



POLÍCIA MILITAR DA BAHIA  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
EM SEGURANÇA PÚBLICA



**DANILO ALMEIDA DE CARVALHO – TEN CEL BMSE**  
**FERNANDO DE ARGOLLO NOBRE FILHO – TEN CEL BMSE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO -**  
**AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL DO ESTADO DE**  
**SERGIPE 2022 - 2031**

Salvador  
2021

**DANILO ALMEIDA DE CARVALHO – TEN CEL BMSE**  
**FERNANDO DE ARGOLLO NOBRE FILHO – TEN CEL BMSE**

**LINHA DE PESQUISA:**

**GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

**TEMA:**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA  
E/OU DEFESA CIVIL DO ESTADO DE SERGIPE**

**TÍTULO:**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO-  
AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL DO ESTADO DE  
SERGIPE 2022 - 2031**

Projeto de Intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública (CEGESP 2021), da Academia de Polícia Militar da Bahia como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Esp. Lázaro Raimundo Oliveira Monteiro – Cel  
RR

Coorientador: Dr. Dílson Antônio Rosário dos Santos -Maj  
PM

Salvador  
2021

**Polícia Militar do Estado da Bahia**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação de acordo com AACR2

C331p Carvalho, Danilo Almeida de – Ten Cel

Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo: Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031 / Danilo Almeida de Carvalho - TC BM, Fernando de Argollo Nobre Filho -TC BM. – Salvador, 2021.

61f. il.

Orientador: Esp. Lázaro Raimundo Oliveira Monteiro - Cel PM RR  
Coorientação Dr. Dílson Antônio Rosário dos Santos - Maj PM.

Projeto de Intervenção (Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública) – CEGESP. Polícia Militar do Estado da Bahia. Academia de Polícia Militar, 2021.

1. Planejamento Estratégico. 2. Aviação. 3. Segurança Pública. 4. Grupamento Tático Aéreo Sergipe. I. Nobre Filho, Fernando de Argollo Cel. II. Monteiro, Lázaro Raimundo Oliveira. III. Santos, Dílson Antônio Rosário dos. IV. Título.

CDD 351

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Rafaela Braga Monteiro CRB 573/13. Coordenada por SD PM Paulo José de Oliveira Dias, CRB-5: BA 002032/0, Biblioteca Maj PM Sílvio Luís Anjos de Melo da Academia de Polícia - PMBA.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

DANILO ALMEIDA DE CARVALHO - TC BM SE  
FERNANDO DE ARGOLLO NOBRE FILHO - TC BM SE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO: AVIAÇÃO  
DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL DO ESTADO DE SERGIPE 2022-  
2031

Projeto de Intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão  
Estratégica em Segurança Pública (CEGESP), edição 2021, da Academia de Polícia  
Militar, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Salvador, 18 de outubro de 2021.

### BANCA EXAMINADORA

  
Exmo Sr. Cmt-Geral Cel BM ADSON MARCHESINI – *Especialista*  
**PRESIDENTE E AVALIADOR TEMÁTICO**

  
Cel PMSE RR – Superintendente Executivo da SSPSE JOSÉ PEREIRA DE  
ANDRADE FILHO – *Especialista*  
**AVALIADOR TEMÁTICO**

  
Cel PM RR LÁZARO RAIMUNDO OLIVEIRA MONTEIRO – *Especialista*  
**AVALIADOR DE CONTEÚDO**

Dedicamos este trabalho a todos os profissionais da aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil que com muita dedicação, profissionalismo e amor à atividade, ajudam a manter a fé e a esperança da sociedade na proteção e no regaste quando preciso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua benção e por nos conduzir nesse caminho e conquista. Aos nossos pais e irmãos, pelos ensinamentos que nos passaram ao longo da vida.

Ser Oficial Bombeiro Militar traz uma grande satisfação e amor a profissão, mesmo enfrentando todas as dificuldades ao longo da carreira. Agradecendo mais uma vitória profissional ao final desse curso.

À nossa família, filhos e esposas pelo incentivo e compreensão.

Ao Exmo. Sr. Del. PCSE João Eloy de Menezes, Secretário de Estado da Segurança Pública do Estado de Sergipe, ao Exmo. Sr. Cel PM RR José Pereira de Andrade Filho, Superintendente Executivo da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Sergipe, ao Exmo. Sr. Cel PM Marcony Cabral Santos, Comandante Geral da PMSE, ao Exmo. Sr. Cel BM Alexandre José Alves Silva, Comandante Geral do CBMSE, ao Exmo. Sr. Del. Thiago Leandro Barbosa de Oliveira, Delegado Geral da PCSE e ao Ilmo. Sr. TC PM Fernando Góes Santos, Coordenador Geral do GTA.

Ao Exmo. Sr. Cel PM Paulo José Reis de Azevedo Coutinho, Comandante Geral da PMBA, ao Ilmo. Sr. Cel PM Carlos Henrique Ferreira Melo, Comandante da Academia de Polícia Militar da Bahia, aos Ilmo.(s) professores e instrutores, aos nossos Ilmo.(s) orientador, Cel PM RR Lázaro Raimundo Oliveira Monteiro, e coorientador/coordenador do curso, Maj PM Dílson Antônio Rosário dos Santos, pelas importantes contribuições para realização do projeto.

Ao Ilmo. Sr. Cel PM Paulo César Alves da Silveira, Diretor do DEPLAN-PMBA, ao Ilmo. Sr. TC PM Wolney Anderson Santos de Almeida, Comandante do GRAER-PMBA, e a todos os Ilmo.(s) Comandantes, Diretores e Coordenadores das Unidades Aéreas Integradas do Brasil, pelas grandes contribuições para a realização da pesquisa de campo.

