

**POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
RICARDO LEÃO CORREIA**

**PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DO BATALHÃO DE  
AVIAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR**

Florianópolis  
2008

**RICARDO LEÃO CORREIA**

**PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DO BATALHÃO DE  
AVIAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR**

Monografia apresentada ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina com especialização *lato sensu* em Administração de Segurança Pública, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientador: Profa. Solange Maria da Silva, Dra.

Florianópolis

2008

**RICARDO LEÃO CORREIA**

**PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DO BATALHÃO DE  
AVIAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Administração de Segurança Pública e aprovada em sua forma final pelo Curso de Especialização em Administração de Segurança Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

---

Profa. Orientadora Solange Maria da Silva, Dra.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Major PMSC Abelardo Camilo Bridi, Esp.

---

Cap PMSC Wallace Carpes, Esp.

## RESUMO

O presente estudo monográfico tem como objetivo principal realizar uma proposta de Descentralização Operacional do Batalhão de Aviação da Polícia Militar de Santa Catarina. Para a consecução de tal intenção, realizou-se um estudo das vantagens dessa descentralização operacional para a sociedade catarinense e para a Polícia Militar, além do estabelecimento dos fatores determinantes de sucesso para a descentralização, utilizando exemplos comprovados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo e da Polícia Militar de Minas Gerais, bem como por meio de uma análise da criminalidade no Estado. A Descentralização Operacional do Batalhão de Aviação da Polícia Militar terá como linha mestra a agilidade e eficácia no atendimento às ocorrências, onde o uso do helicóptero como ferramenta potenciadora será fator preponderante no desenvolvimento social, no aumento da sensação de Segurança Pública, bem como na potencialização da Polícia Militar no combate à criminalidade.

Palavras-chave: Descentralização Operacional. Batalhão de Aviação da Polícia Militar. Desenvolvimento Social. Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. Combate a Criminalidade.

## **ABSTRACT**

This study has as objective a proposal for decentralisation of Operational Aviation Battalion of the Military Police of Santa Catarina. To that end, we did a study of the advantages of decentralization operational for our society and the Military Police, in addition to establishing the determinants of success for decentralization, using examples of the Military Police of the State of Sao Paulo and the Military Police of Minas Gerais, as well as through an analysis of crime in our state. The Decentralization of Operational Aviation Battalion of the Military Police will give more agility and efficiency in attendance at events, where the use of the helicopter as a potential tool will be predominant factor in social development, increasing the sense of Public Security, as well as development of Military Police in combating crime.

Key words: Decentralization Operational. Aviation Battalion of the Military Police. Social Development Public Security. Military Police of Santa Catarina Combating Crime.

Amélia, minha fiel escudeira de todos os momentos da minha vida, pela dedicação e compreensão dispensada nesta caminhada, nos momentos de estudos e pesquisas e que sempre esteve presente na criação de nossas filhas.

Às minhas queridas filhas Bruna e Beatriz, que representam a minha fonte de inspiração de viver e que representam a pureza de ser criança.

Ao bravo Sd PM Elyton Pupo Trovo (*In Memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pela educação, caráter e exemplo de vida, dado em todos os momentos da minha vida.

À minha companheira de todos os momentos, Amélia Cristina S. Moura, pelo carinho demonstrado ao longo dos anos de convivência e pela compreensão nos inevitáveis momentos de ausência, registro meu eterno carinho e amor.

Às minhas filhas Bruna e Beatriz, luzes de minha existência pelas alegrias que me têm proporcionado.

À Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, álveo de minha formação ética e profissional por todo apoio e incentivo que tenho recebido ao longo dessa caminhada na área da segurança pública.

À minha orientadora Profa. Solange, por sua precisa orientação metodológica e pela indicação dos caminhos e pelas luzes trazidas nos vários encontros que tivemos e que me serviram de inspiração ao longo deste percurso.

Aos companheiros de aviação policial que labutam diariamente por um ideal, para que o bem possa triunfar sobre o mal.

“Realizando coisas justas, tornamo-nos justos, realizando coisas moderadas, tornamo-nos moderados, fazendo coisas corajosas, tornamo-nos corajosos.”

(ARISTÓTELES)



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aeronave Bell 047 NYPD.....	45
Figura 2 - Aeronave Bell 047 NYPD.....	45
Figura 3 - Aeronave Águia 04 do GRPAe.....	48
Figura 4 - Aeronave Pégasus 08 do BtlRPAer.....	50
Figura 5 - Helicóptero Operação Veraneio 1987.....	51
Figura 6 - Salvamento durante Operação Veraneio.....	53
Figura 7 - Resgate no Costão.....	53
Figura 8 - Águia 02 em prontidão em SBFL .....	54
Figura 9 – O Águia 2 em Operação Policial.....	57
Figura 10 - Proposta de Descentralização de Bases do BAPM.....	62
Figura 11 - Organograma proposta de descentralização BAPM.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diretrizes do Plano Estratégico (2005) da PMSC.....	32
Tabela 2 - Estrutura Organizacional da PMSC.....	34
Tabela 3 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Criciúma.....	37
Tabela 4 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Lages.....	38
Tabela 5 - Quadros Comparativo de Ocorrências em Blumenau.....	39
Tabela 6 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Itajaí.....	40
Tabela 7 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Balneário Camboriú.....	41
Tabela 8 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Florianópolis.....	42
Tabela 9 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Joinville.....	56
Tabela 10 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Chapecó.....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise de Ocorrências em Florianópolis.....	56
Gráfico 2 - Análise de Ocorrências em Florianópolis.....	56
Gráfico 3 - Análise de Ocorrências em Joinville.....	59
Gráfico 4 - Análise de Ocorrências em Joinville.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil  
BAPM - Batalhão de Aviação da Polícia Militar  
BPM – Batalhão de Polícia Militar  
BtlRPAer - Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo da PMMG  
CAPM - Companhia de Aviação da Polícia Militar  
CORPAer - Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais  
DAC - Departamento de Aviação Civil  
FLN - Florianópolis  
GRPAe - Grupamento de Rádio Patrulha Aérea  
GRAER - Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo  
IAC - Instituto de Aviação Civil  
IBGE - Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária  
OC – Ocorrência  
PCD - Plano Catarinense de Desenvolvimento  
PMSC - Polícia Militar de Santa Catarina  
PMESP - Polícia Militar do Estado de São Paulo  
QAV - Querosene de Aviação  
RBHA - Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica  
KTS - Nós  
SAC - Sistema de Aviação Civil  
SBFL – Aeródromo Controlado de Joinville  
SIEI – Heliponto do 8º BPM Joinville  
SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública  
SCI - Seção Contra Incêndio  
TOM-M - Tripulante Operacional Multimissão  
UEN - Unidade Estratégica de Negócio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 HIPÓTESES.....	17
1.4 OBJETIVO GERAL.....	17
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.6 METODOLOGIA.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
2.1 ESTRATÉGIA .....	20
2.2 ESTRUTURA.....	21
<b>2.2.1 Unidade Estratégica de Negócios – UEN</b> .....	22
<b>2.2.2 Descentralização</b> .....	25
<b>3 CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR</b> .....	29
3.1 PLANO CATARINENSE DE DESENVOLVIMENTO.....	29
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PMSC.....	30
<b>3.2.1 Benefícios do planejamento estratégico para a PMSC</b> .....	33
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.4 INDICADORES DE CRIMINALIDADE.....	35
<b>3.4.1 Criciúma</b> .....	37
<b>3.4.2 Lages</b> .....	38
<b>3.4.3 Blumenau</b> .....	39
<b>3.4.4 Itajaí</b> .....	40
<b>3.4.5 Balneário Camboriú</b> .....	41
<b>3.4.6 Chapecó</b> .....	42
3.5 AVIAÇÃO.....	43
<b>3.5.1 Histórico</b> .....	43
<b>3.5.2 Aviação Policial</b> .....	44
<b>3.5.3 Aspectos Legais</b> .....	45

<b>3.5.4 Aviação Policial no Brasil.....</b>	<b>47</b>
3.5.4.1 GRPAe.....	47
3.5.4.2 BtlRPAer.....	49
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>51</b>
4.1. BATALHÃO DE AVIAÇÃO POLICIAL MILITAR EM SANTA CATARINA.....	51
<b>4.1.1 Operação.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2 Composição.....</b>	<b>54</b>
4.2 BASE DO BAPM EM FLORIANÓPOLIS.....	55
<b>4.2.1 Indicadores Criminais em Florianópolis.....</b>	<b>55</b>
4.3 BASE DO BAPM EM JOINVILLE.....	57
<b>4.3.1 Indicadores Criminais em Joinville.....</b>	<b>58</b>
<b>5 PROPOSTA E ANÁLISE DE DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DO BATALHÃO DE AVIAÇÃO POLICIAL.....</b>	<b>60</b>
5.1 PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO.....	60
5.2 BENEFÍCIOS.....	65
5.3 FATORES PREPONDERANTES.....	66
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
6.1. CONCLUSÃO.....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho estabelece os critérios para descentralizar operacionalmente o Batalhão de Aviação da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina e enfatiza os benefícios e os fatores chave para sua implantação efetiva.

A descentralização operacional da Unidade de Aviação é uma tendência que deverá seguir os mesmos parâmetros utilizados pela administração pública, porém em decorrência da especialização técnica, alguns destes deverão permanecer centralizados.

A operação do Batalhão de Aviação da Polícia Militar em companhias descentralizadas a partir do conceito de UENs, visa, sobretudo, o pronto emprego em ocorrências policiais e de resgates, onde o uso da aeronave é de suma importância como ferramenta eficaz e potencializadora.

A importância do uso da aeronave em operações é comprovada nas bases de Florianópolis e Joinville, bem como, o efeito que causa nas áreas de atuação perante a redução dos índices de ocorrências policiais e na sensação de segurança pública.

A descentralização operacional proposta deverá estar subsidiada com fundamentação técnica, para que a instituição possa realizar a cobertura de uma maior área possível, em um menor tempo de resposta, cobrindo, dessa maneira, grande parte do território catarinense, com um menor custo operacional.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Em decorrência de um crescente aumento da criminalidade no Brasil, e em todo o território catarinense, a administração pública deverá se mobilizar de forma a prevenir e a combater o crime organizado. Para isso, o aparato estatal deverá utilizar os recursos materiais e pessoais, necessários e disponíveis na corporação da Polícia Militar em sua atribuição de Preservação da Ordem Pública, para proporcionar uma maior segurança ao cidadão catarinense.

A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina dispõe de uma unidade de aviação, responsável pelo suporte aéreo e atendimento de ocorrências policiais de grandes vultos, apoio policial, operações de salvamento e resgate, operação de defesa civil e apoio a outros órgãos.

Sendo assim, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como a Polícia Militar deverá realizar a descentralização operacional do Batalhão de Aviação da Polícia Militar?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Polícia Militar de Santa Catarina dispõe, desde a Operação Veraneio de 1986/87, de um serviço de radiopatrulhamento aéreo, inicialmente criado como Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo da PMSC (GRAER), atualmente denominado de Batalhão de Aviação da Polícia Militar.

Esta Monografia tem sua relevância, antes de tudo, pela perfeita integração de sua temática quando contraposto ao direcionamento institucional de apoiar as unidades da Polícia Militar localizadas no interior do Estado.

A descentralização da atividade do Batalhão de Aviação consistirá na instalação de novas bases avançadas pelo interior do Estado, procurando, dessa forma, atender a uma população desprovida desse suporte, aliado ao comprometimento da tripulação operacional com a região e o apoio aéreo aos batalhões operacionais.

Considera-se, também, a economia em horas de voo, a agilidade, a rapidez. Isso gera resultados consistentes, que motivam os envolvidos, satisfaz a comunidade e inibe ações criminosas por meio de vôos preventivos de radiopatrulhamento aéreo diário em rondas operacionais.

Nesse sentido, serão realizados estudos acerca dos modelos de organização pela criação de unidades estratégicas de negócios, com o intuito de subsidiar o poder de decisão do comando geral, na descentralização operacional do Batalhão de Aviação da Polícia Militar (BAPM), em todo o território catarinense. Racionaliza-se, dessa maneira, recurso material e pessoal e cumpri-se a missão constitucional de Preservação da Ordem Pública, como aeronave tática e no auxílio



aos Corpos de Bombeiros Militares, Civis e Voluntários, com a nobre missão de salvaguardar vidas humanas.

### 1.3 HIPÓTESES

a) A descentralização deverá iniciar com a previsão orçamentária e financeira, por parte da Polícia Militar, para a formação da tripulação, locação ou aquisição de uma aeronave, bem com, a aquisição de equipamentos para a instalação de estrutura adequada.

b) A descentralização se dará por meio da cooperação e convênios firmados entre a Polícia Militar, município e a área privada, a fim de operacionalizar a unidade aérea na região.

### 1.4 OBJETIVO GERAL

Estabelecer uma Proposta de Descentralização Operacional do Batalhão de Aviação Policial.

### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Desenvolver uma análise das diretrizes de segurança pública para subsidiar o processo de descentralização;

b) estabelecer uma análise dos modelos de organização para subsidiar a proposta de descentralização;

c) apontar os pressupostos da descentralização como condição básica para efetivação das políticas de segurança pública (benefícios);

c) estabelecer quais são os fatores determinantes de sucesso para a descentralização.

