

Já Motta (1992), apud (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018, p.150): “o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo.” Como visto, planejamento estratégico é processo contínuo, sistemático e cíclico.

A figura abaixo ilustra o ciclo do planejamento, onde cada uma das etapas tem um sentido próprio e está integrada às outras fases:

Figura 2 – Ciclo Operacional



Fonte: elaborado pelo autor a partir do original de (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018, p.151).

A função planejar é a definição do plano de futuro, onde se começam a estabelecer as referências da organização, quem é, quais são os objetivos e como serão alcançados. Executar é o esforço para colocar em prática as estratégias definidas. Monitorar e avaliar, é a sistematização de informações que permitam identificar se os resultados obtidos condizem com o que se esperava, sendo permanente e contínua, orientando a tomada de decisão nos níveis estratégico e operacional (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Por se tratar de um ciclo, tem-se o replanejar, realimentando o processo a partir de novas informações e perspectivas, mantendo suas estratégias ou ajustando-as às condições do ambiente organizacional. (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, ensina o que o planejamento estratégico (DRUCKER, 1998):

- a) não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas;
- b) não é previsão;
- c) não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais; e
- d) não é uma tentativa de eliminar o risco.

Portanto planejamento estratégico é um processo que visa responder a questões básicas em relação a organização: por que existe, o que ela faz e como faz, cujo resultado é um plano que guiará as ações da organização por longo prazo (CHIAVENATO, 2005).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p.203), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) está relacionado com adaptação da organização a um ambiente mutável;
- b) é orientado para o futuro;
- c) é compreensivo;
- d) é um processo de construção de consenso; e
- e) é uma forma de aprendizagem organizacional.

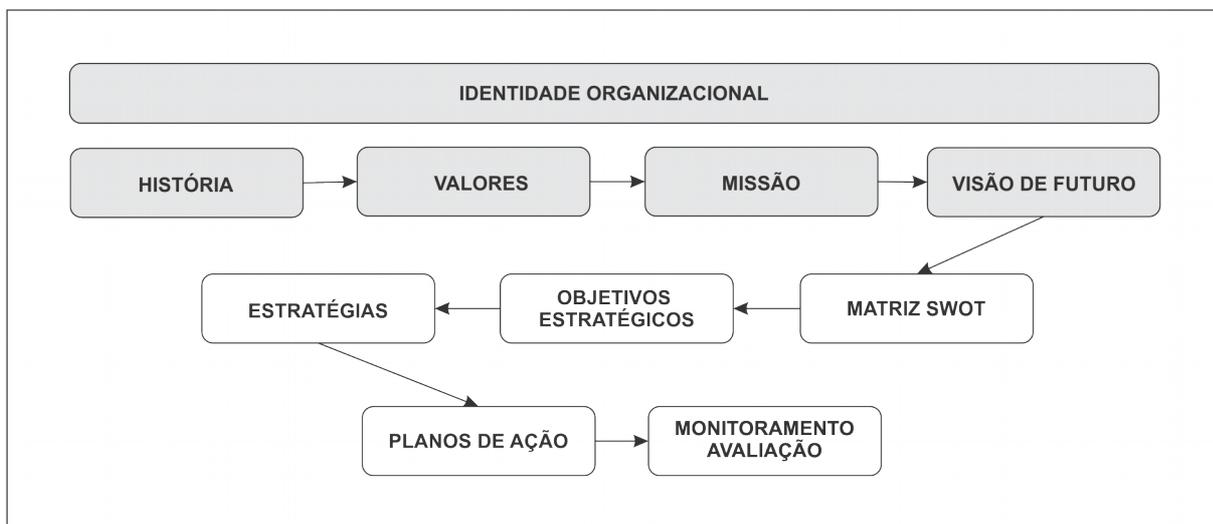
2.2 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do planejamento estratégico passa pela definição de um roteiro. Para tanto é preciso saber quem somos, onde estamos e aonde se quer chegar. Para o presente estudo, será adotado o roteiro proposto por Oliveira (2010) e por Turnes; Schmidt; Guzzatti (2018).

Oliveira (2010) apresenta um roteiro dividido em 4 fases, a primeira do diagnóstico estratégico; a segunda, a missão; a terceira, os instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim, a quarta fase que é a do controle e avaliação.

O roteiro apresentado por Turnes; Schmidt; Guzzatti (2018) é similar, tendo como ponto de partida a elaboração de um plano de futuro composto da identidade organizacional, a análise do seu ambiente, os objetivos estratégicos e as estratégias elaboradas para alcançá-los. Para o presente trabalho, será adotado esse roteiro de planejamento estratégico.

Figura 3 – Fluxograma do roteiro para elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

2.2.1 Identidade Organizacional

O primeiro passo da identidade organizacional é definir a Corporação a partir de características peculiares e próprias, sendo composta pela história, valores, missão e visão (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Conhecer a **história** da instituição, seu passado e evolução ao longo dos anos, é preponderante para a elaboração do planejamento estratégico. Conhecendo o seu passado pode-se entender o presente e planejar o futuro.

Valores, de acordo com Oliveira (2010, p. 67) “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Servem como guia e limites éticos e políticos para a corporação. Devem ser descritos de forma objetiva e clara, compreendido e incorporado ao comportamento dos gestores e dos colaboradores (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Missão, de acordo com (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 27) “é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produtos e de mercado”.

Para se definir a missão de uma empresa, organização ou empreendimento, é importante saber qual a razão da sua existência, o sentido real do seu negócio (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018). Um roteiro simples para se estabelecer a missão é responder a essas quatro perguntas:

- a) o que fazemos?
- b) como fazemos?
- c) para quem fazemos? e
- d) por que fazemos?

Ao se responder esses questionamentos, sistematizar e integrar as respostas tem-se a missão.

A **visão** é o que a empresa pretende ser. É o que se consegue enxergar mais a frente, em um período de tempo mais longo e de forma mais ampla, servindo de balizamento para o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010).

2.2.2 Análise de ambiente

A análise ambiental é o estudo realizado acerca dos diversos fatores e forças do ambiente e qual a relação desses ao longo do tempo e de que forma afetam a corporação.

Quanto ao ambiente, pode ser interno ou externo. No ambiente interno encontra-se fatores que a corporação pode controlar, estando relacionados com às pessoas, aos métodos, estrutura e processos. Já o ambiente externo envolvem fatores sobre os quais não se pode controlar, estando associados aos fornecedores, clientes, legislação, concorrentes, situação econômica, entre outros (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

De acordo com Oliveira (2010, p.72):

o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos.

Para se analisar o ambiente, interna e externamente, pode-se utilizar de ferramentas que permitam diagnosticar determinados componentes, como pontos fortes, pontos fracos,

oportunidades e ameaças. Uma dessas ferramentas é a matriz *SWOT*, considerada uma ferramenta clássica da administração, muito utilizada na elaboração do planejamento estratégico.

2.2.3 Matriz *SWOT*

SWOT é um acrônimo das palavras de língua inglesa *Strengths*, que significa forças (pontos fortes); *Weaknesses*, fraquezas (pontos fracos); *Opportunities*, oportunidades e *Threats*, ameaças. É uma técnica de análise elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970 (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018). No Brasil também é conhecida por análise FOFA, de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Figura 4 – Matriz *SWOT*



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Oliveira (2010, p.68) assim define os componentes da matriz *SWOT*:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Os pontos fortes e pontos fracos dizem respeito ao ambiente interno, onde a organização consegue controlar, enquanto que as fraquezas e oportunidades estão relacionadas ao ambiente externo, não controláveis.