Aos amigos do CBMSE, GTA-SE e turma do CEGESP/2021, pelos momentos compartilhados, vividos e apoio este ano e ao longo da jornada profissional.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo propor a elaboração do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, a fim de auxiliar a sua gestão pelos próximos dez anos, estabelecendo um melhor entendimento de sua realidade, dentro do contexto da Segurança Pública do Estado de Sergipe. Pretende ainda se valer de uma ferramenta moderna que ajude a transformar suas fraquezas e ameaças em oportunidades e valorizar os seus pontos fortes, utilizando o método do Balanced Scorecard. De acordo com os objetivos do trabalho, adotou-se como procedimentos metodológicos a Pesquisa-Ação com investigação bibliográfica, documental e de campo, com enfoque qualitativo, sendo adotado o método dedutivo e recorte transversal. A pesquisa de campo utilizou como instrumento a entrevista estruturada e questionário, sendo realizada juntamente aos comandantes de Unidade Aéreas Integradas da Federação, ao Diretor do DEPLAN/PMBA, Comandante do GRAER da PMBA, Coordenador Geral do GTA/SE e aos integrantes do Conselho Gestor da aviação do Estado de Sergipe. Nas considerações finais ficou demonstrado a necessidade de implantação do Planejamento Estratégico como um instrumento de gestão fundamental para qualquer organização, como nas Unidades Aéreas de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, mais especificamente no Grupamento Tático Aéreo de Sergipe sendo um instrumento capaz não só de assegurar a sobrevivência e segurança organizacional como também impulsioná-las ao desenvolvimento e crescimento de suas atividades institucionais.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Aviação - Segurança Pública e/ou Defesa Civil. Grupamento Tático Aéreo - Sergipe.

## **ABSTRACT**

The present research has as a propose the elaboration of the Strategic Planning of the Air Tactical Group of Sergipe, in order to assist its management for the next ten years, establishing a better understanding of its reality, within the context of Public Security of the State of Sergipe. It also intends to use a modern tool to help transform its weaknesses and threats into opportunities and enhance its strengths, using the Balanced Scorecard method. According to the objectives of the work, it was adopted as methodological procedures the Research-Action with bibliographical, documental and field investigation, with a qualitative approach, being adopted the deductive method and transversal cut. The field research used a structured interview and questionnaire as an instrument, being carried out together with the commanders of the Federation's Integrated Air Units, the Director of DEPLAN/PMBA, the Commander of GRAER of the PMBA, General Coordinator of the GTA/SE and the members of the Management Council of the aviation sector in the State of Sergipe. The final considerations demonstrated the need to implement Strategic Planning as a fundamental management tool for any organization, such as in the Air Public Security and/or Civil Defense Units, more specifically in the Sergipe Air Tactical Group, being an instrument capable not only of ensure the survival and organizational security as well as encourage them to the development and growth of their institutional activities.

**Keywords:** Strategic Planning. Aviation - Public Security and/or Civil Defense. Air Tactical Group - Sergipe.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Mapa Conceitual do Desenho Metodológico .....	18
<b>Figura 2</b> – Níveis hierárquicos do Planejamento .....	20
<b>Figura 3</b> – Estrutura Organizacional do GTA.....	23
<b>Quadro 1</b> – Cronograma físico da intervenção proposta até a defesa do Projeto .....	29
<b>Quadro 2</b> – Etapas de Implantação da intervenção proposta.....	30
<b>Quadro 3</b> – Lista e código do Entrevistados .....	34
<b>Fotografia 1</b> – Diretor do Deplan-PMBA .....	35
<b>Fotografia 2</b> – Comandante do GRAER-PMBA .....	36
<b>Fotografia 3</b> – Subcomandante da PMSE.....	39
<b>Fotografia 4</b> – Comandante do CBMSE.....	39
<b>Fotografia 5</b> – Delegado Geral da PCSE .....	40
<b>Fotografia 6</b> – Coordenador Geral do GTA.....	40
<b>Fotografia 7</b> – Visita à Unidade de AL .....	46
<b>Fotografia 8</b> – Visita à Unidade de PE .....	46
<b>Fotografia 9</b> – Visita à Unidade da PB .....	47
<b>Fotografia 10</b> – Visita à Unidade do RN.....	47
<b>Fotografia 11</b> – Visita à Unidade do CE .....	47
<b>Fotografia 12</b> – Visita à Unidade do MA .....	47
<b>Fotografia 13</b> – Visita à Unidade do PA .....	48
<b>Fotografia 14</b> – Visita à Unidade de TO .....	48
<b>Gráfico 1</b> – Unidades Aéreas integradas de acordo com a espécie de ato Administrativo que as definem (normativo ou ordinário) .....	48
<b>Gráfico 2</b> – Unidades Aéreas Integradas que afirmam possuir Planejamento Estratégico específico da Unidade, formalizado e publicado .....	49
<b>Gráfico 3</b> – Unidades Aéreas Integradas que entendem que seu planejamento estratégico está consoante com a missão e os objetivos da aviação de Segurança pública.....	49
<b>Gráfico 4</b> – Unidades Aérea Integradas que possuem missão, visão, objetivos e metas, publicadas, divulgadas e compreendidas por todos os integrantes.....	50
<b>Gráfico 5</b> – Unidades Aéreas Integradas que possuem previsão orçamentária anual específica.....	51

<b>Gráfico 6</b> – Unidades Aéreas Integradas que possuem gratificação e/ou Lei de Compensação orgânica .....	51
<b>Gráfico 7</b> – Principais dificuldades enfrentadas pelos gestores .....	52
<b>Gráfico 8</b> – Gestores que acreditam na ferramenta Planejamento estratégico ...	53