## 1.6 METODOLOGIA

O presente estudo estabelece a seguinte proposta metodológica: quanto à sua natureza, a pesquisa se caracteriza como sendo aplicada. Como forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa com enfoque exploratório. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se caracteriza como sendo descritivo, desenvolvendo um estudo de caso.

Nesse sentido, a pesquisa é estruturada da seguinte forma: uma etapa teórica, construída a partir de levantamento bibliográfico e uma etapa empírica, desenvolvida a partir de um estudo de caso acerca da Aviação Policial Militar no Estado de Santa Catarina.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32), refere-se a uma investigação a respeito de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão explicitamente definidos. Neste estudo, o fenômeno é o estudo do processo de descentralização operacional do batalhão de aviação policial.

Segundo Gil (1994), algumas fases são elementares em um estudo de caso: coleta de dados; análise e interpretação dos dados; redação do relatório.

A unidade de análise desta pesquisa compreende o Batalhão de Aviação Policial (BAPM) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

A pesquisa exploratória, de acordo com Queiroz (1992), deve ser realizada como um estudo preliminar, como uma forma de melhor adequar à realidade a que se quer conhecer. Ela tem o objetivo de conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto em que ela se insere. Segundo as concepções tradicionais, a pesquisa exploratória tem por finalidade o refinamento dos dados da pesquisa e o desenvolvimento e apuro das hipóteses.

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizar-se-á da coleta e análise de documentos, comparação de legislações peculiares ao tema abordado, e pesquisas aplicadas em outras corporações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

A noção de estratégia surgiu na atividade militar, em que, segundo Chiavenato (1999, p. 321), o antigo conceito militar a define como sendo a aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo. A tática corresponde a uma mobilização de tropa dentro de uma estratégia mais ampla. Finalmente, a operação é um plano específico de uma ação militar. Uma guerra requer uma ou mais estratégias. Cada estratégia leva a proliferação de táticas. E cada tática requer vários planos operacionais para sua implementação.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p.05), os conceitos militares foram aos poucos incorporados aos métodos de gestão, quando se tratava de estabelecer estratégias para vencer a batalha por mercados.

Os elementos envolvidos em uma estratégia são os seguintes:

- Recursos finitos;
- incerteza quanto às intenções e habilidades dos adversários;
- alocação irreversível de recursos;
- necessidade de coordenação de ações no tempo e na distância;
- incerteza sobre o controle da iniciativa; e
- natureza crítica das percepções mútuas dos adversários.

Em sua obra, Andrews (apud ANTONY, 2002, p. 92) nos ensina ainda que a formulação de uma estratégia é um processo que a alta administração emprega para avaliar os pontos fortes e pontos fracos da empresa à luz das oportunidades e dos riscos existentes e, em seguida, definir as estratégias condizentes com as capacidades fundamentais da empresa para aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta.

Cada vez mais as organizações utilizam esses conceitos para desenvolver seus negócios e operações de maneira coerente por meio de

estratégias meticulosamente traçadas e cumpridas, garantindo assim o sucesso da empreitada.

Chiavenatto (1999, p. 323) afirma que a estratégia é o resultado final do planejamento estratégico e que quando maior a organização, maior será a necessidade de desenvolver uma estratégia organizacional que lhe dê unidade e consistência com seus objetivos e propósitos.

Na prática, as organizações se esforçam num esforço conjunto e concentrado para alcançar alguns objetivos impostos pela missão da organização. **Busca-se alcançar esses objetivos em ambientes onde estão localizados as oportunidades, ameaças e os recursos que a organização pretende alocar ou dispõe.**

Define ainda, Chiavenatto (1999, p. 327), que a estratégia organizacional é:

A harmonização entre três variáveis: os objetivos organizacionais a serem alcançados, a análise ambiental e a análise organizacional. A análise ambiental mostra a viabilidade externa, ou seja, o que é necessário e o que é possível em termos de condições ambientais. A análise organizacional mostra a capacidade interna, ou seja, do que a organização é capaz de fazer. A estratégia organizacional é a visão compartilhada que define qual é o futuro desejado.

A estratégia, segundo definição de Fernandes e Berton (2005, p. 8), nada mais é do que um meio para se chegar a um fim. Ela nunca será um fim em si mesma, mas apenas um caminho.

A implementação e operacionalização das estratégias nas organizações pressupõem estruturas adequadas, que assegurem a distribuição eficiente dos recursos disponíveis, tendo em vista o alcance dos objetivos planejados. Isso envolve a definição adequada e equilibrada das atribuições; a divisão eficiente das funções e atividades em unidades de negócios, áreas e níveis; além de um sistema de comunicação eficaz e um processo de tomada de decisão adequado e efetivo.

## 2.2 ESTRUTURA

A estrutura organizacional pode ser definida como sendo a maneira pela qual uma organização agrupa e reúne pessoas e unidades nos escalões hierárquicos e áreas de atividades. (Chiavenatto e Sapiro, 2004, p. 16).

As estruturas organizacionais são classificadas em: Vertical e Horizontal:

a) Modelo Vertical:

- Há uma distinção de níveis de autoridade;
- há subordinação de autoridades em diferentes escalões.

b) Modelo Horizontal:

- Ocorre a diversificação de atividades.

Tipos de estruturas organizacionais:

- Linear;
- funcional;
- linha e assessoria (*staff*).

As empresas necessitam de uma estrutura confiável para poder funcionar de forma adequada, que proporcione condições de integrar os órgãos, pessoas, tarefas, recursos e competências em um sistema global. Essa estrutura representa a coordenação de todos os elementos para o funcionamento de uma organização.

Segundo Chiavenatto e Sapiro (2004, p. 116), a estrutura organizacional deve ser desenhada para buscar a adequação de todas as múltiplas circunstâncias que envolvem uma organização. A arquitetura organizacional envolve a forma de como ocorrerão as divisões de trabalho e de responsabilidade dentro de uma organização.

### **2.2.1 Unidade Estratégica de Negócio (UEN)**

Face às necessidades de adequação das empresas à globalização de mercados competitivos, e das constantes transformações estruturais sofridas pelas organizações, as estruturas tradicionais foram aos poucos sendo substituídas por outras com novas formas de trabalho.

As UENs nasceram em virtude de determinadas estruturas organizacionais terem de evoluir e responder as constantes mudanças de mercados de uma forma mais ágil. As UENs, segundo Thompson (1993 apud CALARGE; MAIA; LIMA, 2008, p. 3), foram criadas em virtude dessas mudanças, em que foram criadas as unidades divisionais, que se denominam de UENs, as quais desenvolvem, produzem e comercializam seus próprios produtos.

Em decorrência dessas mudanças no ambiente de mercado e buscando uma maior eficiência, as estratégias organizacionais tem recorrido a novas formas de estruturas que possam competir com essas mudanças, dando origem assim às UENs.

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, segundo Camargos e Dias (2003, p.27), têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar novas estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios do mercado e atingir os seus objetivos tanto a curto, como médio e a longo prazo. A velocidade dessas mudanças no ambiente de mercado tem exigido das organizações uma redefinição de suas estratégias.

Segundo Thompson (1993 apud CALARGE; MAIA; LIMA, 2008, p. 5), essa reestruturação organizacional tem por finalidade os seguintes objetivos:

- Necessidade e desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para mudanças, sem que se perca a coesão e estabilidade interna, implicando uma visão explícita e compartilhada da situação competitiva da empresa;
- Necessidade de centralizar e delegar às gerências maior autoridade, mantendo a visão de introdução de mudanças;
- Necessidade de ação rápida em resposta às oportunidades e ameaças, atingindo alto nível de qualidade em seus produtos e/ou serviços, tendo ao mesmo tempo reduzir custos e aumentar eficiência.

A Unidade Estratégica de Negócio (UEN), segundo Calarge, Maia e Lima (2008, p.3) é resultado da gestão organizacional em pequenas unidades descentralizadas, que substituem a antiga estrutura departamentalizada, em uma outra, com maior autonomia e responsabilidades na tomada de decisão.

Para as grandes organizações, as unidades estratégicas de negócios bem poderiam ser as herdeiras legítimas da pirâmide monolítica, uma estrutura onde há uma só massa contínua de material. A característica principal desta forma de estrutura é que a administração divide a organização em unidades empresariais descentralizadas. Cada uma com seus próprios produtos, clientes e metas; em seguida cria uma infra-estrutura de medidas de desempenho, incentivos, sistemas de comunicação e similares. Voltadas para o mercado, de tal modo que as unidades possam ser avaliadas tal como se fossem companhias independentes. (AMARO, 2008).

As Unidades Estratégicas de Negócio, enfatiza Fusco (1997 apud CALARGE; MAIA; LIMA, 2008 p. 3) em seu estudo de caso, podem ser encaradas como unidades de negócios relativamente independentes, com características próprias de negociação e aproveitamento de oportunidades de mercado.

Segundo Fusco (apud CALARGE; MAIA; LIMA, 2008, p. 3) a adoção das UENs, possui as seguintes vantagens sobre as antigas estruturas organizacionais:

- A obtenção de unidades operacionais mais focalizadas proporcionando mais agilidade operacional e controle das decisões gerenciais;
- Possibilidade de melhoramento do nível de qualidade, tanto a médio como a longo prazo, proporcionando uma maneira mais eficaz de crescimento;
- Criação de bases mais consistentes de conhecimentos, condição vital para implantação de sistemas de gestão modernos e sustentáveis;
- Racionalização de investimento, aumentando a eficiência do sistema na utilização de recursos financeiros;
- Identificação de agentes geradores e consumidores de recursos, proporcionando planejamentos específicos e adequados para cada setor da organização;
- Maior poder de análise dos concorrentes, propiciando análise das alternativas de parcerias, inexistindo simulações de operações e objetivos aderentes às necessidades do mercado.

Além disso, os processos de gestão são aprimorados com a descentralização em unidades de negócio. Para Oliveira, Ávila e Oliveira (apud STAL; MARINHO, 2004, p. 39), a unidade de negócio é conceituada como

o agrupamento de atividades que possui profundo conhecimento de determinado negócio e que interage harmonicamente com o ambiente, num determinado segmento, comportando-se de maneira relativamente independente, e cujo gestor é responsável pelo seu desempenho e resultados.



Segundo Pinto e Ávila (1997 apud STAL; MARINHO, 2004, p. 39), a menor distância entre os ambientes externo e interno da organização facilita os processos de comunicação e contribui para o melhor desempenho no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Para Fischmann e Santos (1982, p. 7), não existe um padrão para formar as UENs, que sirva igualmente diferentes empresas, algumas vezes a linha de produção, pode servir de critério básico, porém, em outras a localização geográfica de mercados em regiões diferentes é o principal fator onde as características econômicas e sociais dos consumidores são específicas, justificando assim a utilização desse fator como critério apropriado para formação de tais unidades.

Apesar da existência dessas vantagens da descentralização organizacional, Gun (1992 apud CALARGE; MAIA; LIMA, 2008, p. 3) propõe a existência de uma estrutura organizacional híbrida, uma mistura entre centralização e descentralização, em que justifica que a descentralização para muitas empresas representaria “espalhar horizontalmente seus gastos”. Nesse sentido, o autor propõe a criação de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) de acordo com a proximidade, a identificação e especialidades com o mercado, mantendo, dessa forma, a parte de produção, atividades de engenharia e distribuição, as quais permaneceriam ligadas à estrutura central, em virtude de estarem interligadas, ficando a parte da execução, vendas e marketing totalmente descentralizadas.

A criação das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) demonstra a evolução das estruturas organizacionais, que em virtude da globalização do mercado capitalista tiveram que se adequar e responder de maneira mais eficaz, com maior eficiência e agilidade ao mercado competitivo da concorrência.

### **2.2.2 Descentralização**

De acordo com Caubet (2001), a execução das políticas públicas pode realizar-se de diversas maneiras:

Intervenção direta da administração pública, permissão, concessão ou licença atribuída a pessoas jurídicas, contratadas segundo modalidades jurídicas próprias, convênios assinados com entidades de diversas naturezas.

Outras vezes, o poder público contenta-se em definir normas que estabelecem um quadro de atuação, deixando à iniciativa privada o cuidado de implementar atividades de interesse coletivo. Todavia, em se tratando de implementar políticas públicas, pode-se enfatizar dois eixos principais de atuação da Administração: descentralização e desconcentração.

A grande diferença entre descentralização e desconcentração, portanto, é o fato de a primeira promover uma redistribuição efetiva e irreversível do poder de decisão, no sentido de ampliar a participação. A descentralização, pois, é uma modalidade democrática e democratizante de divisão do poder. Enquanto que a desconcentração é apenas uma modalidade de gestão administrativa, que preserva o poder de decisão da autoridade que a decide.

Estes dois eixos de execução das políticas públicas, descentralização e desconcentração, não são considerados por Malpica (1994, apud PARENTE; LÜCK, 1999) como sendo excludentes. O autor apresenta forma mista de descentralização, a qual combina a descentralização de algumas decisões com a desconcentração. Nesta, a autoridade central descentraliza, mas mantém sua autoridade e competências normativas e de controle.