Essa ferramenta permite realizar a análise do ambiente com o objetivo de colher tudo em uma matriz (por isso também é conhecida como matriz SWOT), facilitando a visualização. Dessa forma, facilitará a formulação das estratégias e tomada de decisão.

A análise SWOT pode ajudar das seguintes formas, conforme Casarotto (2018):

- a) dar mais segurança para a tomada de decisão;
- b) conhecer profundamente o cenário;
- c) compreender a posição em relação aos concorrentes;
- d) antecipar-se a movimentos externos; e
- e) indicar alternativas de ação.

2.2.4 Definição dos Objetivos Estratégicos

Definir os objetivos estratégicos nada mais é que definir o que se pretende ao longo do tempo com metas definidas, capazes de alcançar a visão de futuro já estabelecida anteriormente. Tais metas necessitam de critérios que permitam medir e acompanhar o atendimento dos objetivos (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Oliveira (2010, p.145) define objetivo como “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

Os objetivos servem para fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado do seu papel na empresa, embasar a tomada de decisão, estimular o empenho e a realização focada em resultados esperados e como forma de controle e ações corretivas (OLIVEIRA, 2010).

2.2.5 Formulação de Estratégias

Antes de se estabelecer os planos de ação, que estão no nível operacional, se faz necessário estabelecer as estratégias, finalizando o planejamento estratégico. Formular as estratégias, a partir do que foi visto até agora, é escolher ou definir os melhores caminhos para se alcançar os objetivos estratégicos.

Uma forma para se formular uma estratégia passa pela comparação de fatores evidenciados na análise do ambiente realizada através da matriz SWOT, com os objetivos estratégicos, onde para cada fator ou conjunto de fatores relacionados a um objetivo, deverá corresponder uma estratégia a ser implementada (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Para o alcance efetivo dos objetivos deve-se levar em consideração a melhoria ou manutenção dos pontos fortes, anular os pontos fracos ou torná-los fortes, aproveitar as oportunidades e se resguardar das ameaças.

2.2.6 Plano de Ação

Por fim, tem-se os planos de ação que servirão de base para a implementação das estratégias e, conseqüentemente, desenvolvimento do planejamento estratégico.

No plano de ação deve conter os projetos elaborados que conforme forem sendo executados, possibilitarão aferir o alcance dos objetivos. Significa dizer que o plano de ação poderá ser alterado ao longo do tempo, conforme os projetos forem sendo finalizados e outros sejam elaborados, conforme a demanda (TURNES; SCHMIDT; GUZZATTI, 2018).

Oliveira (2010, p.241) conceitua projeto como “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários para o seu desenvolvimento.”

2.2.7 Monitoramento e Avaliação

De acordo com Oliveira (2010, p.260) o conceito de controle é:

a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e resultado das ações, com a finalidade de reavaliar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Uma vez concluído o planejamento estratégico, não se pode considerar como finalizada a tarefa. Por se tratar de um planejamento a médio e longo prazo, é fundamental que se exerça algum tipo de monitoramento e controle, não só para se verificar a sua execução, mas também, a eventual adequação do mesmo frente as mudanças proporcionadas pelo ambiente interno e externo.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SIMILARES

O presente capítulo abordará organizações similares, ou seja, organizações que realizam o serviço aeromédico e de resgate, a exemplo do BOA. Inicialmente se buscou identificar organizações a nível mundial e nacional, para então abordar o próprio planejamento estratégico do CBMSC.

Internacionalmente as organizações identificadas foram a suíça REGA e a alemã ADAC. Ambas não são organizações militares e sim civis, não governamentais, organizadas a partir de uma fundação que prestam o serviço mediante uma pequena contribuição, no caso da REGA, ou pela contratação de seguro, no caso da ADAC.

No nível nacional, foi realizada uma pesquisa junto às Organizações Aéreas de Segurança Pública (OASP), pertencentes as Polícias Militares, Corpo de Bombeiros Militares, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal e Departamento de Transito (DETRAN) e do IBAMA.

3.1. ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

Embora sejam instituições civis formadas e geridas como fundações, são exemplos de organizações similares que se destacam internacionalmente. Embora não se tenha conseguido acessar seus planejamentos estratégicos, inclusive se possuem de fato um, o fato que levou a sua citação é o exemplo de organização e evolução ao longo da história, comprovando a necessidade de se realizar um planejamento a médio e longo prazo para que se possa atingir níveis similares.

3.1.1 REGA (Schweizerische Rettungsflugwacht)

REGA (Schweizerische Rettungsflugwacht) Salvamento Aéreo e Guarda Aérea Suíça, é uma fundação civil que realiza operações de resgate e transporte aeromédico na Suíça, e pioneira na execução de serviço de repatriamento de pacientes Suíços de qualquer lugar no mundo.

Com sede em Zurique, iniciou suas atividades em abril de 1952 inovando no serviço de resgate aéreo a nível mundial, pousando suas aeronaves em geleiras com uso de esquis e com o lançamento de para quedistas de resgate.

Nas décadas de 60 e 70 os helicópteros de resgate são incorporados aos resgates, se mostrando uma ferramenta versátil e ágil, não só para os resgates nas montanhas, mas no repatriamento de cidadãos suíços hospitalizados no exterior.

Nos anos 80, o número crescente de clientes do serviço permite a construção e operacionalização da maior rede de resgate aéreo do mundo, com emprego de helicópteros e aviões de última geração. Esse crescimento exige que a REGA se reinvente, buscando uma maior segurança nas operações e o melhor serviço aos pacientes.

A experiência em resgate com uso de aeronaves realizado pela REGA passa a ser reconhecido mundialmente, inclusive com a participação em operações de resgate em outros países da Europa, nos EUA, no México (terremoto de 1985). Um marco histórico foi o repatriamento de mais de sessenta pacientes, sobreviventes do tsunami do dia 26 de dezembro de 2004, na Indonésia.

Com uma frota de 18 helicópteros e 3 aviões, a REGA realizou em 2017 15.958 missões, a partir das suas 13 bases (REGA, 2018). O alcance de números tão expressivos demonstra o nível de organização da instituição, que ano após ano, dos seus 61 anos de existência, que a manutenção e expansão do serviço só foram possíveis com um planejamento estratégico, do contrário, teriam sucumbido.

3.1.2 ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club)

A ADAC é um clube de automobilismo alemão fundado em 1903 que conta com mais de 20 milhões de membros, estruturado em toda a Alemanha. Possui no seu portfólio de serviços e produtos, o serviço de resgate aeromédico, iniciado em 1970, como uma resposta ao crescente número de mortes decorrentes dos acidentes automobilísticos. A exemplo da REGA, também, realiza o repatriamento de pacientes acidentados (KABBE, 2018).

Possui uma frota de 55 helicópteros distribuídos em 37 bases operacionais, que permitem realizar qualquer atendimento em território alemão em até 15 minutos (ZANIN, 2017).