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Custos do Projeto de Intervenção .....	31
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC	-	Agência Nacional de Aviação Civil
BAVANs	-	Bases Aéreas Avançadas
BSC	-	Balanced Scorecard
CBA	-	Código Brasileiro de Aeronáutica
CBMBA	-	Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
CBMSE	-	Corpo de Bombeiros Militar de Sergipe
CF	-	Constituição Federal
CGRA	-	Comandante do GRAER da PMBA
CORPAS	-	Curso de Operados de Aeronaves Remotamente Pilotadas
CVLI	-	Crime Violento Letal Intencional
DEPLAN	-	Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão
FBSP	-	Fórum Brasileiro de Segurança Pública
GRAER	-	Grupamento Aéreo
GTA	-	Grupamento Tático Aéreo
GTA-SE	-	Grupamento Tático Aéreo de Sergipe
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	-	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PCSE	-	Polícia Civil de Sergipe
PE	-	Planejamento Estratégico
PMBA	-	Polícia Militar da Bahia
PMSE	-	Polícia Militar de Sergipe
RBAC 90	-	Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 90
SESAB	-	Secretaria de Estado da Saúde
SSP	-	Secretaria de Segurança Pública
SWOT	-	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças)
VTRs	-	Viaturas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA	15
1.2	HIPÓTESE	15
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	METODOLOGIA	17
<b>2</b>	<b>CONTEXTO TEÓRICO DE SUPORTE A INTERVENÇÃO</b>	<b>19</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.1.1	Planejamento	19
2.1.2	Conceituação de Planejamento Estratégico	21
2.1.3	Balanced Scorecard	21
2.2	ASPECTOS LEGAIS DAS ATIVIDADES DA AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL	22
2.2.1	Histórico, Organização e Estrutura Administrativa do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe	22
<b>3</b>	<b>INTERVENÇÃO PROPOSTA</b>	<b>27</b>
3.1	DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	27
3.2	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO	27
3.2.1	Apresentação da Minuta do Planejamento Estratégico para o Coordenador Geral do GTA	27
3.2.2	Apresentação do Planejamento Estratégico para o Secretário de Segurança Pública do Estado de Sergipe	28
3.2.3	Publicação da Portaria pelo Secretário de Segurança criando uma comissão para análise da proposta do Planejamento Estratégico do GTA	28
3.2.4	Publicação da Portaria pelo Secretário de Segurança aprovando o Planejamento Estratégico do GTA	28
3.2.5	Publicação da Portaria aprovando o PE do GTA-SE em todos os boletins dos órgãos subordinados a SSP/SE e envio para outras Secretarias	

de estado.....	29
<b>3.2.6 Elaboração do Plano de ação do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.7 Operacionalização do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA .....</b>	<b>29</b>
3.3 CRONOGRAMA FÍSICO.....	29
3.4 CRONOGRAMA FINANCEIRO.....	31
3.5 BENEFÍCIOS E RESULTADOS ESPERADOS.....	31
3.6 ANÁLISE DE VIABILIDADES DA INTERVENÇÃO.....	32
<b>3.6.1 Viabilidade econômica e financeira.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6.2 Viabilidade técnica .....</b>	<b>33</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	34
<b>4.1.1 Apresentação dos resultados das entrevistas.....</b>	<b>34</b>
4.1.1.1 Entrevista com o Diretor de Planejamento, Orçamento e Gestão da PMBA.....	35
4.1.1.2 Entrevista com o Comandante do GRAER-PMBA .....	36
4.1.1.3 Entrevista com o Conselho Gestor do Grupamento Tático Aéreo (Secretário de Segurança Pública, Comandante Geral da PMSE, Comandante Geral do CBMSE, Diretor Geral da PCSE e Coordenador Geral do GTA).....	40
4.1.2 Análise do Questionário aplicado nas Unidades Aéreas Integradas.....	46
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	60

## 1 INTRODUÇÃO

A rapidez em que as mudanças acontecem atualmente, a necessidade de desenvolvimento constante por parte das instituições e o desafio de obter uma melhor administração, fazem com que os gestores busquem formas eficazes de gerir as organizações, através da utilização de ferramentas e técnicas que auxiliam no processo gerencial. É nesse sentido que o planejamento se torna uma ferramenta de gestão essencial para que a Unidade Aérea Integrada do Estado promova o alinhamento estratégico em todos os níveis da Administração Pública, possibilitando que a coordenação tenha um processo de tomada de decisão mais rápido e qualificado, que os projetos sejam mais consistentes e que a ação pública entregue resultados mais efetivos para a sociedade. O pensar e o agir estratégicos possibilitam uma gestão mais eficiente, permitindo que as políticas públicas transformem o amanhã em algo melhor que o hoje.

Nessa linha de pensamento a Aviação de Estado, especialmente aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, também está inserida nesse ambiente desafiador, pois cresce o número de demandas nessa atividade complexa, exigindo deste setor, em relação à qualidade na prestação de serviço, uma forte reflexão dos gestores em relação à forma de administrar a organização.

Um dos grandes problemas para qualquer instituição de Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil constitui-se em administrá-la de forma adequada e racional, identificando seus pontos fortes e fracos, objetivando dar respostas às mudanças ocorridas no ambiente, como também definir sua missão e objetivos atuais, viáveis e operacionais que atinjam resultados efetivos.

Desse modo, as Unidades Aéreas precisam ter uma forte visão estratégica, que a oriente e contribua no alcance de seus objetivos, a fim de ter mais condições de atender a sociedade com mais qualidade, reduzindo custos e convencendo as autoridades a aprovar projetos e investir em segurança operacional.

Diante dessa prerrogativa, um aspecto oportuno a ser analisado é o uso das ferramentas da gestão estratégica nas Organizações Aéreas de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, em especial, o Planejamento Estratégico (PE).

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que ajuda os gestores a formular seus objetivos e ações, com base no contexto que a organização está inserida, procurando tirar proveito das oportunidades e dos pontos

fortes que o ambiente propicia e driblar as ameaças e os pontos fracos, com intuito de administrar de forma inovadora e diferenciada.

No Estado de Sergipe, a Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil é representada pelo Grupamento Tático Aéreo, objeto de análise desta pesquisa, a Unidade foi criada através da Portaria nº 67/2009, de 19 de maio de 2009, da lavra do Exmº Sr. Secretário de Segurança Pública, e criado através da lei nº 8.134, de 13 de julho de 2016, pelo Governo do Estado, integrando policiais civis e militares, e bombeiros militares, sendo competência ao GTA-SE o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle das atividades de operações aéreas do Estado de Sergipe.