De forma abrangente, pode-se definir a descentralização, considerando os seguintes elementos:

Um processo (dinâmico político-social) que visa importantes mudanças em relação à forma de governo (descentralização política), à gestão (descentralização administrativa) do sistema, mediante redistribuição e/ou delegação do poder, relacionados às estruturas (organizacionais), aos atores (institucionais, grupais e individuais) e aos processos estratégicos, seja em nível espacial (sub-nacionais e subsetoriais), seja em certas áreas e funções ou em relação a algumas instituições (descentralização funcional). (MALPICA, 1999, apud PARENTE; LÜCK, 1999).

Enfatizando a importância da descentralização, Chiavenato (2000, p. 187) aponta um princípio fundamental para a descentralização nas organizações: “a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena possível”.

Chiavenato (2000, p. 187) cita os quatro elementos que concorrem para aumentar a descentralização em uma organização:

- Complexidade dos problemas organizacionais;
- Delegação de autoridade;
- Mudança e incerteza;
- Tempos de estabilidade.

A descentralização, segundo Cury (2000, p. 211), proporciona à empresa os seguintes benefícios:

- A tomada de decisões apresenta a dupla vantagem de rapidez e menor risco;
- A administração estratégica fica livre para poder se ater às grandes decisões; e
- O clima na empresa descentralizada estimula a participação dos envolvidos na tomada de decisão.

Analisando, ainda, as vantagens e desvantagens para a descentralização, os apontamentos de Vitória (1993, apud GASPAR, 2005) mostram:

Vantagens da Descentralização:

1. Decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores;
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação;
3. Maior envolvimento na tomada de decisão cria maior moral e motivação entre os administradores médios; e
4. Proporciona bom treinamento para os administradores médios.

Desvantagens da Descentralização:

1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos;
2. Maior custo por administrador devido ao melhor treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixos;
3. Administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo; e
4. Políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

No processo de descentralização, Cury (2000, p. 10) enfatiza “[...] deve haver uma dosagem adequada, pois não se pode ter uma empresa totalmente centralizada nem completamente descentralizada”.

A descentralização, segundo preconiza Vitória (1993 apud GASPAR, 2005), deverá seguir os seguintes princípios e ações:

1. Princípio da economicidade: a decisão de descentralizar sempre acarreta custo e como regra geral vamos encontrar um modelo centralizado na razão direta da elevação desses custos. Quanto mais cara for a ação a ser decidida, maior probabilidade de centralização;
2. Diretrizes uniformes: quando se deseja manter um padrão uniforme e harmônico no tocante a custos, operacionalidade, treinamento e prestação de serviços, a centralização leva vantagem;
3. História da empresa: o modelo assumido pela empresa desde a sua fundação, a filosofia de seus administradores, o tamanho atingido, são fatores a serem considerados na tomada de decisão;

4. Desempenho descentralizado: “esta é basicamente uma questão técnica que depende de fatores como as economias provenientes da divisão do trabalho, as oportunidades para utilização de máquinas, a natureza do serviço a ser executado (assim, uma ferrovia não tem alternativa senão dispersar seu desempenho) e a localização de matérias – primas, mão de obra ou consumidores. Embora esta espécie de descentralização possa ser de natureza geográfica ou física, ela influencia a centralização de autoridade”.

5. Dinâmica da empresa: cada empresa tem sua dinâmica e diante dela que se adotará este ou aquele modelo, as antigas, estabilizadas e relativamente estáticas tem tendência à centralização, as mais modernas, em fase de crescimento rápido, necessitam descentralizar rapidamente e acabam por assumir risco calculado quanto ao custo de erros eventuais; e

6. Meio ambiente: exerce influência considerável na medida em que considera o relacionamento da empresa com o ambiente externo afetando a extensão da descentralização.

### 3 CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR

#### 3.1 PLANO CATARINENSE DE DESENVOLVIMENTO (PCD)

O Plano Catarinense de Desenvolvimento (PCD) surgiu em complementação ao disposto na Lei Complementar n° 284, de 28 de fevereiro de 2005, e consiste em um conjunto de diretrizes e estratégias que visam orientar a ação governamental até o ano de 2015.

O plano possui os seguintes objetivos:

- Estabelecer os fundamentos para a promoção do desenvolvimento sustentável e equilibrado do Estado;
- Definir as diretrizes nas áreas de atuação do Estado;
- Formular estratégias para que as diretrizes sejam alcançadas.

O plano busca a convergência entre as diferentes áreas de atuação do governo, entre o governo e as organizações do terceiro setor e entre o governo e os setores produtivos, tornando assim as ações governamentais mais efetivas, ampliando a parceria entre o Estado e a sociedade civil.

Busca o PCD a visão de futuro de “Tornar o Estado de Santa Catarina referência em desenvolvimento sustentável, nas dimensões ambientais, econômicas, sociais e tecnológicas, promovendo a equidade social entre pessoas e entre regiões”.

O plano visa à integração de várias regiões, do escoamento da produção, da circulação de riquezas, e que o desenvolvimento econômico dessas ações venha acompanhado do desenvolvimento social e que o governo, o setor privado e a sociedade civil atuem de forma conjunta para o desenvolvimento.

O PCD colabora para que todas as ações e políticas contribuam para melhorar a qualidade de vida da população catarinense, na qual o indivíduo seja valorizado e seus direitos políticos, econômicos, sociais e culturais sejam garantidos, apoiados e protegidos pelo Estado e pela sociedade.

Sendo assim, possui o Estado uma política de descentralização e modernização que garanta o bom funcionamento da estrutura de governo e a

melhoria da qualidade de vida, dos serviços públicos oferecidos à população catarinense.

O PCD é composto por diretrizes estratégicas dirigidas para os setores da agricultura, do meio ambiente, da área social, da infra-estrutura, da economia e da segurança pública para o desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina por meio de uma política de gestão de descentralização da máquina estatal.

O Plano Catarinense de Desenvolvimento é uma ação de planejamento de Estado e foi desenvolvido a partir de uma perspectiva de construção de um cenário para o período de 2007 a 2015.

A elaboração desse plano seguiu os seguintes princípios:

- Concentrar-se em responsabilidades de Estado;
- instrumentalizar a coordenação dos programas e ações setoriais e regionais;
- considerar os programas e ações em andamentos;
- criar as condições de efetivação de ações regionais; e
- na definição de diretrizes e estratégias, tomar como referência a visão de futuro e as dimensões e áreas de atuação do Estado.

### **3.2 Planejamento estratégico na PMSC**

A elaboração do Planejamento Estratégico da PMSC (2005), procurou a implementação de ações planejadas nas diferentes áreas da instituição. Para facilitar sua operacionalização, o planejamento foi estruturado segundo três componentes: análise estratégica; formulação da estratégia; e implementação da estratégia.

A análise estratégica procurou orientar as atividades de planejamento para a interação entre a instituição e o ambiente externo, bem como para a adequação da organização aos aspectos internos.

A formulação das estratégias teve como foco a definição dos rumos da organização e dos meios para ela caminhar na direção desejada.

Relaciona-se com a Missão, a Visão, a definição de diretrizes e seus desdobramentos em ações que, uma vez implantadas, deverão possibilitar a melhoria da Polícia Militar de Santa Catarina.

O processo de Planejamento Estratégico foi orientado pelas seguintes etapas:

- Sensibilização para a importância do planejamento estratégico;
- definição dos Fundamentos Estratégicos: Missão e Visão;
- análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças;
- análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Fracos;
- definição das Questões Estratégicas e Diretrizes;
- definição das Estratégias; e
- planos de Ação e Projetos.

A PMSC instituiu o Planejamento Estratégico para traçar as suas estratégias, buscando, por meio da criação e manutenção de potenciais de operação, confirmar a importância do trabalho que realiza em prol da sociedade.

Em seu Planejamento Estratégico (2005), a Polícia Militar instituiu os seguintes fundamentos:

**Missão:** Define as intenções e aspirações da organização, é a sua razão de ser.

A Missão é uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deixa claro o escopo de sua operação, os públicos a serem atendidos e seu posicionamento no ambiente de operação.

#### **MISSÃO DA POLÍCIA MLITAR**

**“PROPORCIONAR SEGURANÇA AO CIDADÃO, PRESERVANDO A ORDEM PÚBLICA ATRAVÉS DE AÇÕES DE POLÍCIA OSTENSIVA, DE FORMA INTEGRADA COM A SOCIEDADE, VISANDO O EXERCÍCIO PLENO DA CIDADANIA”.**

**Negócio:** O Negócio de uma Organização define o segmento de mercado, o ramo de atividade, os tipos de serviço desenvolvidos.

#### **NEGÓCIO DA POLÍCIA MILITAR**

**“EXECUTAR AÇÕES DE POLÍCIA OSTENSIVA”.**

**Valores:** São idéias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência, tais como:

- Atuação com ética;
- responsabilidade social;
- comprometimento;
- hierarquia
- disciplina;
- respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente; e
- melhoria contínua.

**Visão:** É um propósito ou estado futuro pretendido pela Organização. Ela gera uma imagem clara do futuro e um desafio e, também, compromissos comuns em relação ao desempenho da organização.

#### **VISÃO DA POLÍCIA MILITAR**

**“SER RECONHECIDA PELA SOCIEDADE COMO INSTITUIÇÃO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA”.**

As diretrizes instituídas pelo Planejamento Estratégico da PMSC (2005) norteiam o processo de descentralização para a definição de UEN e, por isso, são relevantes ao presente estudo.

As diretrizes estratégicas representam o conjunto das grandes orientações da organização, ou seja, objetivos, estratégias e políticas. O desdobramento das diretrizes em projetos facilita o processo de gestão e possibilita a operacionalização das diretrizes propostas.

<b>DIRETRIZ Nº. 01</b> - Dinamizar e ampliar a captação de recursos
<b>DIRETRIZ Nº. 02</b> - Supervisionar e/ou coordenar as Guardas municipais
<b>DIRETRIZ Nº. 03</b> - Melhorar o relacionamento institucional da PMSC com outros órgãos públicos na atividade operacional;
<b>DIRETRIZ Nº. 04</b> - Aumentar a representatividade da PMSC junto a SSPDC e SENASP
<b>DIRETRIZ Nº. 05</b> – Intensificar ações de polícia ostensiva para aumentar a sensação de segurança



<b>DIRETRIZ Nº. 06</b> - Solidificar a imagem e credibilidade da PMSC
<b>DIRETRIZ Nº. 07</b> - Criar mecanismos no sentido de melhor gerenciar as influências externas na PMSC
<b>DIRETRIZ Nº. 08</b> - Promover a inovação e modernização tecnológica da POLÍCIA MILITAR
<b>DIRETRIZ Nº. 09</b> - Motivar e buscar o comprometimento do público interno
<b>DIRETRIZ Nº. 10</b> - Implementar melhor capacitação técnico-profissional

Tabela 1 - Diretrizes do Plano Estratégico (2005) da PMSC  
 Fonte: Estado Maior da PMSC

Essas diretrizes, do Planejamento Estratégico da PMSC (2005), subsidiam a corporação como forma de ampliar as ações de prevenção e combate à criminalidade, proporcionando segurança ao cidadão por intermédio da preservação da ordem pública e de ações de polícia ostensiva, de forma integrada com a sociedade, visando o exercício pleno da cidadania.

### 3.2.1 Benefícios do planejamento estratégico para a PMSC

Dentro da PMSC o Planejamento Estratégico foi elaborado no ano de 2005 e implica nos seguintes benefícios:

- Apontar a direção de futuro, a partir da definição de diretrizes e linhas de ação de forma planejada;
- permitir à PMSC identificar, antecipadamente, possíveis e eventuais mudanças em seu ambiente e, assim, se posicionar de forma favorável e proativa em relação às forças causadoras de mudanças;
- integrar decisões em um processo estruturado;
- aumentar as chances reais de uma tomada de decisão eficaz, apoiada em fatos e dados;
- fortalecer a competência gerencial;
- dar coerência ao processo decisório em cada nível hierárquico; e
- coordenar e otimizar a alocação dos recursos.

### 3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMSC

A estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina é dividida entre os seguintes órgãos:

- Órgãos de Direção Geral: Composto do Comando Geral, Subcomando e suas assessorias, além do Estado Maior e da Corregedoria.
- Órgãos de Direção Setorial: Compõe-se das Diretorias de Apoio Logístico e Finanças, de Ensino e Instrução, de Pessoal, de Saúde e Promoção Social.
- Órgãos de Apoio: Composto dos Centros (CEPM, HPM, CMIO, CCI, etc.).
- Órgãos de Execução: Compõe-se dos Comandos Regionais, Batalhões, Guarnições Especiais, Companhias, Pelotões e Destacamentos.