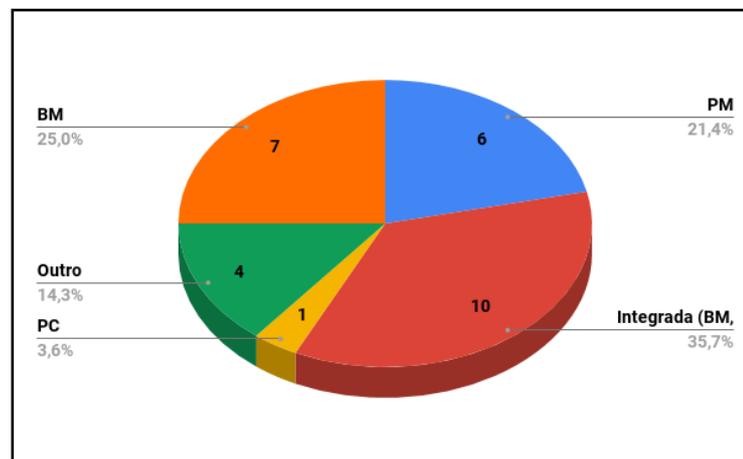
Em 2017 o serviço aéreo da ADAC realizou 55.300 atendimentos, dos quais 4.400 foram repatriamentos com uso de aviões, tanto em voos próprios quanto em voos charter.

3.2 ORGANIZAÇÕES NACIONAIS

Seguindo a mesma lógica das instituições similares internacionais, se buscou conhecer a realidade nacional, identificando as OASP que possuem planejamento estratégico que possam ser utilizadas como referência. Para identificar as OASP que possuem planejamento estratégico, foi realizada uma pesquisa junto aos Comandos.

Do total de 52 OASP existentes, divididas entre unidades das Polícias Militares, Corpos de Bombeiros Militares, Polícias Civis, unidades integradas (PM, CBM e PC), e outros como Força Nacional, Departamento de Trânsito (DETRAN) do DF, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal e Receita Federal, 28 responderam o questionário.

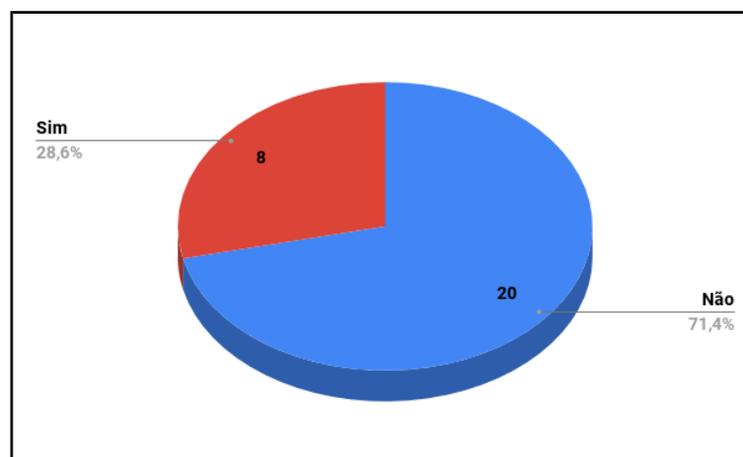
Figura 5 – Gráfico de Identificação das OASP



Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Dos dados coletados foi possível diagnosticar que mesmo sendo organizações militares, que possuem um grande apelo para a formulação e o emprego de estratégias, apenas 08 OASP possuem um planejamento estratégico.

Figura 6 – Gráfico das OASP que possuem Planejamento Estratégico

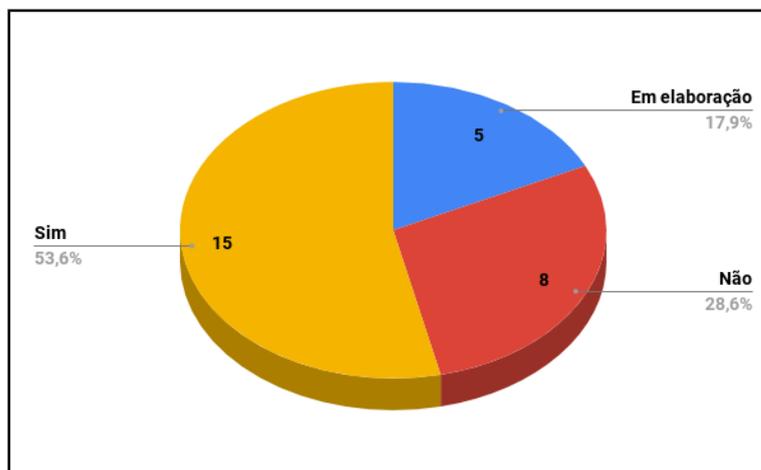


Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Interessante destacar que existem no Brasil 8 OASP pertencentes às Corporações Corpo de Bombeiros Militar, a saber, SC, RJ, MG, DF, GO, MT, MS e RO. Das 08 OASP que possuem planejamento estratégico, apenas uma é unidade aérea de Corpo de Bombeiros Militar, o Grupamento de Operações Aéreas (GOA) do Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro, cujo planejamento é do ano de 2018. O Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e de Santa Catarina, encontram-se em fase de elaboração.

Como somente uma OASP Bombeiro Militar possui planejamento estratégico, e duas estão em fase de elaboração, ampliamos a pesquisa para a Corporação. E os resultados obtidos foram, 15 possuem, 8 não possuem e 5 estão em elaboração. Das que possuem, apenas 5 são Corpos de Bombeiros Militares.

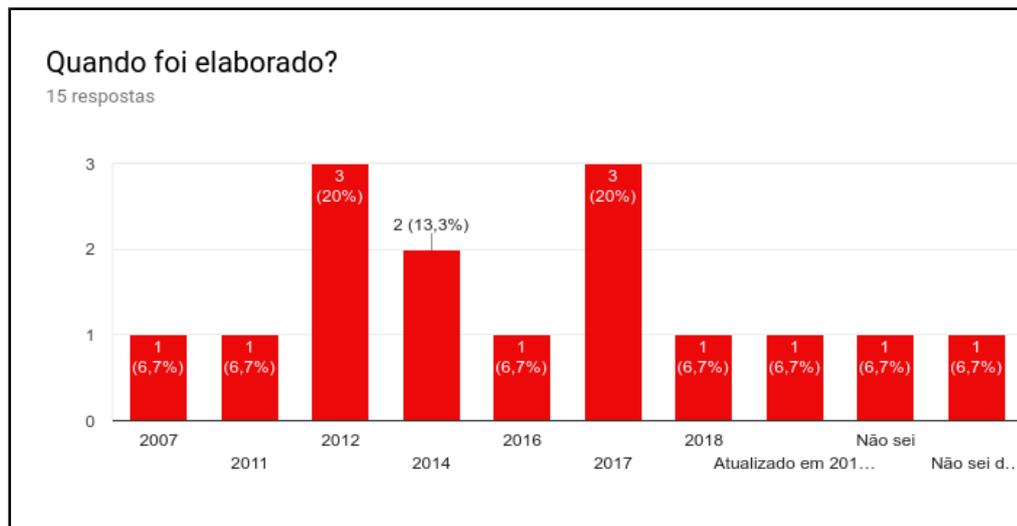
Figura 7 – Gráfico das Corporações que possuem Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado pelo autor, 2018