O Estado de Sergipe possui a extensão territorial de 21.918,134 km<sup>2</sup>, sendo dividido em 75 municípios agrupados em oito territórios: Sul, Centro-Sul, Grande Aracaju, Leste, Agreste Central, Baixo São Francisco, Médio Sertão e Alto Sertão. A população de Sergipe de acordo com dados do IBGE (2020) é aproximadamente 2.318.822 habitantes, a densidade demográfica é de 94,36 hab./km<sup>2</sup>.

De acordo com os dados do “Atlas da Violência 2020”, Sergipe está na 3ª posição no Nordeste e a 6ª maior taxa de homicídio do país. A pesquisa foi divulgada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que também apresentaram uma análise da violência no Brasil no ano de 2018 quando foram registrados 57.956 homicídios. Mesmo com o esforço e empenho dos órgãos que compõe a Secretaria de Segurança na diminuição das taxas nos últimos anos, a Segurança Pública tem enfrentado uma série de dificuldades no tocante à questão estrutural, Recursos Humanos e execução de projetos que atendam às diversas missões. Percebe-se para aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, uma ausência de planejamento e visão de futuro formalizado da Unidade, assim como objetivos, metas e ausência nos planejamentos da Secretaria de Segurança Pública e do Governo do Estado de Sergipe.

A evidência dessa problemática se comprova através de algumas características observadas, tais como: envelhecimento dos integrantes e pequeno efetivo da Unidade, falta de planejamento de recursos humanos, não possuir uma estrutura própria para Unidade Aérea, ausência de planejamento orçamentário e financeiro específico (custeio x investimento) para Unidade.

Assim, com foco voltado para o desenvolvimento, é significativo identificar as estratégias de gestão adotadas atualmente para as Unidades Aéreas de



Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Brasil. O que se propõe debater a partir dessa pesquisa é a utilidade de uma ferramenta como instrumento de apoio na obtenção de melhores resultados gerenciais na Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe.

## 1.1 PROBLEMA

De que maneira o Grupamento Tático Aéreo do Estado de Sergipe poderá contribuir para melhores indicadores nas aéreas de Segurança Pública e/ou Defesa Civil atendendo as necessidades da sociedade e do seu público interno?

## 1.2 HIPÓTESE

Conforme a pesquisa proposta que ocorre voltada ao Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, a Unidade Aérea Integrada da Secretaria de Segurança Pública do Estado não possui nenhum estudo ou proposta de planejamento formalizado para aviação, e não há Unidade Aérea Integrada do Brasil que possua um planejamento estratégico específico da Organização formalizado e publicado, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta necessária e viável no sentido de aumentar as chances de manter a organização, e o BSC como método e modelo de gestão viável traduzindo a estratégia em objetivos, visando novos horizontes, realizando comparativos com situações atuais através de indicadores, criando planos e projetos, apresentando as necessidades, encorajando a organização para os objetivos pretendidos.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor a elaboração do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022 - 2031.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a importância e aplicabilidade do planejamento estratégico para Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil em Sergipe;
- Caracterizar a diretriz e o diagnóstico Estratégico do GTA, na visão dos gestores da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe;
- Mostrar os resultados de Unidades Aéreas Integradas da Federação pesquisadas, quanto às dificuldades de elaboração e os benefícios do Planejamento Estratégico implementado;
- Formular o Planejamento Estratégico da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022 -2031.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Rodrigues (2006, p. 165), a justificativa é onde “são apresentadas as razões que levaram o pesquisador à escolha do tema a ser pesquisado, que podem ser de ordem teórica, prática ou outras”.

Apesar de existirem várias pesquisas acerca do Planejamento Estratégico e um razoável material literário acerca dos aspectos gerais que envolvem Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil no Brasil, percebe-se ainda uma carência de estudos que tratem dos dois assuntos simultaneamente.

O tema planejamento estratégico foi escolhido pela sua importância, diante da formação e especialização dos oficiais na área de Administração e da temática do curso de gestão estratégica no âmbito da Segurança Pública, no processo administrativo dentro das organizações, independente de atividade ou mercado que atua. Com ele é possível identificar as variáveis que interferem na organização e diagnosticá-las, revelar seus pontos fortes e fracos, formular estratégias capazes de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que cercam a instituição.

Para acompanhar a dinâmica e as mudanças que as organizações enfrentam ao tentar manterem-se dinâmicas, atualizadas, seguras e livres de acidentes, é importante que reconheça a necessidade de investir na área de planejamento e gestão, visando alcançar melhores resultados, com menores custos e minimizando cada vez mais os riscos de acidentes. Nesse contexto, buscando

conscientizar a importância do planejamento estratégico alinhado aos temas estratégicos, definidos como perspectivas do planejamento já existente no âmbito da Segurança Pública de Sergipe (Gestão estratégica e institucional, valorização profissional, Atenção Psicossocial e de saúde no trabalho, gestão do conhecimento, prevenção social da violência e do crime e repressão qualificada), e a necessidade do gerenciamento contínuo dos processos de mudança no comportamento organizacional, é que se faz necessário o estudo da pesquisa e justifica-se o tema escolhido.

Diante dessa relevância, é possível afirmar que a pesquisa será oportuna, pois buscará analisar através de dados e informações, disponibilizados também pela própria organização, a contribuição do planejamento estratégico na melhoria da gestão da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil. E em particular, terá como finalidade, contribuir para a criação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, visando alcançar seus objetivos.

## 1.5 METODOLOGIA

Para Severino (2016, p.124) esta é a parte do projeto onde o pesquisador define aplicação da técnica, seguindo um método que será utilizado no trabalho, apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Trata-se de um conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos que possibilita alcançar um determinado objetivo.