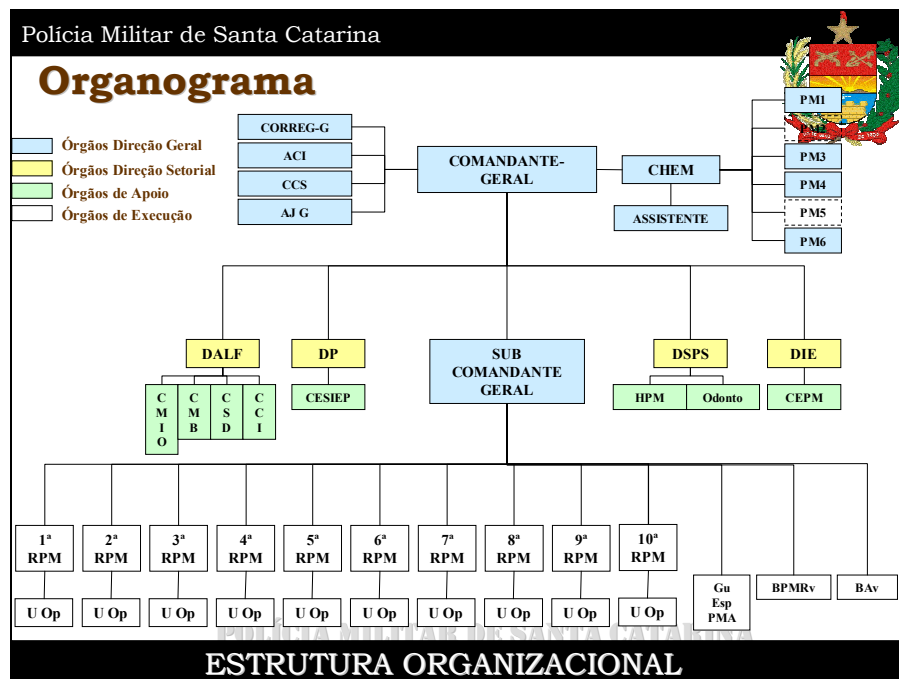


Tabela 2 - Estrutura Organizacional da PMSC

Fonte: Estado Maior da PMSC.

Os órgãos de Direção Geral em a função de estabelecer as diretrizes da PMSC e são ocupados pelos cargos de:

- Comandante-Geral;
- Subcomandante-Geral;
- Estado Maior;
- Corregedoria;
- Ajudância-Geral;
- Assessoria Jurídica;
- Assessorias Externas.

Os órgãos de direção setorial têm a função de estabelecer as políticas setoriais da PMSC, são ocupados pelas seguintes diretorias:

- Diretoria de Pessoal;
- Diretoria de Ensino;
- Diretoria de Saúde e Promoção Social;
- Diretoria de Apoio Logístico e Finanças.

Os órgãos de apoio têm a função de executar as atividades meio na corporação e são divididos em:

- De Pessoal:  
CESIEP – Centro de seleção, ingresso e estudo de pessoal
- De Ensino:  
CEPM – Centro de Ensino da Polícia Militar (CES, APM, CFAP).
- De Saúde:  
HPM – Hospital da Polícia Militar  
Odontoclínica
- De Apoio Logístico:  
CSD – Centro de Suprimento e Distribuição  
CMB – Centro de Material Bélico  
CMIO – Centro de Manutenção, Intendência e Obras  
CCI – Centro de Comunicação e Informática

Os órgãos de execução têm a função de executar a atividade fim na corporação e possuem as seguintes estruturas:

- Comandos regionais;
- Batalhões;
- Companhias;
- Pelotões;
- Destacamentos.

A estrutura organizacional é composta ainda das seguintes unidades de Polícia Militar Especializada:

- Polícia Militar Rodoviária;
- Polícia Militar Ambiental;
- Polícia Militar Montada;
- Batalhão de Aviação (BAPM);
- Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE);
- Companhia de Policiamento com Cães;
- Companhia de Policiamento de Guarda.

### 3.4 INDICADORES DE CRIMINALIDADE

Em razão do crescimento da criminalidade no Brasil e especialmente em Santa Catarina, a população sente a cada dia o crescimento da sensação de insegurança.

Em virtude da sua distribuição demográfica e desenvolvimento de seus municípios, os índices de criminalidade variam de região para região, e especialmente na região litorânea, a qual possui uma maior densidade demográfica.

Analisa-se nesse capítulo os indicadores de criminalidade nas principais cidades do Estado, que servirão de subsídio para esse trabalho.

### 3.4.1 Criciúma

A cidade de Criciúma, localizada na região sul do Estado Catarinense, possui uma área de 235.628 km<sup>2</sup> e conta aproximadamente com uma população de 185.506 habitantes, segundo projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A cidade é considerada o pólo cerâmico do Brasil e do Estado catarinense, sendo a 4ª no mundo. O município é sede do comando da 6ª RPM e do 9º BPM, bem como é a sede do 4º Batalhão de Bombeiro Militar. Criciúma faz divisa limítrofe com os municípios de Maracajá, de Morro da Fumaça, de Nova Veneza, de Araranguá e de Siderópolis.

Descrição \ Local	Criciúma			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	12	11	14	8
FURTO TENTADO	317	221	230	252
FURTO CONSUMADO	134	61	105	83
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	351	257	255	294
FURTO À RESIDÊNCIA	435	309	352	466
FURTO DE VEÍCULO	326	429	524	385
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	1	4	1	2
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	153	100	120	130
<b>TOTAL</b>	<b>1.729</b>	<b>1.392</b>	<b>1.601</b>	<b>1.620</b>

Tabela 3 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Criciúma

Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Observa-se, com a tabela acima, o incremento de ação delituosa a cada ano em Criciúma. Após uma queda de 2004 para 2005, e com incremento a partir de do ano de 2005, porém com a redução apenas nos índices de furto consumado e de furto de veículos.

O município conta com uma localização geográfica bastante estratégica em relação à região sul do Estado e aos demais municípios da região. Criciúma possui ainda um aeródromo controlado e com capacidade de operação de aeronaves comerciais e de abastecimento.

### 3.4.2 Lages

Localizada na região central do planalto catarinense do Estado, a cidade é considerada uma área estratégica em relação à região do planalto serrano.

Possui uma área de aproximadamente 2.644, 313 km<sup>2</sup>, e uma população de 161.583 habitantes, segundo projeção do IBGE. A sua economia é composta basicamente pela pecuária, agricultura, indústria madeireira (produção de papel e celulose) e, finalmente, o turismo rural.

O município é sede do Comando do 6º Batalhão de Polícia Militar e da 2º RPM, possuindo ainda o 5º Batalhão de Bombeiro Militar.

Descrição \ Local	Lages			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	15	17	13	12
FURTO TENTADO	254	268	285	250
FURTO CONSUMADO	335	324	369	434
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	146	260	209	253
FURTO À RESIDÊNCIA	731	832	899	884
FURTO DE VEÍCULO	274	216	218	186
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	3	2	2	2
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	21	40	53	40
<b>TOTAL</b>	<b>1.779</b>	<b>1.959</b>	<b>2.048</b>	<b>2.061</b>

Tabela 4 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Lages  
Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Observa-se, conforme a tabela acima, uma oscilação das ações delituosas a cada ano em Lages, com uma pequena queda em algumas tipicidades como furto tentado de veículos e às residências. Porém, observa-se um incremento nas ocorrências de furto consumado e a estabelecimentos comerciais, contabilizando mesmo assim um acréscimo de incidência criminosa em relação há anos anteriores, proporcionalmente em relação a sua população.

A cidade possui um aeródromo com capacidade de operação tanto de aviação de asas fixas quanto rotativas, com capacidade de abastecimento com QAV (Querosene de Aviação). Ela cobre a região do planalto norte em razão da proximidade e pelo tempo resposta no atendimento.

### 3.4.3 Blumenau

Localizada na região do Médio Vale do Itajaí Açu, a cidade é considerada muito importante na região pelas suas indústrias, considerada o pólo da indústria têxtil no Estado. Possui uma área de aproximadamente 519,837 km<sup>2</sup> e uma população de 292.972 habitantes, segundo projeção do IBGE, com densidade de 563,6 hab/km<sup>2</sup>.

O município é sede da 7° RPM e do Comando do 10° Batalhão de Polícia Militar, possuindo ainda o 3° Batalhão de Bombeiro Militar.

Descrição \ Local	Blumenau			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	6	15	15	21
FURTO TENTADO	534	448	405	302
FURTO CONSUMADO	560	545	421	241
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	536	625	506	630
FURTO À RESIDÊNCIA	1.127	1.029	956	861
FURTO DE VEÍCULO	416	529	502	430
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	-	2	-	1
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	107	142	179	230
<b>TOTAL</b>	<b>3.286</b>	<b>3.335</b>	<b>2.984</b>	<b>2.716</b>

Tabela 5 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Blumenau

Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Observa-se, conforme a tabela acima, uma queda de ocorrências de furto tentado, furto consumado, furto à residência no período de 2004 a 2007. Porém, verifica-se um índice elevado de furto, roubo ou assalto aos estabelecimentos comerciais e um crescimento do número de homicídios. Atinge o município um decréscimo do número total de incidências criminosas, contudo a região metropolitana de Blumenau requer bastante atenção.

### 3.4.4 Itajaí

Localizada no litoral catarinense, na região do Vale do Itajaí Açu, a cidade é considerada pela localização do mais importante porto catarinense. Possui uma área de 289,0 km<sup>2</sup> e uma população de aproximadamente 163.218 habitantes, segundo projeção do IBGE, com densidade de 581,1 hab/km<sup>2</sup>.

Conta, o município, com o serviço de um aeródromo internacional localizado no município de Navegantes, o qual serve de entrada para o turismo na região litorânea durante o período de Verão.

A sua economia é composta, basicamente, por empresas ligadas à área de construção naval e de pesca. O município é sede do Comando do 1º Batalhão de Polícia Militar, possuindo ainda o 7º Batalhão de Bombeiro Militar.

A cidade é conhecida como rota de entrada do narcotráfico, em consequência de possuir uma área portuária e contar com rodovia BR-101, que corta o município, e da SC 470 e da BR 470, escoando a droga as demais regiões do Estado.

Descrição \ Local	Itajaí			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	31	36	48	37
FURTO TENTADO	630	638	643	603
FURTO CONSUMADO	593	617	585	555
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	332	388	296	349
FURTO À RESIDÊNCIA	511	425	574	510
FURTO DE VEÍCULO	366	381	422	375
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	3	3	8	7
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	229	339	289	257
<b>TOTAL</b>	<b>2.695</b>	<b>2.827</b>	<b>2.865</b>	<b>2.693</b>

Tabela 6 - Quadro comparativo de Ocorrências em Itajaí

Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Verifica-se, conforme a tabela acima, uma oscilação das ações delituosas a cada ano em Itajaí, com uma pequena queda de ocorrências como furto tentado, consumado, de veículos e às residências. Há um pequeno incremento nas ocorrências de furto aos estabelecimentos comerciais, contabilizando, mesmo assim, um pequeno decréscimo de incidência criminosa em relação aos anos anteriores.



### 3.4.5 Balneário Camboriú

Localizada no litoral catarinense, Balneário Camboriú faz limite territorial com as cidades de Itajaí e Itapema e possui área de aproximadamente 46 km<sup>2</sup> e uma população de 94.344 habitantes, segundo estimativa de 2007 do IBGE. O município tem uma população flutuante, a qual triplica durante a temporada de verão em virtude das suas famosas praias e da estrutura para o turismo, ocorrendo uma migração sazonal para a região. Com essa migração, acontece também um aumento de ocorrências criminosas durante os meses de verão.

A cidade é sede do Comando da 3ª RPM, do 12º BPM e da Companhia do Corpo de Bombeiros Militar.

Descrição \ Local	Balneário Camboriú			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	9	17	9	12
FURTO TENTADO	382	416	424	510
FURTO CONSUMADO	596	615	700	825
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	191	266	198	273
FURTO À RESIDÊNCIA	330	328	393	524
FURTO DE VEÍCULO	351	362	437	533
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	3	4	1	1
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	88	143	177	150
<b>TOTAL</b>	<b>1.950</b>	<b>2.151</b>	<b>2.339</b>	<b>2.828</b>

Tabela 7 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Balneário Camboriú  
Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Diferente de outros municípios analisados, verifica-se um aumento em quase todos os delitos do quadro acima, ocorridos entre o período de 2004 a 2007, sendo eles: os furtos tentados ou consumados à residência, aos estabelecimento comerciais, de veículos e, principalmente, o acréscimo de incidência de 55% do número de homicídios ocorridos.

### 3.4.6 Chapecó

Localizada na região oeste do Estado, Chapecó pertence a 4ª RPM, a qual atende uma área de aproximadamente 64 municípios, é sede do 2º BPM possui aproximadamente 164.035 habitantes, segundo projeção do IBGE. Cobrirá a área territorial do extremo oeste do Estado.

O município é marcado pelas ações de movimentos sociais, pelas invasões de terras, e pelos conflitos indígenas.

Descrição \ Local	Chapecó			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	26	22	23	29
FURTO TENTADO	716	582	727	583
FURTO CONSUMADO	857	897	987	987
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	434	421	457	419
FURTO À RESIDÊNCIA	1.058	831	1.340	986
FURTO DE VEÍCULO	406	391	505	620
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	2	1	5	2
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	53	49	55	70
<b>TOTAL</b>	<b>3.552</b>	<b>3.194</b>	<b>4.099</b>	<b>3.696</b>

Tabela 8 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Chapecó  
Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Em relação ao período de 2004 a 2007, o município mantém uma pequena variação com uma queda das maiorias de incidências tabuladas nesta pesquisa e, principalmente, relacionada ao ano de 2006. Acontece o incremento de 20% de ocorrências de furto de veículos no município e um pequeno acréscimo do número de homicídios, o que faz crer a incidência em quase todos os municípios analisados.

A cidade conta ainda com um aeródromo controlado (SBCH), o qual disponibiliza um sistema de abastecimento com QAV (Querosene de Aviação) para a operação das aeronaves do BAPM, dando o apoio logístico e suporte necessário para a operação em áreas próximas das regiões focos de conflitos sociais.