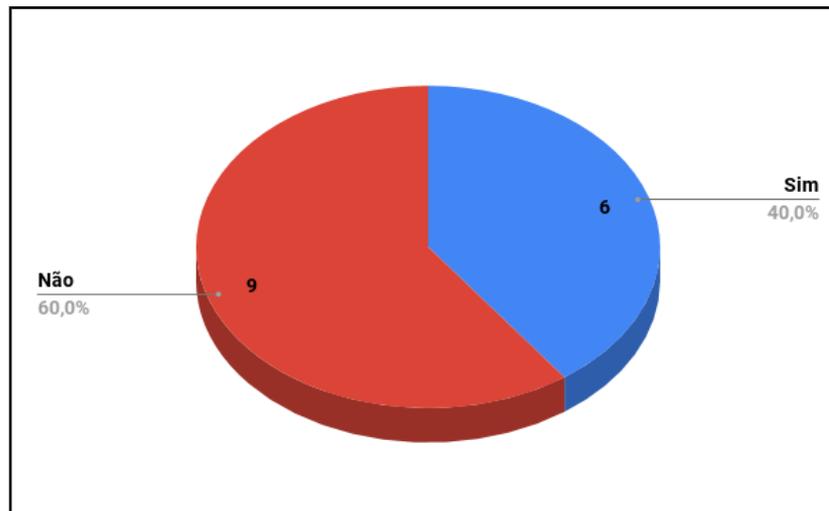
Até mesmo as OASP que possuem planejamento estratégico, são relativamente recentes e 60% não contemplam as suas unidades aéreas. Das 6 Corporações que citam suas OASP no planejamento estratégico, apenas 1 é OASP do Corpo de Bombeiros Militar, o GOA do CBMRJ.

Figura 8 – Gráfico do ano de elaboração do Planejamento Estratégico das OASP



Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Figura 9 – Planejamento Estratégico da Corporação contempla a OASP



Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Ficou evidenciado através dos dados levantados na pesquisa, que a preocupação das OASP dos Corpos de Bombeiros Militares com o planejamento estratégico é recente, ou seja, até 2017 nenhuma possuía e um anos depois uma possui e duas estão em elaboração. Contudo isso não significa que as Corporações não utilizem outras formas de planejamento, tampouco exerçam suas missões sem qualquer tipo de previsão ou organização. Como não é o objetivo do presente trabalho, não serão abordados os motivos que levaram a tal situação, bem como as eventuais consequências advindas com a falta de um planejamento estratégico.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.

O CBMSC teve sua primeira experiência com planejamento estratégico nos anos 2004 incentivado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), que disponibilizou as corporações um *software* denominado Puma, adquirido de uma empresa de ex militares da Marinha do Brasil.

Essa ferramenta consistia basicamente em preencher planilhas eletrônicas com informações da internas que ao final, automaticamente geraria o Planejamento Estratégico. Contudo, o nível de sigilo solicitado era tamanho, que poucos oficiais do alto comando possuíam acesso, ficando esse planejamento guardado “à sete chaves”, não sendo amplamente divulgado, mesmo resguardando algumas informações consideradas “mais” estratégicas. “Dessa forma, nasceu o Plano 2005-2010, que foi prorrogado até 2015.” (CBMSC, 2018, p.6)

Somente em 2015 o então Ten Cel BM Carlos Charlie Campos Maia foi designado pelo Comando Geral para realizar novo planejamento estratégico. Para tal percorreu o estado, visitando as Unidades do CBMSC, Batalhões e Companhias, onde em reunião com o efetivo, colheu dados referentes a identidade organizacional, ou seja, valores, missão e visão de futuro, e análise do ambiente através da aplicação da matriz SWOT. A partir da matriz SWOT os Oficiais reunidos no 1º Seminário de Oficiais do CBMSC, definiram 40 objetivos estratégicos, para serem alcançados em 10 anos, na média de 4 por ano.

Todavia, antes de finalizar seu trabalho, ingressou na Reserva Remunerada em 31 de janeiro de 2016. Somente em maio de 2017, o processo de elaboração retomado com a participação dos Ten Cel Ricardo José Steil e Ten Cel BM Alexandre da Silva¹, que nos meses seguintes processam os dados levantados pelo Cel BM RR Carlos, finalizando em julho daquele ano, com a definição da ordem de prioridade dos objetivos estratégicos.

Em agosto de 2017 o trabalho foi apresentado no Seminário dos Oficiais do CBMSC, e definidos os 5 valores da corporação, finalizando o Planejamento Estratégico do CBMSC. Entre setembro e novembro ocorre o processo de diagramação e impressão.

No início de 2018 o Comandante Geral a época Cel BM Onir Mocellin, aprovou o Plano Estratégico através da Portaria nº 80, de 21 de Fevereiro de 2018, ANEXO A, disponível para consulta pública no site da corporação em https://issuu.com/cbmscofial/docs/plano_estrat_gico_final2.

¹ Auxiliaram no processo de elaboração e organização o 3º Sgt BM Ewerton Luiz Olivieira, Sd BM Adriano José Marciniak, Sd BM Tiago Moritz Andrade, a jornalista Krislei Oschsler e a Designer Dayane Alves Lopes.

As palavras do Comandante-Geral Cel BM Onir Mocellin resumiram a importância do planejamento realizado (CBMSC, 2018, p.5):

Pensar no futuro e projetar a Instituição para as próximas décadas. Com esse intuito, estamos apresentando o Plano Estratégico 2018-2030 do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, o qual foi elaborado envolvendo todos os integrantes da Corporação. Nesse processo, foram levantadas as informações necessárias para definirmos nossas metas, nossos objetivos e as diretrizes a serem seguidas, direcionando nossas ações de forma a concentrar esforços e otimizar recursos, para que possamos prestar serviços com qualidade cada vez melhor.

3.3.1 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do Plano Estratégico do CBMSC foi elaborado através do *Balanced Scorecard* (BSC), “explicita a hipótese da estratégia, na medida em que, todos os indicadores se interligam por meio de uma cadeia lógica de causa e efeito.” (CBMSC, 2018, p.16).

Abaixo tem-se a ilustração do mapa estratégico do CBMSC, extraído do seu Plano Estratégico 2018-2030:

Figura 10 – Mapa Estratégico do CBMSC



Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Plano Estratégico 2018-2030**. Florianópolis: 2018. Disponível em: <https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2> . Acesso em: 22 Out. 2018.

4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BOA

O estudo até aqui apresentado subsidiou a elaboração do planejamento estratégico do BOA, sistematizando o roteiro apresentado no Capítulo 2, conforme descrito na metodologia.

4.1 A HISTÓRIA DA AVIAÇÃO NO CBMSC

O início das atividades aéreas no CBMSC surgiu antes mesmo da criação da sua unidade aérea, em 20 de janeiro de 2010. Convém salientar que até 2003, o Corpo de Bombeiros pertencia a Polícia Militar, sendo emancipado através da Emenda Constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003, surgindo então o CBMSC.

A primeira aeronave de Segurança Pública a sobrevoar os céus catarinenses foi um Bell Jet Ranger III locada durante a operação veraneio dos anos de 1986/1987, em apoio a atividade de salvamento aquático prestada pelo Corpo de Bombeiros.

A tripulação era composta por um piloto comandante civil, Comandante Mário Antônio Frias, que pertencia aos quadros da empresa proprietária da aeronave, e por Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros, bem como Oficiais Médicos do Quadro de Saúde da Polícia Militar (MAUS; PRATTS, 2013).

Finalizada a operação veraneio o serviço é encerrado e a aeronave locada, retorna para empresa. As estatísticas do atendimentos realizados comprova a justificativa apresentada ao Governo do Estado, do emprego na prestação dos serviços de salvamento e resgate, embora operasse na modalidade multimissão, com equipes específicas de bombeiros e de policiais militares.