Nesta etapa são abordados a natureza das fontes, caracterização do estudo, questões de pesquisa, definição do universo e amostra, e os métodos e instrumentos de coletas de dados. Quanto a natureza das fontes, a pesquisa será **bibliográfica, documental e de campo**, sendo a modalidade Pesquisa-Ação junto à organização. O método usado foi o dedutivo (universal para o particular), de recorte transversal, realizada no período de julho, agosto e setembro de 2021, de cunho não experimental, sendo o estudo classificado quanto aos objetivos como **exploratório-descriptivo**, pois segundo Vergara (2000), é exploratório porque será a primeira pesquisa desta natureza a ser realizado na Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil de Sergipe e descritivo já que descreverá as características de determinado fenômeno.

A presente pesquisa terá abordagem de enfoque **Qualitativo**, através de entrevistas com questões estruturadas (Apêndice), com o intuito de enriquecer a qualidade das informações, observando também atitudes e comportamentos que agreguem valor. A amostra da pesquisa, verificando a importância e aplicabilidade do PE, foi o Diretor do DEPLAN e Comandante do GRAER da PMBA, como amostra para outros objetivos, foi direcionado ao conselho gestor da aviação de Segurança Pública de Sergipe (Secretário de Segurança Pública, Comandante Geral da PMSE, Comandante Geral do CBMSE, Superintendente da PCSE e Coordenador do GTA) e a todos os gestores das Unidades Aéreas Integradas do Brasil, sendo de forma presencial em todos os Estados do Nordeste, Pará e Tocantins.

Figura 1 - Mapa conceitual de fluxograma metodológico



Fonte: Autores, 2021.

## 2 CONTEXTO TEÓRICO DE SUPORTE À INTERVENÇÃO

Para Vergara (2000, p. 35), “fundamentação teórica é o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de começarmos a falar sobre planejamento estratégico precisamos definir alguns conceitos, Di Pietro (2013, p. 50), quando conceitua a Administração Pública, faz a divisão entre sentido subjetivo e objetivo:

Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. Em sentido objetivo, material ou formal, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Definindo Administração Pública, pelo conceito clássico do direito, é todo aparelhamento estatal destinado a consecução de serviços, a fim de atender os anseios sociais e o interesse público, tais como: educação, saúde, lazer, entre outros (MARINELA, 2013).

A Carta Magna brasileira afirma que a Administração Pública deve ser pautada pelos princípios nela expressa, que são: legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência (BRASIL, 1988).

#### 2.1.1 Planejamento

As organizações não devem trabalhar de forma improvisada e sim, planejar antecipadamente. Por isso, o planejamento é a primeira função administrativa que serve de base para as demais funções, pois define quais os objetivos a atingir e como alcançá-los. Basicamente, o planejamento define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Martins (2007, p. 31), “o planejamento pode ser classificado em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional, onde cada um desses níveis desempenha um papel específico e muito importante”.

- **Nível estratégico:** tem como função determinar os grandes objetivos da organização a longo prazo e a elaboração das estratégias, além dos recursos que serão utilizados para o alcance das metas da empresa;
- **Nível tático:** são planos específicos de médio prazo para cada departamento, área ou negócio da empresa em acordo com planejamento estratégico (plano de marketing, produção, financeiro, recursos humanos, entre outros);
- **Nível operacional:** é a execução das atividades específicas para o alcance de tudo o que foi planejado no plano tático.

Figura 2: Níveis hierárquicos do Planejamento



Fonte: CHIAVENATO, 2006 (adaptado).

### **2.1.2 Conceituação de Planejamento Estratégico**

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), o Planejamento Estratégico é um “processo de formulação de estratégias organizacionais no qual busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Através do Planejamento Estratégico, a organização espera conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes, eliminar ou adequar seus pontos fracos, e conhecer as oportunidades externas e evitar as ameaças externas.

Chiavenato e Sapiro (2003) dividem o planejamento estratégico em cinco fases: diagnóstico estratégico, foco e posicionamento estratégico, desdobramento e ativação, controle e aprendizado. Para eles a administração estratégica melhora a forma de gerenciar e, essencialmente, atingir metas. Não existe gerenciamento sem metas, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar e/ou cumprir os padrões existentes.

### **2.1.3 Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard, de acordo com Kaplan e Norton (2019), é um novo método para o gerenciamento estratégico que complementa as medidas financeiras tradicionais. O BSC interliga as medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, em consonância com a visão e estratégias da empresa. As medidas são focalizadas sob quatro perspectivas: i) financeira; ii) dos clientes; iii) dos processos internos; iv) do aprendizado e crescimento. Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

Diante do surgimento de um novo modelo organizacional orientado para estratégia, os autores estabelecem para as organizações do setor público:

As organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento. A partir daí, o órgão define as metas para os processos internos e para o aprendizado e crescimento que capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 2019. p. 149)

## 2.2 ASPECTOS LEGAIS DAS ATIVIDADES DA AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL

O Código Brasileiro de Aeronáutica foi instituído pela Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e regula o direito aeronáutico no país, apoiado também pelos Tratados, Convenções e Atos em que o Brasil seja parte, e também pela legislação complementar.

O Art. 106, do CBA, assim define aeronave: “Considera-se aeronave todo aparelho manobrável em voo, que possa sustentar-se circular no espaço aéreo, mediante reações aerodinâmicas, apto a transportar pessoas ou coisas.” As aeronaves classificam-se em civis e militares, sendo definida como militares as pertencentes às Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica), e uma aeronave pertencente ao GTA-SE é classificada como civil e pública, pois estará a serviço da administração pública estadual.

As Corporações Militares e de Segurança Pública Estaduais estão sujeitas a diversas normas jurídicas complementares que regulam as atividades aéreas, a exemplo do Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 90 (RBAC 90), que é a norma da Agência Nacional de Aviação Civil que estabelece os requisitos para Operações Especiais de Aviação Pública, onde está inserida as Operações Aéreas de Segurança Pública.