## 3.5 AVIAÇÃO

### 3.5.1 Histórico

Os primeiros esboços realizados para a criação do helicóptero foram realizados por Leonardo da Vinci, no ano de 1484. Registros encontrados mostram que na segunda metade do século XIX surgiram vários experimentos na tentativa de construir o helicóptero.

No início do século XX, o russo Igor Sikorsky e o americano Lawrence Bell desenvolveram vários projetos e, segundo Lima (1997, p.05), alguns desses experimentos podem ser destacados:

A partir de 1929, Igor Sikorsky entra no chamado seu 'segundo período' de entusiasmo sobre o helicóptero.

Em 1935, Lawrence ("Larry") D. Bell fundou a Bell Aircraft Corporation, e começou a desenvolver o projeto do seu primeiro helicóptero, em novembro de 1941, com Arthur Young que já vinha trabalhando no desenvolvimento de um aparelho desde 1929.

Em 14 de setembro de 1939, Sikorsky voou por 10 segundos com um modelo que foi destruído 12 semanas mais tarde por uma rajada de vento.

Em 13 de março de 1940, ele fez um voo livre com o modelo VS-300 que surpreendeu o público pela sua performance, executando "hover", girando sobre o "spot", deslocamentos laterais, para cima e para baixo.

Essas aeronaves recém-inventadas também foram aprovadas e homologadas para o uso comercial, e após a II Grande Guerra Mundial foram largamente utilizadas nos conflitos armados.

Durante a Guerra da Coreia foram utilizadas no transporte de tropas e na inserção delas no teatro do conflito e no transporte e socorro de combatentes feridos.

O helicóptero, após ser exaustivamente testado nos primeiros conflitos, foi empregado na Guerra do Vietnam, utilizado como plataforma de ataque armado e nas demais operações bélicas, sendo difundido mundialmente. Paralelamente, em virtude da produção pós-guerra e seu desenvolvimento, o helicóptero paulatinamente foi empregado na aviação comercial como meio de transporte e, até os dias de hoje, empregado como um excelente meio de transporte.

### 3.5.2 Aviação policial

Depois de ser difundido na aviação comercial, o helicóptero começa a ser empregado em uma nova área, em virtude da grande demanda na área de segurança pública e pelo grande número de profissionais e aeronaves disponíveis no mercado.

O emprego do helicóptero na atividade policial foi implementado, paulatinamente, nos Estados Unidos da América com a criação de suas primeiras unidades aéreas policiais, dentre elas pode ser citado o caso do Departamento de Polícia de Nova York (NYDP), o qual foi considerado o marco histórico com a utilização de uma aeronave Bell 047 modelo B, no ano de 1948, inicialmente, como plataforma de observação para coibir os conflitos sociais e os altos índices de criminalidade.

Com o passar do tempo, verificou-se que o emprego do helicóptero foi uma das ferramentas que a Polícia obteve para potencializar a sua área de atuação e diminuir o tempo-resposta, bem como ampliar a área de patrulhamento urbano.

Nesse sentido, Lima (1994, p. 24) relata:

O tempo médio de atendimento às chamadas, em área urbana, está abaixo de 1 minuto e meio. Os helicópteros chegam em primeiro lugar ao local da ocorrência em 63% das ocasiões. O número anual de solicitações em missões externas atendidas pela Divisão é maior do que 38.000 ocorrências.

Com a aplicação dessa ferramenta operacional, foram introduzidas as primeiras técnicas de radiopatrulhamento e inovação de procedimentos e equipamentos tecnológicos, em consequência, evolui com o aumento de frota empregada, e o seu uso difundido entre as demais corporações policiais. A seguir se destacam alguns modelos empregados no início da aviação policial.



Figura 1 - Aeronave Bell 047 NYPD.  
Fonte: Lima (2007).



Figura 2 - Aeronaves Bell 047 NYPD.  
Fonte: Lima (2007).

### 3.5.3 Aspectos legais

A instituição Polícia Militar tem como a missão precípua polícia ostensiva e preservação da ordem pública. Dentre as demais modalidades de policiamento, considera-se o radiopatrulhamento aéreo como a mais nova modalidade de especialização.

A missão das Polícias Militares está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil, norma maior da Nação e promulgada em 05 de outubro de 1988.

O título V, da Constituição Federal de 1988, que trata da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas, aborda no capítulo III os ditames sobre a Segurança Pública e traz no *caput* do art. 144 o seguinte:

A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da Ordem Pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares.

§5º Às Polícias Militares cabem a Polícia Ostensiva e a preservação da ordem pública e aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe à execução de atividade de defesa civil.

Ainda, a Constituição do Estado de Santa Catarina, promulgada em outubro de 1989, em seu art. 107, inciso I, capítulo III, título V, que trata da segurança pública, refere-se assim quanto a Polícia Militar:

Art. 107. À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao

Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a) a preservação da ordem e da segurança pública;
- b) o **radiopatrulhamento terrestre, aéreo**, lacustre e fluvial;
- c) o patrulhamento rodoviário;
- d) a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;
- e) a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;
- f) a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- g) a proteção do meio ambiente;
- h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural. **(grifo nosso).**

O Decreto-Lei nº. 667, de 02 de julho de 1969, modificado pelo Decreto Lei nº. 1072, de 30 de setembro de 1969, define em seu art. 3º, letra “a”, que caberá a Polícia Militar:

Executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pelas autoridades competentes, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos.

Dentro da regulamentação aeronáutica, as operações aéreas policiais no Brasil encontram amparo no Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (RBHA) nº.91 Sub-parte “K”, da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a qual norteia os ditames para as operações aéreas de aeronaves de segurança pública e/ou de defesa civil, estabelecendo dessa forma normas e procedimentos aplicáveis às suas atividades, incluindo a formação de tripulações aéreas:

As operações aéreas de segurança pública e/ou de defesa civil compreendem as atividades de polícia administrativa, judiciária, de bombeiros e de defesa civil, tais como: policiamento ostensivo e investigativo; ações de inteligência; apoio ao cumprimento de mandados judiciais; controle de tumultos; distúrbios e motins; escolta e transporte de dignitário; presos; valores; cargas; aeromédicas; transporte de enfermos e órgãos humanos e resgate; busca; salvamento terrestre; patrulhamentos urbanos e rurais e [...] outras operações autorizadas pelo DAC.

### 3.5.4 Aviação policial no Brasil

Dentre as unidades policiais existentes no Brasil, citaremos as duas mais importantes, as quais serviram como referência para a realização deste trabalho no que tange a descentralização operacional em bases operacionais como o Grupamento de Radiopatrulha Aérea (GRPAe) da PMESP e do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (BtlRPAer) da PMMG.

#### 3.5.4.1 GRPAe

O início das operações aéreas por parte da Força Pública do Estado de São Paulo, deu-se nos idos dos anos de 1913 e 1914, por meio do funcionamento de uma escola de aviação militar. Sendo considerada então o berço da aviação para-pública no Brasil, tendo participado militarmente em alguns movimentos revolucionários ocorridos naquele Estado e no Brasil.

Passada algumas décadas, mais precisamente no ano de 1983, a Polícia Militar do Estado de São Paulo recorreu ao uso de um helicóptero para tentar reverter um quadro de instabilidade que atingia todo o território brasileiro e ameaçava a ordem pública no Estado de São Paulo, com a incidência de inúmeros saques, associadas com quebra-quebras de estabelecimentos comerciais, provocando assim a quebra da ordem. (TOMA, 2002, p. 55).

Segundo Toma (2002, p. 55), em virtude do estado de perturbação da ordem pública na cidade de São Paulo, a operação policial contou com a operação de aeronaves cedidas pela Companhia de Energia de São Paulo (CESP), como plataforma de observação e ligação.

Para incrementar o controle social e a segurança pública, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, em razão de sua experiência com o emprego de aeronaves, criou no ano de 1984 o Grupamento de Radiopatrulha Aérea (GRPAe) e, para isso, contou com a aquisição e dotação inicial pelo Governo do Estado de uma aeronave Esquilo, modelo HB-350 B, com capacidade para 06 pessoas, a ser

destinada para operações policiais e resgates, denominado e reconhecido como Grupamento Águia da Polícia Militar.



Figura 3 - Aeronave Águia 04 da PMESP.  
Fonte: GRPAe.

Considerada como precursora e marco na aviação para-pública, a inovação de criação de uma unidade de Radiopatrulhamento Aéreo pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, foi seguida por outras corporações, que também viram no uso do helicóptero uma excelente ferramenta no combate a criminalidade e de potencialização de recursos da corporação.

Segundo Gaspar (2005, p. 24), a Polícia Militar do Estado de São Paulo no ano de 1997, buscando atender a crescente demanda gerada por ocorrências policiais, iniciou o processo de descentralização operacional com a criação de sua primeira Base Operacional fora da cidade de São Paulo. A cidade de Campinas foi escolhida para sediar a primeira base descentralizada no Estado de São Paulo, sendo posteriormente criadas no ano de 2004 as Bases de São José dos Campos e Bauru, e, posteriormente, no ano de 2005, foi criada a Base de Praia Grande responsável pelo litoral do Estado Paulista.

O ano 2006, no Estado de São Paulo, foi marcado pela quebra da ordem pública através de incessantes ataques de facções criminosas, como o PCC, às delegacias, aos quartéis de polícia de Corpos de Bombeiros e inúmeras rebeliões.

Em razão da quebra da ordem, a Polícia Militar do Estado de São Paulo utilizou intensamente os recursos disponíveis como uma forma de responder rapidamente a essas ações delituosas, por meio do emprego das aeronaves do GRPAe. Nessa oportunidade, as aeronaves foram intensamente empregadas no transporte tático de policiais militares para a contenção de rebeliões, socorro de policiais feridos nas ações e demais ações táticas.



A descentralização operacional, dessas bases operacionais do GRPAe, foi o ponto forte verificado nesse momento crítico da sociedade paulista, onde a estrutura de segurança pública estrategicamente montada no interior do Estado conseguiu conter as ações delituosas graças à intervenção da ferramenta versátil de suas aeronaves e, principalmente, pela descentralização operacional a exemplo das bases de Campinas, Praia Grande, Bauru e São José dos Campos.

A seqüência desses vários eventos criminosos despertou o Governo do Estado à necessidade de investimentos na capacitação e aumento de sua frota operacional. Confirmando essa tese de ampliação e investimentos, segundo afirma Filho (2006 apud ESTRELLA, 2006, p.22), “nossa intenção é de criar ainda mais quatro bases de operações aéreas e redistribuir melhor a frota pelo Estado, para expandirmos o monitoramento, ganhar agilidade e melhorar a eficácia de nossas ações”. Hoje o GRPAe conta com a dotação de 15 helicópteros modelo Esquilo AS-50 B e B2 e cinco aviões para o apoio de suas atividades operacionais.

#### 3.5.4.2 BtlRPAer

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, a exemplo de outras organizações policiais possui a sua unidade aérea policial denominada de Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (BtlRPAer).

Inicialmente criado no ano de 1987, com a denominação de Comando de Radiopatrulhamento Aéreo da PMMG (CORPAer), hoje é considerado como um centro de excelência em seus cursos operacionais e a sua padronização de vôo é ainda uma das melhores dos centros de treinamento do Brasil.

A frota é composta por aproximadamente 07 aeronaves, em sua grande maioria de aeronaves modelo AS-50 Esquilo-B, contando ainda com uma aeronave BH 06 modelo Jet Ranger, adquirida por um convênio firmado para o cumprimento de missões ambientais.

A unidade nasceu para realizar apoio à fração da Polícia Militar durante a realização de missões complexas que envolvam um maior risco operacional, operando ainda H-24, ou seja, operacional diurno e noturno, com aeronaves previamente equipadas com farol de busca e *flir* (termovisor) para operação noturna.

Além de suas missões policiais, cabe ainda a unidade aérea cumprir as missões de combate aos incêndios florestais, transporte de órgãos doados, apoio operacional ao Corpo de Bombeiros Militar em operações de salvamento e resgates quando solicitada.



Figura 4 - Aeronave Pégasus 08 do BtlRPAer  
Fonte: BtlRPAer

Pela descentralização operacional do BtlRPAer foram criadas duas Companhias de Radiopatrulhamento Aéreo: uma com sede em Uberlândia, no Triângulo Mineiro, e a outra na cidade de Montes Claros, no Norte de Minas, com a previsão, de no futuro, da instalação de outras novas companhias nos municípios de Varginha e em Juiz de Fora.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 BATALHÃO DE AVIAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR

Em Santa Catarina, a Secretaria de Segurança Pública (SSP/SC), mais precisamente durante a Operação Veraneio de 1986/87, realizou a primeira experiência operacional, por meio da locação de uma aeronave modelo Bell Jet Ranger (BH-06), exposta na figura 5 deste trabalho, em caráter experimental pela Polícia Militar, a fim diminuir o número de afogamentos ocorridos no litoral catarinense.



Figura 5 - Helicóptero Operação Veraneio 1987.  
Fonte: Botelho (2007).

Inicialmente, para atender a demanda da Operação Veraneio de 1986/87, a aeronave foi locada, realizando as suas primeiras operações, essencialmente em diversos salvamentos aquáticos e terrestres. Causando uma repercussão positiva perante a comunidade e a mídia catarinense, sendo considerada um sucesso, pois graças à utilização dessa nova ferramenta, pela Polícia Militar de Santa Catarina, muitas vidas foram salvas.