A atividade seria retomada apenas em janeiro de 1993, de maneira integrada com pilotos do Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e Polícia Civil formados em escolas de aviação civil ou na Força Aérea Brasileira (FAB) (MAUS; PRATTS, 2013).

Mesmo operando na modalidade multimissão, o destaque das operações eram as missões típicas de bombeiro como salvamentos aquáticos, resgates e o atendimento pré hospitalar, o serviço só era realizado durante a operação veraneio, até o ano de 1997, quando passou a ser durante todo o ano (MAUS; PRATTS, 2013, p15):

A partir de 1997 a aeronave Esquilo passou a ser locada o ano inteiro pela PMSC, desempenhando atividades multi-missão, sempre com grande ênfase nas atividades de salvamento, sendo o efetivo de Praças Tripulantes Operacionais transferidos da

Seção Contra Incêndio para o Grupamento Aéreo da PMSC, então subordinado ao Subcomando Geral daquela Corporação.

Entre os anos de 1997 e 2010, quando efetivamente a atividade aérea teve seu início na Corporação, alguns episódios foram decisivos para a tomada de decisão.

Como já mencionado, em junho de 2003 o CBMSC se emancipou da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), passando a Corporação a ter autonomia administrativa e financeira. Contudo, pelo custo que envolve as operações aéreas, desde a aquisição ou locação de uma aeronave, formação de pilotos e tripulantes operacionais, manutenção, a atividade continuou sendo exercida pela PMSC através do Grupamento de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAer).

Durante esse período alguns Oficiais Bombeiros Militares que eram pilotos na PMSC mas que com a emancipação optaram pelo CBMSC, para manterem a proficiência e as habilitações válidas, continuaram voando em outras Corporações, como o Major BM Edmilson Lopes e o Capitão BM Giovanni Fernando Kemper, no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) e no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA).

Somente em 2008 que a Corporação oficializa uma ação com o intuito de criar e implementar o seu próprio serviço aéreo, com a designação através da Portaria nº 50, de 11 de abril de 2008, do Major BM Edupércio Pratts, como Coordenador do Grupamento de Operações Aéreas (GOA) “com a finalidade de elaborar estudos e propostas para a implantação da Unidade Aérea dos Bombeiros Militares Catarinenses” (MAUS; PRATTS, 2013, p18).

4.1.1 A tragédia do Vale do Itajaí

O evento climático que atingiu o Estado em novembro de 2008, especialmente a região do Vale do Itajaí, contribuiu para que o Comando do CBMSC percebesse a falta de uma atividade aérea própria, voltada exclusivamente para a atividade bomberil.

O desastre teve seu ápice entre os dias 20 e 24 de novembro, mas desde setembro o Estado de Santa Catarina experimentava um período de chuvas constantes. Não se tem registro de um novembro com tamanha precipitação nas regiões da Grande Florianópolis, Vale do Itajaí e Litoral Norte como o de 2008, que superou marcas históricas em torno de 1.000mm em Blumenau e Joinville, quando a média climatológica é de 150mm (DIAS, 2018).

No total foram 135 mortos, a grande maioria vítimas de soterramentos. Mais de 1,5 milhões de pessoas foram afetadas e o Estado perdeu 105 milhões de reais em arrecadação entre novembro de dezembro de 2008 (SANTA CATARINA, 2009).

De acordo com Maus e Pratts (2013, pg20):

Foi uma das maiores operações de socorro aéreo que já foi montado no País. Na base operacional instalada no aeroporto de Navegantes operaram 30 aeronaves de asas rotativas sendo 13 das Forças Armadas; 02 da PM e CBM de Minas Gerais; 01 da Brigada Militar; 03 da PM e PC de São Paulo; 05 da PM e PC de Santa Catarina; 01 da PM do Rio de Janeiro; 03 da Polícia Rodoviária Federal; 01 da Casa Militar do PR e 01 do IBAMA.

Essas aeronaves foram fundamentais nas operações de resgate de pessoas em áreas isoladas, muitas delas na região do Morro do Baú, município de Ilhota. Devido ao relevo característico da região litorânea, com montanhas e mata atlântica, o Morro do Baú ficou isolado devido aos inúmeros deslizamentos sobre as vias de acesso a localidade. A única maneira de resgatar as pessoas que lá estavam com rapidez (os deslizamentos eram uma ameaça constante) e segurança, foi com a utilização de helicópteros.

De todas as aeronaves civis e militares que participaram da Operação Arca de Noé², apenas uma pertencia de fato, a uma Corporação Bombeiro Militar, o Arcanjo de Minas Gerais (MAUS; PRATTS, 2013). Por ser a única aeronave de bombeiros a operar no cenário, fez toda a diferença, não só pelos atendimentos realizados, apoio incondicional ao CBMSC, mas também pelo que representava, uma aeronave de bombeiros pintada na cor vermelha.

Em razão do apoio prestado pelo Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, como reconhecimento o então Comandante-Geral do CBMSC em 2010, Coronel BM Álvaro Maus, decidiu batizar a aeronave de Santa Catarina também com o nome de Arcanjo. “Segundo a doutrina da Igreja Católica, Arcanjos são os principais mensageiros de Deus, encarregados de “missões maiores”, no caso dos Bombeiros, de “missões de salvamento por excelência” (MAUS; PRATTS, 2013,pg24).

4.1.2 A criação do Batalhão de Operações Aéreas - BOA

Com a volta a normalidade em 2009, após os relatórios finais da Operação Arca de Noé, o CBMSC tem a certeza da necessidade de possuir sua própria unidade aérea, deixando de depender da PMSC.

²Nome dado pelo CBMSC para a Operação desencadeada no Vale do Itajaí em novembro de 2008.

Ao longo do ano são envidados esforços para a alocação de recursos que permitisse o início do serviço. Assim, em dezembro de 2009, após reunião no Gabinete do Comandante-Geral, a decisão final foi tomada. Com despacho de próprio punho, o então Comandante-Geral Cel BM Álvaro Maus determina a Diretoria de Logística e Finanças – DLF que seja realizada a licitação para a locação de uma aeronave. Os recursos financeiros disponíveis (do próprio CBMSC) eram suficientes para a locação da aeronave por apenas 120 horas de voo, ao custo total de R\$ 480.000,00.

Contratação realizada, o último componente para a tão sonhada unidade aérea do CBMSC chega em Florianópolis no dia 19 de janeiro de 2010, para no dia seguinte, em solenidade do Grupamento de Busca e Salvamento (GBS), ser oficialmente entregue, dando início oficialmente ao serviço de operações aéreas. No final da tarde daquele mesmo dia, o Arcanjo-01 (modelo Esquilo H350B, matrícula PT-HLU) era acionado para o seu primeiro atendimento, um acidente de trânsito na BR-282 em Águas Mornas-SC. A Guarnição era composta pelo Piloto Maj BM Lopes, Comandante da Aeronave, Copiloto Cap BM Kemper, Comandante de Operações Aéreas, o Sd BM Aurélio como Tripulante Operacional, o Médico de Voo Dr Saule e Enfermeiro de Voo André (MAUS; PRATTS, 2010).

Inicialmente a unidade foi denominada de Grupamento de Operações Aéreas (GOA) e somente alguns dias depois, em 02 de fevereiro de 2010, o Governador do Estado Luiz Henrique da Silveira, assina o Decreto nº 2.966, criando o Batalhão de Operações Aéreas:

DECRETO Nº 2.966, 02 de fevereiro de 2010.