### **2.2.1 Histórico, Organização e Estrutura Administrativa do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe**

O GTA-SE foi criado através da portaria nº 67/2009, de 19 de maio de 2009, da lavra do Exmº Sr. Secretário de Segurança Pública, e criado através da lei 8.134, de 13 de julho de 2016, pelo Governo do Estado, sancionado pela Assembleia Legislativa do Estado, integrando policiais militares, policiais civis e bombeiros militares.

O GTA-SE compõe a estrutura organizacional da SSP, subordinando-se diretamente ao Senhor Secretário de Segurança Pública. A Unidade integra policiais: militares, civis e bombeiros militares.



Compete ao GTA-SE o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle das operações aéreas do Estado de Sergipe. O GTA-SE possui a seguinte estrutura administrativa:

Figura 3: Estrutura Organizacional do GTA



Fonte: Lei n. 8134/2016. Dispõe sobre a Criação e Normatização GTA-SE.

No dia 08 de junho de 2009, foi inaugurado o Hangar “Major PM Álvaro Jorge de Carvalho”, localizado na Avenida Maranhão, 2126 – Bairro Santos Dumont, anexo ao Aeroclube de Sergipe, primeira sede do GTA-SE. Atualmente, são desenvolvidas as atividades operacionais e administrativas no Aeroporto Internacional de Aracaju.

Hoje em dia, o GTA-SE conta com um efetivo de 25 (vinte e cinco) integrantes nas funções operacionais de: piloto de helicóptero (exercido por oficiais militares e policiais civis), operador aerotático (profissional, oficial ou praça, policial civil), mecânico de voo (profissional responsável pela manutenção da aeronave) e apoio solo (profissional responsável por coordenar o apoio terrestre direcionado a logística, segurança e operação da aeronave).

O Helicóptero, de codinome Falcão 01, utilizado pelo GTA-SE é um AS50B3, Esquilo, arrendado ao GTA, capacidade para 02(dois) pilotos e 04(quatro) passageiros, autonomia de 03h 20min. O Avião, de codinome Falcão 02, é um EMB 810-D Sêneca III, capacidade para 02(dois) pilotos e 04(quatro) passageiros, autonomia de 04h 30min.

Com a fundação do GTA-SE, foi implantado um novo sistema de prevenção e repressão à criminalidade e atendimento a toda população sergipana, utilizando o helicóptero em apoio as viaturas operacionais no Policiamento

Ostensivo, Defesa Civil, resgate e salvamento no mar, combate a incêndios florestais e urbanos, resgate e transporte aeromédicos, transporte de órgãos vitais para transplantes, apoio à fiscalização ambiental, transporte de autoridades, controle e fiscalização de trânsito urbano e rodoviário, repressão ao narcotráfico, erradicação de plantações de maconha, repressão ao roubo e furto de veículos e cargas, repressão a assalto a estabelecimentos bancários, repressão aos crimes de extorsão mediante sequestro, além de outros, permitindo um elevado grau de eficiência na administração dos recursos materiais e humanos de policiamento graças a sua versatilidade e mobilidade.

Constantemente citado como "multiplicador de forças", o helicóptero tornou-se parte indispensável dos ativos de muitos departamentos de polícia e bombeiros.

O helicóptero também tem mostrado ser capaz de dar apoio ou cobertura a até vinte e seis veículos terrestres, dentro de uma área geográfica de responsabilidade. As razões para esse índice de sucesso podem ser facilmente explicadas. A vantagem aérea, dá ao helicóptero, cerca de 15 vezes mais capacidade de patrulhamento, comparada com uma unidade terrestre isolada. Esta vantagem, somada à velocidade com que o helicóptero pode levar um observador treinado sobre a cena de um crime (normalmente menos que 15 minutos), proporciona o confinamento essencial para assegurar uma prisão. A chave está na eficiência com que a prisão é efetuada sem precisar chamar outras unidades de patrulhamento e retirá-las de suas áreas de responsabilidade.

Desde a criação, o grupamento aéreo já voou aproximadamente 3000 (três mil) horas, realizando mais de 1400 (mil e quatrocentas) missões, dentre elas: patrulhamento aéreo, operações policiais em conjunto com a polícia militar e polícia civil, busca e salvamento em conjunto com o corpo de bombeiros militar, apoio as operações de Defesa Civil em todo o Estado, acidentes automobilísticos, combate a assalto a bancos e estabelecimentos comerciais, mapeamento de áreas, sendo este último ano essencial no apoio a Secretaria de Saúde do Estado, em combate a pandemia do COVID, atuando na logística de distribuição de vacinas e remoções aeromédicas.

Tomando como ponto pacífico a ideia de que é necessária a construção de um planejamento estratégico para o GTA, a primeira atitude tomada para dar direção

a esse estudo é analisar os planos da administração do governo e das instituições que compõem o Grupamento.

O atual Plano Estratégico do Governo de Sergipe foi apresentado com quatro divisões. Em sua terceira parte ele destaca a “visão” como um estado futuro almejado pela administração.

Em sua quarta parte, o Plano apresenta o mapa estratégico, onde almeja resultados para sociedade, modernização da gestão, finanças e orçamento, enfatizando o objetivo de ampliar a sensação de segurança, investindo na qualidade da prestação dos serviços de segurança oferecidos aos cidadãos.

No âmbito da Secretaria da Segurança Pública, alinhada com as políticas de governo Estadual e Federal, o atual planejamento da Secretaria aglutina as diretrizes, os programas, os projetos e as ações que serão desenvolvidos ou terão continuidade para o período de 2019-2023, alinhado aos temas estratégicos definidos como perspectivas do planejamento (gestão estratégica e institucional, valorização profissional, atenção psicossocial e de saúde no trabalho, gestão do conhecimento, prevenção social da violência e do crime e repressão qualificada).