No ano de 1991, foi designado um oficial superior para servir de coordenador na implantação do Grupamento Aéreo da Polícia Militar, por meio da publicação no Boletim número 057/90 do Comando Geral. A partir da designação desse oficial coordenador, todos os estudos realizados até o momento sobre o emprego de aeronaves nas missões de Polícia Militar ampliaram-se até chegar às seguintes ações:

- Exposição de Motivos ao Excelentíssimo Senhor Secretário de Segurança Pública sobre a implantação do Grupamento Aéreo da Polícia Militar (GAPM);
- Solicitação de vagas para cursos de pilotos de helicópteros à Força Aérea Brasileira e à Marinha do Brasil;
- Solicitação para que dois oficiais superiores realizassem o Curso de Piloto Privado de Helicóptero (PPH) na empresa Máster, na cidade de São Paulo-SP.

Após esses estudos e outras iniciativas, a Polícia Militar reuniu alguns de seus oficiais e começou a se preparar para o futuro, formulando os primeiros contatos para a formação de seus primeiros pilotos.

Segundo Bridi (2006, p. 32), a formação de sua equipagem teve início na década de 90 com a formação dos primeiros pilotos nas Forças Armadas (FFAA), mais precisamente na Força Aérea Brasileira e na Marinha do Brasil e alguns oficiais em cursos civis de piloto de helicóptero, na cidade de São Paulo - SP.

A tripulação operacional foi composta, inicialmente, por bombeiros militares especializados em operações de resgates e atividade pré-hospitalar, lotados na Seção Contra Incêndio (SCI) do Corpo de Bombeiros Militar, localizada no Aeroporto Internacional Hercílio Luz, na cidade de Florianópolis.

A unidade aérea da Polícia Militar recebe, em 1992, a denominação de Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo (GRAER) e inicia as atividades com uma tripulação composta por membros da PMSC e do Corpo de Bombeiros Militar. Ainda nesse ano, a Polícia Militar de Santa Catarina disponibilizou duas aeronaves modelo HB 350 B, locadas para operarem durante a Operação Veraneio de 92/93, uma sediada em Florianópolis e a outra em Navegantes. (BRIDI, 2006, p. 33).



Figura 6 - Salvamento durante a Operação Veraneio.  
Fonte: GRAER PMSC.

No ano de 1999, o GRAER passou a atuar operacionalmente em missões policiais e apoio em resgates, com uma aeronave Esquilo HB 350 B, durante todo o decorrer do ano e não somente no período de realização da Operação Veraneio.

#### 4.1.2 Operação

O início da operação com as aeronaves da PMSC na Operação Veraneio, no litoral catarinense, foi alvo de um intenso programa de divulgação para o efetivo da Policial Militar e do Corpo de Bombeiros nas unidades operacionais litorâneas.

Foram realizadas palestras de segurança de voo, ministradas por integrantes do GRAER, com a finalidade de padronizar os procedimentos operacionais do acionamento da nova ferramenta, repercutindo de uma maneira positiva entre a tropa e com importantes resultados operacionais obtidos no ano.



Figura 7 - Resgate no Costão.  
Fonte: GRAER.

No ano de 2000 o GRAER passou a contar com a operação de duas aeronaves modelo Esquilo HB-350 B, iniciando assim um período de formação e estruturação de doutrina e instrução de novas equipagens na unidade aérea.

Em virtude da incidência do aumento da criminalidade no ano de 2002, no Estado, foi verificada a necessidade de instalação e operação de uma aeronave na região norte do Estado. Passou-se, assim, a realizar operações semanais em Joinville, com rodízio de aeronaves e equipagens da sede do GRAER em Florianópolis.

#### 4.1.3 Composição

O Batalhão de Aviação da Polícia Militar conta com duas bases operacionais, para atender a circunscrição do território catarinense, com a sede localizada na Capital, Florianópolis, responsável pela região sul e do oeste. A outra base fica localizada na cidade de Joinville, a qual atende a região do litoral norte e planalto catarinense.

As aeronaves do BAPM podem ser acionadas para o cumprimento de missões planejadas ou aquelas consideradas como emergenciais na região do sul, oeste e planalto catarinense.



Figura 8 - Águia 02 em prontidão em SBFL.  
Fonte: GRAER.

A atual estrutura e localização das bases operacionais existentes no BAPM são consideradas, atualmente, um grande óbice em termos de planejamento criterioso de vôo, no que se refere ao tempo resposta e apoio operacional em ocorrências policiais a outras regiões do Estado. Dessa forma, o emprego operacional dessa ferramenta torna-se insatisfatório nas ocorrências emergenciais, haja vista a longa distância e a localização das bases operacionais.

## 4.2 BASE DO BAPM EM FLORIANÓPOLIS

O Batalhão de Aviação de Polícia Militar (BAPM) está sediado no Aeroporto Internacional Hercílio Luz e conta com uma estrutura de apoio composta por um hangar e com o apoio das seções administrativas, as quais prestam o apoio logístico às operações aéreas. Seus tripulantes, quando não estão cumprindo escalas de vôo, cumprem no quartel as atividades de chefias nas seções administrativas.

### 4.2.1 Indicadores criminais em Florianópolis.

Florianópolis possui uma população de aproximadamente 396.723 habitantes, segundo estimativa do IBGE/2007, e uma área de 433,317 km<sup>2</sup>, de território. É conhecida por suas belezas naturais, pelas suas belas praias que rodeiam a ilha de Santa Catarina, como é mais conhecida.

Nos últimos 10 anos, a cidade foi alvo de grande especulação imobiliária, após ser noticiado que a cidade recebia o título de capital com o melhor IDH de todas as capitais brasileiras. Além de grandes urbanizações e o crescimento de novos bairros e distritos, ocorreu a ocupação desordenada de morros e favelas e fez com que a cidade fosse alvo de quadrilhas de tráfico de drogas.

Descrição \ Local	Florianópolis			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	108	120	75	88
FURTO TENTADO	770	652	538	487
FURTO CONSUMADO	906	860	800	741
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	940	753	594	608
FURTO À RESIDÊNCIA	1.173	1.106	930	878
FURTO DE VEÍCULO	858	1.125	725	728
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	10	7	-	3
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	486	460	443	243
<b>TOTAL</b>	<b>5.251</b>	<b>5.083</b>	<b>4.105</b>	<b>3.776</b>

Tabela 9 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Florianópolis  
Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

Com a aplicação do serviço de inteligência, recursos e a utilização do helicóptero da PMSC como ferramenta, verifica-se ano após ano uma considerada redução das ocorrências policiais. Constata-se, porém, que ocorre ainda um pequeno crescimento do número de homicídio, o qual possui ligação direta com o tráfico de entorpecentes.

As ações de radiopatrulhamento e o emprego da aeronave em operações policiais reforçam a segurança pública do cidadão e a tranquilidade do bem estar social.

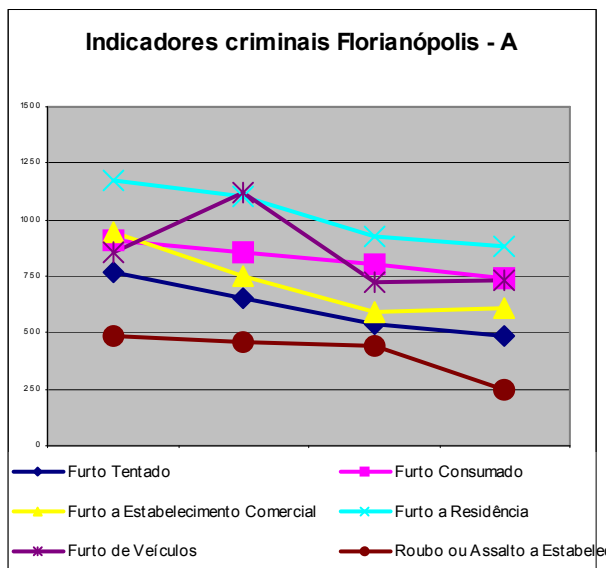


Gráfico 1 - Análise de Oc. em FLN  
Fonte: 2º Sgt BM Putkammer.

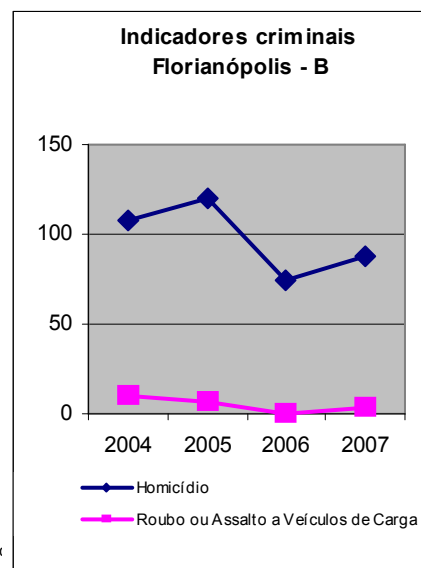


Gráfico 2 - Análise de Oc. em FLN  
Fonte: 2º Sgt BM Putkammer.



Analisando a projeção dos delitos ocorridos em Florianópolis durante o ano de 2004 a 2007, constata-se um decréscimo em todas as ocorrências policiais inclusive os homicídios.

A aeronave cumpre o papel de forma eficaz no combate à criminalidade e também de potencialização de recursos da Polícia Militar.

#### 4.3 BASE DO BAPM EM JOINVILLE

Em virtude da incidência do aumento da criminalidade no ano de 2002 no Estado, foi verificada a necessidade de instalação e operação de uma aeronave na região norte do Estado, passando assim a realizar operações semanais em Joinville com rodízio de aeronaves e equipagens da sede do GRAER em Florianópolis.

No ano de 2002, foi realizada a instalação de uma Base Avançada do GRAER na cidade de Joinville, porém sem a realização de um estudo criterioso, o que fez com que a primeira tripulação operasse em condição precária em uma sala no quartel do Corpo de Bombeiros do Aeroporto de Joinville (SBJV).

Após o primeiro ano de operação do GRAER em Joinville, a Base Avançada foi transferida do Aeroporto da INFRAERO para o quartel do 8º Batalhão de Polícia Militar (8ºBPM), onde iniciaram as operações em um heliponto privado e registrado para missões diurnas e noturnas, denominado de (SIEI), pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) e localizado no pátio do 8º BPM.



Figura 9 - O Águia 02 em operação policial.  
Fonte: SPOTTER

No ano de 2007, a Base Avançada do GRAER passou a contar com sede própria na área industrial da cidade de Joinville e com um heliponto, registrado e denominado (SWZZ), para operação diurna e noturna.

#### 4.3.1 Indicadores criminais em Joinville

A operação dessa Base operacional na região trouxe inúmeros benefícios para a comunidade do norte catarinense, entre os quais a diminuição dos índices de ocorrências de assaltos a estabelecimentos bancários e de carros fortes na cidade de Joinville e região. Além disso, serviu como ferramenta potencializadora das frações operacionais da Polícia Militar e apoio às operações dos Corpos de Bombeiros e Defesa Civil na região norte e nordeste do Estado Catarinense.

Descrição \ Local	Joinville			
	2004	2005	2006	2007
HOMICÍDIO	51	49	62	72
FURTO TENTADO	1.104	2.065	1.267	1.015
FURTO CONSUMADO	1.497	2.885	1.679	1.221
FURTO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL	794	1.583	865	847
FURTO À RESIDÊNCIA	1.409	2.163	1.408	1.193
FURTO DE VEÍCULO	1.367	2.024	1.225	1.104
ROUBO OU ASSALTO A VEÍCULO DE CARGA	22	49	45	23
ROUBO OU ASSALTO A ESTABELECIMENTO	437	1.181	772	713
<b>TOTAL</b>	<b>6.681</b>	<b>11.999</b>	<b>7.323</b>	<b>6.188</b>

Tabela 10 - Quadro Comparativo de Ocorrências em Joinville.

Fonte: Agência de Inteligência da PMSC.

A Polícia Militar, com a aplicação da aeronave em operações policiais e em apoios às unidades operacionais, conseguiu reduzir consideravelmente os níveis de violência e de criminalidade na cidade de Joinville, conforme gráfico.

A aplicação da aeronave em Joinville surtiu efeito imediato. As ações delituosas foram reduzidas com o apoio imediato da aeronave nas ocorrências policiais. Em 2005, observa-se acréscimo no número de ocorrência policiais, em virtude das poucas horas disponíveis para as operações da aeronave e, principalmente, pela migração das ocorrências dos delitos para o horário noturno.