Cria e ativa o Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e estabelece outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, usando a competência privativa que lhe confere o art. 71 incisos I e III, da Constituição do Estado, e com base no art. 55, da Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983,

D E C R E T A:

Art. 1º Fica criado e ativado o Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, com sede no município de Florianópolis.

Art. 2º O Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina contará com a seguinte estrutura organizacional:

I - Comando;

II - Sub-Comando;

III - Estado Maior;

IV - Ajudância;

V - 1ª Companhia de Aviação e Contra-incêndios, com sede no município de Florianópolis;

VI - 2ª Companhia, com sede no município de Chapecó, a ser ativada em data posterior;

VII - 3ª Companhia, com sede no município de Lages, a ser ativada em data posterior.

Parágrafo único. As funções estabelecidas por este artigo serão ocupadas por efetivo mobilizado pela Divisão de Recursos Humanos do Corpo de Bombeiros Militar, das unidades e subunidades da Corporação, de acordo com as disponibilidades.

Art. 3º Ao Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina caberá as atividades de resgate, combate a incêndios, busca e salvamento, atendimento pré-hospitalar, prevenção, proteção ao meio ambiente, defesa civil, e apoio aos demais Órgãos do Estado, Municípios e União com a utilização de suas aeronaves, contando com os recursos humanos e materiais da Organização Bombeiro Militar já existente no Aeroporto Internacional Hercílio Luz, que será acrescido de acordo com a disponibilidade, especialização dos serviços, e em função de aumento de efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Art. 4º A circunscrição do Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina compreenderá todo o território do Estado de Santa Catarina.

Art. 5º O Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina subordinar-se-á, diretamente, ao Subcomandante-Geral da Corporação.

Art. 6º O Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar criará o quadro funcional e baixará os demais atos necessários à execução do presente Decreto.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Há de se destacar o art. 3º do referido Decreto, que especifica as missões do BOA, ampliando o serviço prestado pela Corporação, em consonância com as missões previstas na Constituição Federal de 1988 e Constituição do Estadual de 1989, alterada pela Emenda Constitucional nº 33.

Ao findar as 120 horas de voo disponíveis da aeronave locada, a mesma deveria ser devolvida. Contudo, a exemplo das experiências anteriores, que fizeram com que o serviço aéreo retornasse ano após ano durante a operação veraneio, os números dos atendimentos realizados entre o início do serviço em janeiro e abril de 2010, motivaram a manutenção, agora com um novo contrato de locação para mais 12 meses. “Um sexto sentido coletivo nos dizia que uma vez no ar, a repercussão e aceitação do serviço por parte da população e da mídia, seria valiosa aliada na luta pela manutenção do serviço” (MAUS; PRATTS, 2013, p22).

O BOA operou com aeronave locada até março de 2012, quando no dia 09 de março foi entregue oficialmente a primeira aeronave de asa rotativa (helicóptero) própria. A aeronave do mesmo modelo foi adquirida pelo Valor de R\$ 4.250.000,00, com recursos do CBMSC e da Secretaria de Estado da Saúde (SES). Carinhosamente apelidado de xerife, em alusão a sua origem, o Departamento de Polícia de Los Angeles, EUA, onde era empregado como plataforma de observação aérea. Chegou no Brasil através da empresa Helisul Taxi Aéreo Ltda, que revendeu ao CBMSC.

4.1.3 A parceria com o Serviço De Atendimento Móvel de Urgência - SAMU

A ativação do serviço de operações aéreas no CBMSC encontra no SAMU um grande parceiro. O objetivo era a prestação de um serviço diferenciado, novo, com um algo a mais que era realizado até então.

Entre as competências do CBMSC previstas na Constituição Estadual de 1989, bem como no próprio Decreto de criação do BOA, está a realização do Atendimento Pré Hospitalar (APH), iniciado na Corporação no ano de 1987, na cidade de Blumenau com a doação da Associação Comercial e Industrial (ACIB) de uma viatura modelo GM Caravan, que foi denominada de “Auto Emergência-01”. Desde então o CBMSC presta um serviço de atendimento pré hospitalar considerado básico, apenas de suporte básico de vida. No entanto a legislação não proíbe, conforme (CORDEIRO JUNIOR, 2105, p.19):

Na Constituição do Estado de Santa Catarina (CESC) não há a definição de que o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina deva exercer apenas o suporte básico da vida (SBV) no APH, como ocorre de fato desde sua implantação. Na realidade a partir de 2003, houve a formalização das atribuições do CBMSC e uma autorização para que o mesmo possa expandir suas atividades de APH.

Em 2009, enquanto se planejava a criação da unidade de serviço aéreo no CBMSC, se buscou uma aproximação com o SAMU, propondo uma parceria nesse novo serviço, onde médicos e enfermeiros comporiam as guarnições. Um ensaio foi realizado no 1º Batalhão de Bombeiro Militar (1ºBBM), onde equipes médicas do SAMU, que operavam aeromédico conjuntamente com a Polícia Rodoviária Federal (PRF), passaram a compor as guarnições do Auto Socorro de Urgência (ASU), enquanto a aeronave da PRF encontrava-se em manutenção.

A parceria entre o CBMSC e o SAMU através da SES foi pioneira entre as Organizações de Aviação de Segurança Pública (OASP) do país a partir da ativação do serviço em janeiro de 2010, sendo oficializada de fato somente em 2012 por um Acordo de Cooperação Técnica firmado entre as Secretarias da Segurança Pública e Saúde, transformando a aeronave em uma unidade de suporte avançado de vida.

Em 2016, o Termo de Cooperação Técnica (Termo de Cooperação Técnica nº 2016TN002175, de 29 de setembro de 2016) é reeditado mantendo as mesmas condições, porém com uma validade de 60 (sessenta) meses, cujo objetivo está contemplado na Cláusula Primeira: (ver como referenciar)

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

O presente Termo tem por objeto potencializar as atividades realizadas pela SES em parceria com a SSP através do CBMSC, por meio do Batalhão de operações Aéreas –

BOA, quando da realização dos serviços de suporte avançado de vida em atendimento pré-hospitalar, transportes inter-hospitalares de pacientes devidamente regulados, bem como a realização de traslados de equipes para captação e transporte de órgãos e tecidos para transplantes, visando a otimização dos meios já disponíveis e a expansão das atividades, na busca pela eficiência e eficácia na gestão de recursos e a diminuição de tempo resposta.

Eis que surge o Serviço de Resgate Aeromédico Especializado, respeitando o previsto pelo Ministério da Saúde através Portaria nº 2048, de 05 de novembro de 2002.

4.1.4 O início da expansão

O BOA não possui um planejamento estratégico, aliás, o próprio CBMSC foi ter o seu somente em 2018, para o período de 2018 a 2030. Assim as expansões das atividades aéreas no CBMSC foram fruto das iniciativas dos comandantes do BOA, a partir de oportunidades que surgiram.

A primeira experiência em relação a expansão das atividades do BOA não foi a da expansão territorial, e sim de serviço prestado.

O início do serviço se deu pela prestação de atendimento pré hospitalar e transferências intra hospitalares com o emprego de aeronave tipo asa rotativa (helicóptero). Embora a área de atuação seja todo o território catarinense, não há como realizar tal serviço de maneira satisfatória em termos de qualidade de atendimento para o paciente e tempo resposta, ficando o serviço restrito inicialmente a região da Grande Florianópolis.