Pensar em futuro, modernizar gestão, finanças e orçamento são também algumas das principais demandas do GTA e que, portanto, há bastante consonância com os ideais do Plano do governo.

O CBMSE e a PCSE, são as duas instituições que compõe o conselho gestor do GTA que já possuem o planejamento estratégico específico da Instituição, sendo a PCSE estruturado no controle de gestão no modelo BSC, que mede o desempenho da instituição e gera indicadores de melhorias. Como forma de adaptar a ferramenta à realidade da PCSE, foram elencadas três perspectivas de análise, quais sejam, Sociedade, Processos internos e Recursos. Quanto aos Recursos, o plano é manter o efetivo e os materiais em número condizente com as demandas das missões institucionais. Neste ponto nota-se que há uma preocupação em comum às duas instituições, pois, como já fora mencionado, o GTA encontra-se em um momento em que urge a formação de novos integrantes ante a iminência da redução do seu efetivo, seja por aposentadoria, seja por razões individuais, pois a preparação de um tripulante ou de um piloto não se encerra com a conclusão dos respectivos cursos. Entende-se que após o curso, o tripulante e/ou o piloto entra em uma fase de refinamento e amadurecimento acompanhado de um colega mais experiente.

A outra instituição que já possui o planejamento estratégico é o CBMSE utilizando, além de questionários, a matriz *SWOT* e o *BSC* (para controle de gestão e foco na estratégia. Através deste plano, o CBMSE afirma compromisso com a sociedade, Gestão e Operações, Aprendizado e Recursos Financeiros.

Dentre diversos fatores críticos de sucesso apontados no estudo, encontram-se:

- A importância de possuir um efetivo à altura da demanda operacional e administrativa na atualidade e no futuro cenário pretendido;
- Capacitação do efetivo nos cursos obrigatórios e nas especializações;
- Ocupação de todo espaço institucional, eliminando qualquer oportunidade operacional para possíveis concorrentes;
- Expandir a capacidade operacional, através de novas unidades operacionais, objetivando uma maior abrangência com um menor tempo de resposta aos chamados;
- Garantir que os recursos orçamentários e financeiros sejam suficientes para manter as atividades de bombeiros, bem como para novos investimentos futuros.

Percebe-se que a administração está, de um modo geral, utilizando ferramentas que auxiliam nos seus diagnósticos e apontam soluções que se reafirmam em cada instituição.

### **3 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

Diante da questão levantada na introdução deste trabalho, foi verificado que o Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, órgão responsável pelas atividades aéreas de aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, já possui 12 anos de existência e não possui nenhum planejamento dentro da estrutura administrativa do Estado. Desse modo, existe a necessidade de contribuições científicas neste campo. Assim, buscou-se verificar, além da teoria, se esse processo de planejamento já foi implementado em outras Unidades Aéreas Integradas da Federação, diagnosticando e analisando as dificuldades e benefícios da implantação do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA-SE. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo, cujos resultados são apresentados na referida pesquisa.

#### **3.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO**

O apêndice B caracteriza o produto final deste projeto de Intervenção, pormenorizando a minuta do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo-Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031. Para sua implementação, devem ocorrer as etapas descritas abaixo, iniciando com apresentação ao coordenador e seguidamente ao Secretário de Segurança Pública. Também consta no Apêndice C e D, minutas de portaria do Secretário de Segurança Pública, para criação de uma comissão de estudo e análise para aprovação e formalização do PE do GTA/SE, visando a publicidade e conhecimento dos órgãos que compõe a Secretaria de Segurança e outras Secretarias Estaduais.

##### **3.2.1 Apresentação da Minuta do Planejamento Estratégico para o Coordenador Geral do GTA**

Nesta primeira etapa, consta a confecção de uma Minuta do Planejamento Estratégico para encaminhamento ao Coordenador Geral do GTA, enquadrando a necessidade de implantação no âmbito da aviação de Segurança Pública do Estado.

Esta fase se materializa com a apresentação e defesa deste Trabalho de Conclusão de Curso perante a banca examinadora e apresentação ao Coordenador Geral do GTA.

### **3.2.2 Apresentação do Planejamento Estratégico para o Secretário de Segurança Pública do Estado de Sergipe**

Nesta segunda etapa, ocorrerá a apresentação da Minuta do Planejamento Estratégico para o Secretário de Segurança Pública do Estado de Sergipe com a finalidade de estudo para aprovação do mesmo. Esta fase se materializa com a proposta de criação de uma comissão para estudo e análise do planejamento estratégico do GTA.

### **3.2.3 Publicação da Portaria pelo Secretário de Segurança criando uma comissão para análise da proposta do Planejamento Estratégico do GTA**

Nesta terceira etapa, será publicada uma portaria pela Secretaria de Segurança criando a comissão para estudo e análise, visando aprovar o planejamento estratégico 2022- 2031 do GTA-SE, para que possa ser implementado pela Unidade Aérea de Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe.

### **3.2.4 Publicação da Portaria pelo Secretário de Segurança aprovando o Planejamento Estratégico do GTA**

Nesta quarta etapa, será publicado uma portaria pela Secretaria de Segurança aprovando o planejamento estratégico 2022- 2031 do GTA-SE, para que possa ser implementado pela Unidade Aérea de Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe.

### 3.2.5 Publicação da Portaria aprovando o PE do GTA-SE em todos os boletins dos órgãos subordinados a SSP/SE e envio para outras Secretarias de Estado

Nesta quinta etapa, ocorrerá o envio da portaria de aprovação do Planejamento Estratégico do GTA-SE, para publicação em boletim interno de todos os órgãos subordinados a SSP/SE e envio para outras Secretarias de Estado.

### 3.2.6 Elaboração do Plano de ação do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA

Nesta sexta etapa, será elaborado o plano de ação para aprovação e início da operacionalização do planejamento estratégico do GTA-SE.

### 3.2.7 Operacionalização do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA

Nesta sétima etapa, será desenvolvido o plano de execução a partir do plano de ação proposto e o envolvimento das pessoas.