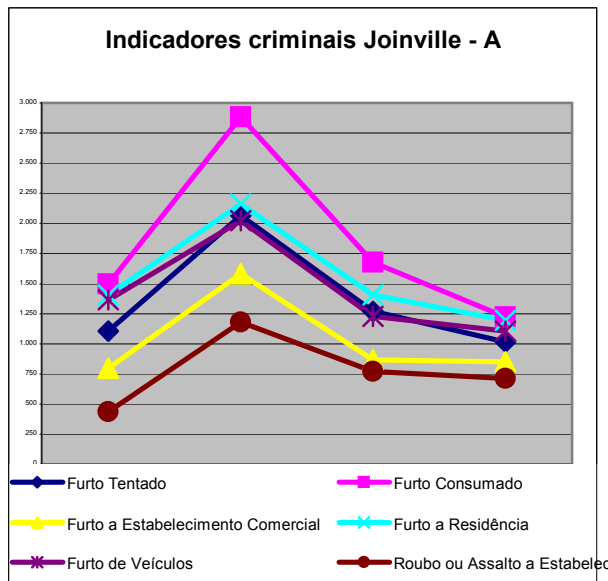


Gráfico 3 - Análise das Oc. em Joinville.  
Fonte: Sgt BM Putkammer

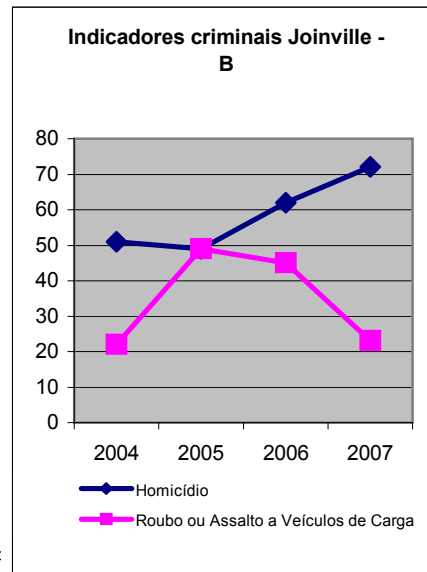


Gráfico 4 - Análise das Oc. em Joinville.  
Fonte: Sgt BM Putkammer

Analisando a projeção dos delitos ocorridos durante o ano de 2004 a 2007, verifica-se um decréscimo anual em todas as ocorrências policiais, as quais são creditadas em sua maioria ao potencial da Polícia Militar com a operação das aeronaves do BAPM no combate a criminalidade.

## **5 PROPOSTA E ANÁLISE DE DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DO BATALHÃO DE AVIAÇÃO POLICIAL**

### **5.1 PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO**

A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, com vistas a proporcionar à sociedade catarinense maior sentimento de tranquilidade e segurança, cria e aperfeiçoa novas técnicas e táticas voltadas à segurança pública.

Elo fundamental desse processo, os meios tecnológicos são usados de modo a reduzir a vontade de delinquir de alguns membros da sociedade, a partir do momento que propiciam maior controle das atividades humanas em seu meio, além de determinar um menor tempo de resposta quando requeridas.

Inseridas nesse contexto, as aeronaves da Polícia Militar, potencializam as atividades da Corporação com rápidas ações de resposta, aliada ao potencial de cobrir grandes extensões territoriais.

A proposta de descentralização operacional do batalhão de aviação policial implica em uma forma mista de descentralização apresentada por Malpica (1994, apud PARENTE; LÜCK, 1999). Sua efetiva implementação, com base no conceito de UENs, contribuirá para desburocratizar a tomada de decisão, promovendo melhorias na aplicação de programas e eficiência no uso dos recursos e garantindo uma prestação eficaz, efetiva e ágil nos serviços de segurança pública. Dessa forma, contribui para elevar a qualidade de vida da sua população. Esse conceito visa uma ação rápida em resposta às oportunidades e ameaças, atingindo uma alta qualidade de prestação de serviço, reduzindo custos e possibilitando o aumento da eficiência da organização.

Com o apoio do governo estadual, no ano de 2002, foi concretizada a implantação da Base Avançada do GRAER, hoje denominada 2ª CAPM, com sede na cidade de Joinville, a qual atende de maneira eficaz toda a região norte e nordeste do Estado. Assim sendo, com o fulcro de dar continuidade à otimização das operações aéreas no território catarinense, em consonância com o projeto de descentralização do Governo do Estado.

Atualmente o BAPM encontra-se distribuído nos municípios de Florianópolis e Joinville. Costumeiramente, as suas aeronaves são acionadas para atendimento de ocorrências operacionais nos demais municípios do Estado.

Em virtude da distância e do tempo decorrido do deslocamento para o atendimento, a unidade aérea consegue apenas atender aquelas cidades mais próximas de forma eficaz. As mais distantes são atendidas de maneira ineficiente e deficiente, haja vista o tempo decorrido para atendimento e a burocracia para liberação da aeronave para o atendimento emergencial.

Em decorrência do atendimento tardio, ou então do não atendimento em virtude do tempo necessário para atendimento, deixa-se de utilizar essa ferramenta de combate ao crime de maneira mais eficaz, favorecendo de maneira indireta o crescimento da criminalidade, bem como o ceifamento de vidas. Isso considerando que as aeronaves do BAPM voam com velocidades em média de 100 kts (180 km/h) quando em deslocamento ao atendimento de ocorrências.

O atendimento emergencial num raio de 50 NM (92 km) da sede de uma unidade aérea, comprova a eficiência da descentralização, haja vista o tempo resposta de atendimento dessa ferramenta no socorro de vidas humanas e o pronto atendimento em ocorrências policiais.

Os municípios catarinenses com mais de 100.000 habitantes, localizados e dispostos em regiões mais distantes das bases operacionais existentes, apresentam, em virtude do desenvolvimento industrial e urbanização da região, um acentuado incremento do índice de criminalidade conforme fonte de pesquisa.

Com a descentralização operacional do BAPM para as demais regiões, além da redução da incidência criminosa, os municípios contarão com uma maior potencialização dos recursos da Polícia Militar e, conseqüentemente, proporcionarão uma maior sensação de segurança pública. Sendo assim, as regiões compostas por municípios próximos a essas bases operacionais do BAPM também poderão contar com essa poderosa ferramenta.

A instalação das novas bases descentralizadas deverá seguir os **critérios de maior incidência criminal, localização estratégica, existência de apoio logístico de aeródromos para a manutenção de logística de abastecimento e da segurança de vôo durante suas operações.**

A descentralização operacional do BAPM se fará com a distribuição paulatina e progressiva das aeronaves em unidades disposta em municípios com mais de 100.000 habitantes, que possuam alto índice de criminalidade e que sejam pólo de uma região metropolitana, em razão de disponibilidade de aumento de frota e de efetivo.

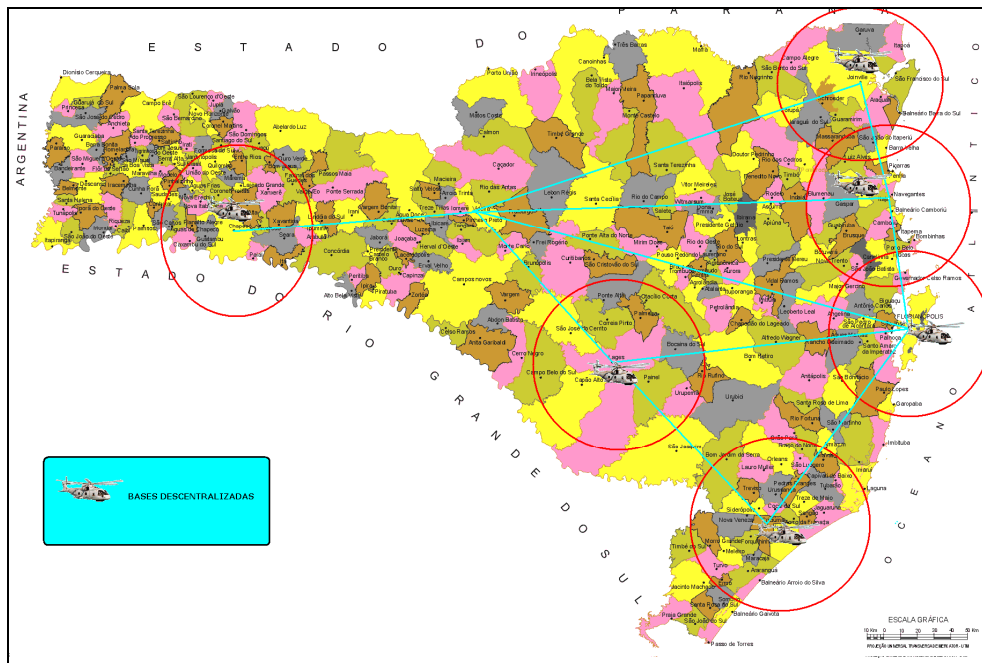


Figura 10 - Proposta de Descentralização de Bases do BAPM  
Fonte: Autor, 2008.

A localização ideal das novas bases descentralizadas deverá atender a relação de custo/benefício, localização geográfica no terreno estratégico em relação à região, além de cumprir os quesitos previstos na Portaria 18/GM 5, de 14 de fevereiro de 1974, com a homologação de helipontos públicos ou registros de helipontos privados homologados e destinados à operação diurna e noturna, bem como, possuir condições de localização e área disponível a instalação de um hangar.

Deverá contar com o apoio de um caminhão de abastecimento com capacidade para 5.000l, ou então, um tanque de abastecimento de combustível de aviação localizado em cada base operacional, com capacidade de 10.000 litros de QAV.

Em decorrência de uma política governamental, a ação de descentralização operacional deverá contar com a parceria do Governo do Estado,

Municípios e da Iniciativa Privada, para que seja possível o início da estruturação necessária para a descentralização operacional do BAPM para as demais regiões.

A experiência adquirida na instalação e estruturação da Base de Joinville, mais precisamente a 2ª CAPM, comprova que com a união de esforços conjuntos seja realmente possível colocarmos em prática, à disposição da comunidade, um serviço comprovadamente de excelência e qualidade em prol de uma equidade social.

Ao Município caberá a cessão ou doação para a Polícia Militar de uma área e a mão-de-obra para a estruturação do hangar e do heliponto, necessários para a operação das atividades aéreas. Isso no caso da organização policial militar não dispor de uma área adequada. Cabe ainda a manutenção de custeio dessa estrutura por meio da inserção da unidade descentralizada, no convênio de radiopatrulha do município, de cláusulas que contemplem a nova estrutura de policiamento aéreo.

Além do convênio a ser firmado, entre Município e Governo do Estado, essa parceria poderá contar no futuro de uma proposta de aquisição de aeronave por parte do Município e a sua cessão ou doação para a Polícia Militar, cabendo a esta a sua manutenção e operação.

Uma das maiores parcerias da Polícia Militar nos municípios poderá advir das Associações Comerciais e Industriais, representando as empresas, com doações de recursos financeiros e destinados exclusivamente para o fim desejado no Fundo da Polícia Militar (FUNPOM).

Outra hipótese seria então de doações de materiais e mão-de-obra, necessários para construção de um hangar, com capacidade para abrigar duas aeronaves, e um heliponto, com balizamento noturno, para operação das aeronaves H-24, ou seja, no período diurno e noturno.

A parceria com a iniciativa privada, também pode ser estendida para a construção de helipontos eventuais para operações de pousos e decolagens nas instalações dos quartéis da Polícia Militar, nos municípios das regiões de Polícia Militar (RPM). Visa-se com isso, estruturar melhor a atuação das aeronaves quando em cumprimento de missões operacionais fora de sua base e proporcionar uma maior logística operacional.

Caberá ao BAPM executar por intermédio dessa descentralização operacional, as atividades de radiopatrulhamento aéreo, em observância a Diretriz

025/Cmdo-Geral PMSC/2002 e outras normas vigentes na Corporação nas demais regiões do território catarinense.

Visando uma agilidade operacional e autonomia do poder de decisão, destacamos a proposta da estrutura de descentralização operacional do BAPM, com base no conceito de Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) e no Plano Catarinense de Desenvolvimento 2015.

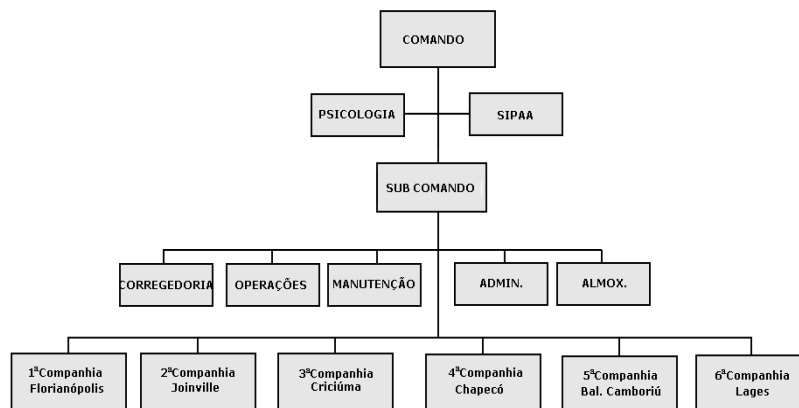


Figura 11 – Organograma proposta de descentralização BAPM  
Fonte: Autor, 2008.

É importante salientar, mesmo com a descentralização, que alguns setores administrativos do BAPM no Estado de Santa Catarina devam permanecer centralizados, tais como, manutenção, instrução e segurança de vôo, o que visa dar autonomia maior ao seu comandante, buscando a padronização de procedimentos para maior eficiência, eficácia e segurança em toda a operação de descentralização.

Na operacionalização da descentralização, o setor da manutenção deverá ser centralizado no BAPM, haja vista a necessidade da existência de pessoal e ferramental especializado na execução de manutenção preventiva e corretiva a serem executadas nas aeronaves. Os custos finais, de se manter a manutenção de procedimentos complexos na aeronave na base descentralizada, exigiria a homologação de uma oficina especializada, bem como a aquisição de ferramental específico, o que causaria a inviabilidade.