A necessidade de transferências intra hospitalares entre unidades mais distantes acabou criando a demanda do serviço realizado com aeronaves de asa fixa (avião), que foi implementado em fevereiro de 2012, com a utilização de um avião marca Cesna, modelo C210 *Centurion* com capacidade para 6 pessoas, repassado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ao CBMSC, fruto de apreensão por tráfico de drogas, passando a Corporação ser o seu fiel depositário do agora Arcanjo-02 (matrícula PR-EPH).

A partir da sede do BOA em Florianópolis, o Arcanjo-02 partia para cumprir as missões de transporte aeromédico, transporte de equipes para captação de órgãos, transporte de órgãos e de pacientes para transplante, operações de buscas e monitoramento ambiental, 3 (três) vezes por semana, às segundas, quartas e sextas-feiras.

O próximo ensaio de expansão, agora sim em área de atendimento com aeronaves de asa rotativa, foi em Blumenau em outubro de 2015, durante a *Oktoberfest*. A previsão era da operação de uma aeronave, o Arcanjo-03 somente durante o mês de outubro, quando a região

do Vale do Itajaí recebe turistas de todo o país e do exterior, para as tradicionais festas de outubro.

A escolha por Blumenau não foi aleatória, e sim a partir de critérios técnicos elencados no Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Formação de Oficiais, da Academia de Bombeiro Militar de Santa Catarina, após utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

Como não poderia ser diferente, a história se repete e o serviço que era para ser de apenas 30 (trinta) dias, sequer é interrompido tornando-se perene com a aquisição de mais uma aeronave de asa rotativa modelo Esquilo H350 B-2, matrícula PR-YCB, Arcanjo-03. Mais tarde em 25 de abril de 2016 essa aeronave sofre um acidente, felizmente apenas com danos materiais, sendo repostada pela seguradora uma nova do mesmo modelo, matrícula PR-BNU.

Em 2014 o BOA recebe mais uma aeronave asa fixa do CNJ, o Arcanjo-04. Também da marca Cessna, modelo C206, com capacidade para 6 pessoas, que possibilitou mais uma expansão tanto de serviço, quanto de área de atendimento, com a instalação da base em Chapecó no dia 21 de junho de 2018. Doravante o serviço com as aeronaves de asa fixa, operados somente 3 (três) vezes por semana, passa a ser integral, continuando às segundas, quartas e sextas-feiras mais o sábado, a partir de Florianópolis, e aos domingos, terças e quintas-feiras, a partir de Chapecó.

4.2 VALORES

Os valores representam o conjunto de crenças, de princípios éticos que norteiam a instituição:

Empatia – saber se colocar no lugar do cidadão, oferecendo o atendimento que gostaria de receber.

Abnegação – sempre envidar o máximo de esforços em prol do atendimento a sociedade e ao meio ambiente.

Dedicação – afinco no cumprimento de tarefas e comprometimento com a manutenção da proficiência e habilidades profissionais inerentes a atividade.

Culto a segurança – os riscos decorrentes das ações são compatíveis e aceitáveis frente ao resultado esperado.

Respeito – demonstrar através de ações e atitudes positivas, sentimentos por uma pessoa, entidade, tradições, crenças ou ideias sem discriminá-las ou ofendê-las.

Companheirismo – trabalho em equipe, respeitando as características e limitações de cada um.

4.3 MISSÃO

Se refere à essência de ser da instituição, o que faz, como faz, para quem faz e o porquê faz. No caso do BOA, a missão está amparada no art. 3º do Decreto Estadual nº 2.966, de 02 de fevereiro de 2010:

Oferecer a sociedade de forma efetiva, serviço aéreo especializado com foco no aeromédico, resgate, combate a incêndio e defesa civil, através de aeronaves e equipes capacitadas, para minimizar os danos sofridos por pessoas, bens e meio ambiente em situações adversas.

4.4 VISÃO DE FUTURO

Como o próprio título já diz, a visão é onde a instituição pretende chegar, alcançar em um horizonte futuro, ou seja, o período final do planejamento estratégico:

Ser reconhecido nacionalmente como organização inovadora na prestação do serviço aéreo especializado nas áreas aeromédica, resgate, combate a incêndio e defesa civil, estado presente de forma efetiva, em todas as regiões do Estado.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

OBSERVAÇÃO

Os subitens referentes à Matriz *SWOT*, Objetivos Estratégicos e Estratégias, por abordarem assuntos considerados estratégicos para o CBMSC, não serão publicados, fazendo parte somente da versão final.

5 CONCLUSÕES

A presente monografia estudou o planejamento estratégico para subsidiar a elaboração do planejamento estratégico do BOA, propondo ações a serem tomadas a médio e longo prazo, buscando a solidificação da atividade aérea no CBMSC.

O trabalho foi construído de maneira a possibilitar um raciocínio lógico para a construção do planejamento estratégico, abordando a história da atividade aérea de segurança pública no estado de Santa Catarina e no CBMSC. Embora a criação do BOA tenha se dado somente em 2010, motivado pela ausência dessa especialidade na Corporação, e principalmente após o catástrofe que atingiu o Vale do Itajaí em novembro de 2008, na verdade o primeiro contato com operações aéreas se deu na década de 80, mais precisamente na operação veraneio de 1986/1987, ainda quando o Corpo de Bombeiros pertencia à Polícia Militar, com a justificativa de apoio as operações de salvamento aquático e resgate.

Passados quase 25 anos, o BOA surge como uma nova unidade no CBMSC e também com uma nova visão, abandonando o conceito de multimissão empregado pela PMSC, para focar efetivamente no serviço de resgate aeromédico especializado, viabilizado com a parceria firmada com a SES, através do SAMU.

Sem esquecer da sua origem bombeiro militar e das missões e operações típicas de bombeiro como resgates, combate a incêndio e defesa civil, a união de profissionais bombeiros militares, na função de pilotos e tripulantes operacionais, com profissionais da saúde, médicos e enfermeiros de voo, possibilitou um atendimento especializado à população, possibilitando que procedimentos de suporte avançado de vida sejam realizados ainda na cena da emergência, tornando o atendimento mais eficiente e eficaz.

Podemos considerar então, que o início das atividades aéreas do CBMSC e a consequente criação e ativação do BOA em 2010 foi um divisor “de águas” no serviço aéreo prestado em Santa Catarina, cuja parceria pioneira é um *case* de sucesso que ultrapassou os limites do Estado.

As constantes mudanças da sociedade e a busca por um novo serviço público, pautado pela transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos e na efetiva prestação do serviço ao cidadão, levantou a necessidade de uma melhor estruturação do BOA.

Como as mudanças não ocorrem do dia para a noite, e tampouco devem estar sujeitas à perda de continuidade, algumas ações demandarão tempo para serem efetivadas e os seus frutos colhidos. Dessa forma, somente um planejamento a médio e longo prazo pode

assegurar o alcance de tais objetivos, e para tanto, estratégias precisam ser definidas, logo, a melhor ferramenta é o planejamento estratégico.

As pesquisas realizadas possibilitaram conhecer, mesmo que superficialmente, instituições similares no exterior, como a suíça REGA e a alemã ADAC, que mesmo não sendo instituições militares e estatais, prestam com excelência o serviço de resgate e aeromédico há muitos anos.