Deverá ser mantida, em cada base operacional a ser descentralizada, uma equipe composta por tripulantes com treinamento e habilitação específica na área de manutenção e eletrônica para a realização de qualquer intervenção junto ao competente setor no BAPM.



A Doutrina de Segurança de Vôo deverá estar solidificada e centralizada a sua gestão no BAPM, com a finalidade de se manter a uniformidade do padrão de segurança nas operações aéreas, fortalecendo assim a doutrina operacional.

A estrutura descentralizada contará ainda com uma seção de segurança de vôo, chefiada por um oficial de segurança de vôo (OSV), com habilitação específica no Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) da Força Aérea Brasileira.

A instrução de manutenção e formação da tripulação aérea ficarão sob o encargo da seção de operações do BAPM, haja vista a necessidade de manter um padrão de excelência da tripulação operacional e o controle de avaliação que as equipagens necessitam manter.

## 5.2 BENEFÍCIOS

A maior vantagem da descentralização operacional do BAPM está na possibilidade de resposta rápida e adequada, atuando com celeridade na decisão operacional, ou seja, quando o serviço está descentralizado cada um dos pontos encontra-se mais próximo da necessidade a ser atendida.

Em outras palavras, o conceito de Unidade Estratégica de Negócio (UENs) aplicada ao BAPM, encontra-se mais próximo aos problemas e situações específicas e, portanto, com mais condições de obter informações precisas para embasar um apoio mais rápido, eficiente e eficaz, racionalizando recursos e otimizando a sua ação.

A descentralização operacional a encargo do BAPM visará à redução do tempo resposta no atendimento a ocorrências policiais no território catarinense, atendendo dessa maneira as Regiões de Polícia Militar (RPM). Inicialmente essa descentralização operacional será regionalizada, buscando otimizar os recursos da administração.

A agilidade operacional será fruto da tomada de decisão que localará os recursos da organização mais perto do local sinistrado, otimizando, dessa maneira, recursos humanos e materiais.

### 5.3 FATORES PREPONDERANTES

Um dos fatores de maior importância e fundamental nesse processo de descentralização será a necessidade de existir um maior investimento do Governo do Estado para que a Polícia Militar possa estruturar e ampliar os serviços prestados pelo BAPM para as demais regiões do Estado.

A ampliação dos serviços do BAPM envolverá um conjunto de fatores, entre os quais:

- Aumento da frota de aeronaves;
- ampliação do número de pilotos e de tripulantes operacionais;
- mudança no sistema de locação para aquisição de aeronaves;
- parcerias Estado/Município e Iniciativa Privada;
- dotação de recursos orçamentários destinados à realização de treinamentos, aquisição aeronaves e equipamentos;
- estrutura de Manutenção com equipe própria.

A descentralização da tomada de decisão é um ponto importante que fortalecerá o comando da unidade, visando dar maior autonomia ao poder decisório e agilidade ao processo operacional. A aplicação dos conceitos de Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) se estenderá em vantagens para a organização Polícia Militar

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de aeronaves de asas rotativas em atividades típicas de segurança pública, no Brasil e nos demais países, é uma prova da versatilidade desse equipamento como uma excelente plataforma no combate ao crime. O seu emprego em operações típicas de polícia, bem como no resgate e salvamento de incontáveis vidas, permite constatar que a aplicação racional de recursos e tecnologia pode e deve contribuir para o fortalecimento de uma política de segurança pública e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade de vida.

Em Santa Catarina, o emprego de aeronaves pela Polícia Militar está materializado em uma década e meia pelos inúmeros salvamentos de vidas e nas várias operações policiais realizadas com êxito pelas tripulações do BAPM.

O barulho típico do batimento de suas pás representa a presença ostensiva da Polícia Militar, tanto num vôo operacional como num simples vôo de radiopatrulhamento aéreo.

A descentralização e a desconcentração dos serviços prestados por essa valiosa ferramenta da Polícia Militar para outras regiões de Santa Catarina, implementará a política de segurança pública estatal descentralizando recursos cada vez mais escassos. Nesse ponto, a descentralização segue a premissa governamental de desenvolvimento e progresso.

No levantamento realizado entre os principais municípios catarinenses, ficou constatado o crescimento de ações delituosas no Estado, servindo essa situação como motivo principal para defender e apoiar a ação estatal de descentralização do BAPM.

A proposta de descentralização tem base nos estudos das vantagens de implantação de Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), como sendo a melhor proposta para a descentralização de prestação de serviços e de produtos, haja vista a constante necessidade demonstrada pelas organizações em se adequarem à acentuada competitividade e instabilidade do mercado.

Assim como as empresas, as organizações públicas enfrentam idênticas situações de competitividade, culminando com a formulação de estratégias e de planejamentos estratégicos para vencê-las.

O planejamento do futuro deve ser iniciado bem antes de qualquer acontecimento. Portanto, surge a necessidade de pensarmos cada vez mais no presente, garantindo o emprego de meios e recursos, o qual possibilite o alcance de um futuro com racionalidade e dentro do esperado.

## 6.1 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou levantar considerações sobre a descentralização operacional do Batalhão de aviação da Polícia Militar, com base na estratégia adotada pela Polícia Militar, abordando o tema com objetividade e com a missão de servir como subsídio para a expansão e o aprimoramento das atividades de radiopatrulhamento aéreo executadas pela Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

A proposta de descentralização operacional atende as diretrizes do Plano Catarinense de Desenvolvimento 2015, visando o incremento de ações de infraestrutura e de desenvolvimento social das regiões catarinenses.

O emprego do helicóptero em bases descentralizadas (UENs) supera todas as expectativas de apoio das atividades policiais em Santa Catarina e, principalmente, na otimização de recursos, haja vista o pronto atendimento de ocorrências em localidades carentes desta atividade operacional.

A descentralização da atividade aérea policial visa oferecer à comunidade um serviço de extrema eficiência, contribuindo para o desenvolvimento regional e para a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense.

É possível realizar o diagnóstico do ambiente externo para um melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado, assim como das ameaças que possam interferir no futuro da organização. Tem-se com esse diagnóstico uma excelente ferramenta para a prática das futuras ações de implantação operacional.

Descentralizar recursos e serviços atende a premissa governamental implementada pelo Plano Catarinense de Desenvolvimento 2015, de aproximar o Estado do cidadão e de levar desenvolvimento e melhor qualidade de vida para uma região desprovida de recursos.

Espera-se que este estudo sirva como subsídio à busca de investimentos e de potencialização de recursos para a nobre missão policial militar de preservar a ordem pública e garantir a segurança do povo Barriga-Verde.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. M. de. **Planejamento estratégico**. Faculdade de Ciência Agrônômica, 2002. Disponível em: <[http://64.233.179.104/scholar?hl=pt-br&lr=lang\\_pt&q=cache:virm18u993kj:www.lawinter.com/planejamentoestrategico.doc+unidade+estrat%c3%a9gica+de+neg%c3%b3cio](http://64.233.179.104/scholar?hl=pt-br&lr=lang_pt&q=cache:virm18u993kj:www.lawinter.com/planejamentoestrategico.doc+unidade+estrat%c3%a9gica+de+neg%c3%b3cio)>. Acesso em: 25 ago. 2008.

AMARO, L. E.. **Organização**. Disponível em: <<http://hermes.ucs.br/ccea/dead/PA-Organizacao.doc>> Acesso em: 11 set. 2008.

ANTONY, Robert N.. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BOTELHO, J. L.. **Emprego de aeronaves nas atividades de segurança pública: locação ou aquisição?** Monografia (Curso Superior de Polícia), Polícia Militar do Estado do Paraná, 2007.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do Texto: Alexandre de Moraes. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL, **Decreto Lei 667 de 02 de julho de 1969**. Disponível em : <[http://www.pm.ms.gov.br/LeisBra/DECRETO\\_LEI\\_00667\\_02Jul1969\\_ReorganizaPoliciasMilitares.htm](http://www.pm.ms.gov.br/LeisBra/DECRETO_LEI_00667_02Jul1969_ReorganizaPoliciasMilitares.htm)> Acesso em: 01 de setembro de 2008.

BRIDI, A. C.. **A inserção das operações aéreas de segurança pública e/ou defesa civil na estrutura da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, 2005.

CALARGE, F. A.; MAIA, A. G.; LIMA, P. C.. **Um estudo de caso analisando a Influência de unidades estratégicas de negócio e no gerenciamento de qualidade total**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART411.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART411.pdf)> Acesso em: 02 set. 2008.

CAMARGOS, M. A. de.; DIAS, A. T.. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://unipacvirtua.files.wordpress.com/2008/02/v10n1art3.pdf>> Acesso em: 05 set. 2008.

CAUBET, C.. **A nova legislação de recursos hídricos no Brasil e a questão da participação na gestão da água**. 2001. Disponível em: <<http://www.seplantec-srh.se.gov.br/homepages/hpsrhv2.nsf/afbba48c0a268a2b0325685e0067c3fe/c6193537863c3ea483256c1a0041c1ab!OpenDocument>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

CHIAVENATO, I.. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Camus, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, A.. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ESTRELLA, H.. **Guia de aviação policial & defesa civil**. São Paulo: Editora Ltda, 2006.

FERNANDES, B.; BERTON, L.. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A.. Uma aplicação de UEN's – unidades estratégicas de negócios – na formulação do planejamento estratégico. **Revista de administração IA-USP**. São Paulo, 1982.

GASPAR, E. L.. **Proposta para criação de uma Base de Radiopatrulha Aérea no CPA-M/6 e implantação de helipontos homologados nos municípios do ABC**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2005.

GOOGLE, **Website**. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&tab=wl>>. Acesso em: 25 de ago. 2008.

GONÇALVES, R. G.. **Modelos emergentes de planejamento, elaboração e difusão: um estudo do planejamento situacional**. 2005. Disponível em:

<[http://teses.ufrj.br/IPPUR\\_D/RaquelGarciaGoncalves.pdf](http://teses.ufrj.br/IPPUR_D/RaquelGarciaGoncalves.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2008.

GIL, A. C.. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, O. S. de. **Implantação de um sistema de policiamento aéreo preventivo**. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Policiamento Aéreo**: “Parceria: Estado Município & Iniciativa Privada – um passo na conquista de mais segurança”. Monografia (Curso Superior de Polícia), Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Emprego de helicópteros na segurança pública e defesa civil no Brasil**. Palestra de Aviação Civil, 2007. Disponível em: <[http://www.aviationlatam.com/files/c8462ad16f5521178a66f706564bc769/c\\_apresentacao\\_otacilio\\_soares.pdf](http://www.aviationlatam.com/files/c8462ad16f5521178a66f706564bc769/c_apresentacao_otacilio_soares.pdf)>. Acesso em: 10 jul. de 2008.

MINAS GERAIS, **Polícia Militar**. Disponível em: <[http://www.pmmg.mg.gov.br/sistema/detalhenoticia.asp?Cod\\_Assunto=1&Seq\\_Noticia=17&Data\\_Noticia=08-02-2007](http://www.pmmg.mg.gov.br/sistema/detalhenoticia.asp?Cod_Assunto=1&Seq_Noticia=17&Data_Noticia=08-02-2007)>. Acesso em: 5 de jun. de 2008.

PARENTE, M.; LÜCK, H.. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. IPEA, 1999. Disponível em: <[http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/1999/td\\_0675.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0675.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2008.

QUEIRÓZ, M. I. de P.. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: LANG, A.B.S.G.(org). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29. (Coleção Textos; 2ª série, 3). Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos2/pesquisa-exploratoria-procedimento/pesquisa-exploratoria-procedimento2.shtml>>. Acesso em: 10 jun. de 2008.

RUDIO, F. V.. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 30. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Promulgada na data de 05 de outubro de 1989. Disponível em: <<http://200.192.66.20/alesc/docs/especial/constituicao.doc>> Acesso em: 25 de ago.2008.



\_\_\_\_\_. **Plano catarinense de desenvolvimento PCD - 2015**. Disponível em: <[http://www.spg.sc.gov.br/menu/planejamento/arquivos/Plano\\_Catarinense\\_de\\_Desenvolvimento-SC2015.pdf](http://www.spg.sc.gov.br/menu/planejamento/arquivos/Plano_Catarinense_de_Desenvolvimento-SC2015.pdf)>. Acesso em: 1 de set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Plano estratégico da Polícia Militar 2005 – 2020**, Portaria número 020/PMSC de 11/01/2006.

SPOTTER, **Website**. Disponível em:

< [http://www.spotter.com.br/bafl/florianopolis\\_2007\\_30.JPG](http://www.spotter.com.br/bafl/florianopolis_2007_30.JPG)>. Acesso em: 25 de ago 2008.

STAL, E.; MARINHO, A. L. Análise do processo de descentralização da gestão orçamentária em uma empresa estatal: o caso da companhia de saneamento básico do Estado de São Paulo (SABESP). **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, 2004. Disponível em:< <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/viewFile/18/13>>. Acesso em: 04 de set de 2008.

TOMA, C. F.. **Funcionamento operacional da Base Campinas: estudo de caso**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2002.

VIEIRA, M A.. **Planejamento estratégico e o alinhamento da Polícia Militar com o futuro: um estudo exploratório**. Monografia (Curso Superior de Polícia), Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. São Paulo: Bookmann, 2005.