Mesmo não conseguindo acessar seus planejamentos estratégicos, pressupõem-se que os tenham simplesmente pela constatação histórica do crescimento das instituições e da evolução dos serviços prestados, inclusive com o desenvolvimento de novas tecnologias para equipamentos e aeronaves.

Se temos lá fora bons exemplos de planejamentos estratégicos bem sucedidos, infelizmente no Brasil não conseguimos perceber nas Corporações coirmãs a mesma situação. Embora as instituições militares tenham um grande viés em pautar suas ações em estratégias, que aliás, sugiu justamente com as instituições militares há milhares de anos, poucas foram as Corporações que afirmaram ter um planejamento estratégico. Mesmo não conseguindo realizar um levantamento mais preciso, até porque esse não fosse o objetivo do presente trabalho, se buscou conhecer a realidade da Organizações de Aviação de Segurança Pública dos Corpos de Bombeiros Militares, onde das oito existentes, seis não possuem um planejamento estratégico e apenas o Batalhão de Operações Aéreas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e o de Santa Catarina, estão em processo final de elaboração.

Quem já leu ou assistiu ao filme Alice no País das Maravilhas do romancista, poeta e matemático britânico Charles Lutwidge Dodgson, vai lembrar da resposta que o gato, de cima da árvore, deu a Alice quando esse lhe disse que estava perdida e perguntou onde daria aquele caminho, sem saber ao certo onde queria ir, “para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. Se a Corporação não sabe aonde quer chegar, certamente o caminho que escolher percorrer poderá não conduzi-la aonde desejaria chegar.

Construir um planejamento estratégico não é tarefa das mais difíceis, contudo se faz necessário canalizar esforços e contar com a participação dos integrantes da Corporação ou unidade, para com a participação de todos, concluir a tarefa. A partir de um roteiro, a exemplo do descrito no capítulo 2 do presente trabalho, é colocado em prática em oficinas com os oficiais do BOA, conseguimos elaborar o planejamento da unidade até a definição das estratégias, faltando para ser efetivamente finalizado, apenas os planos de ação e os mecanismos de monitoramento e avaliação, que demandam de um certo tempo para a sua elaboração, não havendo tempo hábil. Contudo, devem ser elaborados num futuro próximo.

Como visto, o planejamento estratégico precisa ser constantemente avaliado, monitorado para se saber efetivamente se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados. Assim, o presente estudo não se encerra com a apresentação final desta monografia, ficando a sugestão para outros bombeiros militares do BOA ou não, darem continuidade ao mesmo, adequando ou aprofundando o que aqui se estudou.

O BOA enquanto Unidade do CBMSC não pode ser uma ilha, realizando um planejamento que vá de encontro ao plano estratégico, pelo contrário, está alinhado com o mesmo, o que não poderia ser diferente.

Um desafio para a Unidade será colocar o seu Planejamento Estratégico em prática, o que demandará esforço e dedicação de todos. Mais do que elaborar um simples documento, o propósito do trabalho é de fato planejar o futuro da unidade de maneira que os futuros comandantes do Boa possam dar prosseguimento ao que ora foi planejado, convergindo seus planos de comando para o alcance dos objetivos estratégicos de maneira a tornar realidade a visão de futuro em 2030, fazendo o BOA “Ser reconhecido como referência nacional, como organização inovadora na prestação do serviço aéreo especializado nas áreas aeromédica, resgate, combate a incêndio e defesa civil, estado presente de forma efetiva, em todas as regiões do Estado.”

REFERÊNCIAS

ADAC Ambulanz-service. Disponível em: < <https://www.adac.de/der-adac/ambulanceservice/>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 08 Out. 2018.

CBMSC - Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Plano Estratégico 2018-2030**. Florianópolis: 2018. Disponível em: <https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2> . Acesso em: 22 Out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 610p.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998, 714 p.

CASAROTTO, Camila. **Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.:** entenda o conceito e como colocá-lo em prática. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 16 de out. 2018.

CORDEIRO JUNIOR, João Batista. **Novas perspectivas para o Atendimento Pré-hospitalar do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade de Bombeiro Militar) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

DIAS, Maria Assunção F. Silva (editora). **As Chuvas de novembro de 2008 em Santa Catarina: um estudo de caso visando a melhoria do monitoramento e da previsão de eventos extremos**. Disponível em: <http://intranetdoc.epagri.sc.gov.br/producao_tecnico_cientifica/DOC_3661.pdf>. Acesso em: 08 Out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Ânima Educação, 2014.

KABBE, Enrico. **ADAC Air Rescue**. Disponível em: <<https://arts.eu/blog/adac-air-rescue>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MAUS, Álvaro; PRATTS, Edupércio. **Arcanjo**: a história do Batalhão de Operações Aéreas escrita sob a inspiração das asas de um sonho. Florianópolis: Editograf, 2013. 114p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

REGA. Disponível em: <<https://www.rega.ch/en/home.aspx>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). Constituição do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 08 Out. 2018.

_____. Secretaria Executiva da Justiça e Cidadania / Departamento Estadual de Defesa Civil. Relatos de um Desastre - Narrativas Jornalísticas da Tragédia de 2008 em Santa Catarina / Ana Paula de A. Zenatti e Soledad Y. U. de Sousa (org.) - Florianópolis: UFSC/CEPED, 2009. 132 p.

TURNES, Valério Alécio; SCHMIDT, Wilson; GUZZATTI, Thaíse Costa. **Formar novos rurais**. Criciúma: EDIUNESC, 2018. 189 p.

ZANIN, Túlio Tartari. **O uso do helicóptero biturbina como recurso estratégico para o serviço de resgate e transporte aeromédico especializado do CBMSC**. 2017. Monografia (Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 201.

APÊNDICE A – MODELO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Pesquisa para monografia do Curso de Altos Estudos Estratégicos - CAEE, do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC, sobre Planejamento Estratégico nas Organizações de Aviação de Segurança Pública - OASP, elaborado pelo Ten Cel BM Diogo Bahia LOSSO, Comandante do Batalhão de Operações Aéreas - BOA do CBMSC.

Endereço de e-mail:

Identificação da OASP

- BM
- PM
- PC
- Integrada (BM, PM, PC)
- Outro

Estado

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- DF
- ES
- GO
- MA
- MT
- MS
- MG
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR

- SC
- SP
- SE
- TO

Sua OASP possui um Planejamento Estratégico?

- Sim
- Não

**Se sim,
Quando foi elaborado?**

Sua Corporação possui um Planejamento Estratégico?

- Sim
- Não
- Em elaboração

**Se sim,
Quando foi elaborado?**

O Planejamento da Corporação contempla a OASP?

- Sim
- Não

Identificação

ANEXO A – PORTARIA DE APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CBMSC

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
GABINETE DO COMANDANTE



RAFAEL BACH GONÇALVES - Sd BM
Matrícula 932219-1

PORTARIA Nº 80, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2018.

O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, alicerçado no artigo 5º da Lei Estadual nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983, resolve:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico 2018 – 2030 do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, conforme anexo único desta Portaria.

§ 1º As orientações contidas no Plano Estratégico 2018 – 2030 são obrigatórias para todos os Órgão de Direção, Apoio e Execução do CBMSC.

§ 2º Deverá ser constituída comissão para acompanhamento do Plano Estratégico, devendo apresentar proposta de atualização em até dois anos.

Art. 2º Publicar esta Portaria no Boletim do Corpo de Bombeiros Militar.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.



Cel BM – ONIR MOCELLIN
Comandante-Geral do CBMSC