## 3.3 CRONOGRAMA FÍSICO

Quadro 1 – Cronograma físico da intervenção proposta até a defesa do projeto.

PROJETO DE INTERVENÇÃO / ANO DE 2021									
ETAPAS DO PROJETO	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Contextualização do tema	X								
Estabelecimento dos objetivos do PI		X							
Elaboração do contexto teórico de suporte à intervenção		X							
Elaboração do diagnóstico do problema			x						
Previsão dos recursos				X					
Análise de viabilidades da intervenção				X					
Redação provisória do Projeto de Intervenção					X				
Revisão linguística e formatação						X			

Redação final do Projeto de Intervenção							X		
Entrega do Projeto de Intervenção								X	
Defesa oral do Projeto de Intervenção								X	
Impressão e encadernação do PI									X

Fonte: Autores, 2021.

Uma vez apresentado e aprovado o projeto de intervenção, será dado início às etapas descritas no quadro 2, para sua execução:

Quadro 2 - Etapas de Implantação da intervenção proposta em fase de execução.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	LAPSO TEMPORAL	METAS
<b>Etapas 1</b>	Apresentação da Minuta do Planejamento Estratégico para o Coordenador Geral do GTA	Até janeiro de 2022	Aprovação da Minuta do Planejamento Estratégico pelo Coordenador Geral do GTA
<b>Etapas 2</b>	Apresentação do Planejamento Estratégico para o Secretário de Segurança Pública do Estado de Sergipe	Até janeiro de 2022	Proposta de criação da comissão para estudo e análise do Planejamento Estratégico pelo Secretário de Segurança Pública do Estado de Sergipe
<b>Etapas 3</b>	Criação da comissão, através de Portaria pelo Secretário de Segurança para estudo e implantação do Planejamento Estratégico do GTA	01 (um) dia	Publicação da Portaria e publicidade da mesma referente a criação da comissão de análise e estudo para implantação do Planejamento estratégico do GTA-SE
<b>Etapas 4</b>	Publicação da Portaria pelo Secretário de Segurança aprovando a implantação do Planejamento Estratégico do GTA	01 (um) dia	Publicação da Portaria e publicidade da mesma referente aprovação para implantação do Planejamento estratégico do GTA-SE
<b>Etapas 5</b>	Publicação da Portaria em todos os boletins dos órgãos subordinados a SSP/SE	01 (um) dia	Apresentar aprovação e implantação do Planejamento estratégicos a todos os órgãos subordinados a SSP/SE e outras Secretarias de Estado.
<b>Etapas 6</b>	Elaboração do Plano de ação do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA	1 (um) mês	Aprovação do plano de ação para operacionalização do planejamento Estratégico.
<b>Etapas 7</b>	Operacionalização do Planejamento Estratégico no âmbito do GTA	1(um) ano	Desenvolvimento do plano de execução e envolvimento das pessoas.

Fonte: Autores, 2021.



### 3.4 CRONOGRAMA FINANCEIRO

O cumprimento das referidas etapas do cronograma físico, implicou nos custos relacionados na Tabela 1:

Tabela 1 – Custos do Projeto de Intervenção.

PROJETO DE INTERVENÇÃO	2021
Recursos utilizados	Custos
Papel A4 (2 resmas)	R\$ 200,00
Impressão e encadernação	R\$ 250,00
Serviços de revisão ortográfica e gramatical	R\$ 250,00
Combustível	R\$ 2850,00
Confecção dos slides e Designer do Produto	R\$ 300,00
Confecção da ficha catalográfica	R\$ 80,00
Hospedagem	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 4.930,00

Fonte: Autores, 2021.

O cumprimento das etapas iniciais de implementação **não demanda custo inicial** adicional para a Unidade Aérea da Secretaria de Segurança Pública. Assim, o processo envolve os profissionais do GTA-SE no que concerne à implantação pela coordenação do GTA e Secretaria, em conformação das ideias, planos, projetos, estrutura administrativa e os recursos provenientes do serviço regular.

### 3.5 BENEFÍCIOS E RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do planejamento estratégico do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, ocorrerão os seguintes benefícios e resultados esperados:

- Determinará a direção estratégica da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe;
- Permitirá que todas as ações e projetos sejam direcionados para o objetivo maior da instituição e não para interesses pessoais e específicos;
- Melhorará a comunicação interna e externa;
- Melhorará o direcionamento dos investimentos;

- Viabilizará a eficiência operacional através da redução de custos e aumento de produtividade;
- Permitirá o envolvimento dos colaboradores e sua motivação para o alcance dos objetivos e metas da Unidade Aérea;
- Possibilitará uma visão clara das oportunidades de melhoria dos resultados.

### 3.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE DA INTERVENÇÃO

#### 3.6.1 Viabilidade Econômica e Financeira

Levando em consideração os resultados que serão obtidos e sucesso já estabelecido em outros setores, esta pesquisa demonstrou que a criação e implantação do Planejamento estratégico no Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, possui um real potencial de retorno para Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe, inclusive trazendo ganhos econômicos para o Estado, pois os custos de manutenção e investimento da Unidade serão planejados e estabelecidos de acordo com os objetivos institucionais.

Apesar do GTA não ter autonomia financeira ou orçamentaria, as despesas para o Grupamento Tático Aéreo provenientes da implantação desse projeto são mínimas, devendo ser viabilizado pelo coordenador geral do GTA junto ao Secretário de Segurança, limitando-se aos custos iniciais da formalização do referido planejamento estratégico. Os demais investimentos para implantação deverão ser custeados pela Secretaria de Segurança Pública do Estado após aprovação da implementação.

Ademais, como levantado na pesquisa de campo, através do Diretor de Planejamento da PMBA, do conselho gestor do GTA Sergipe e comandantes ou diretores das Unidades Aéreas do Brasil colocaram em suas entrevistas, a gestão com um planejamento estratégico aprovado e publicado proporciona uma economia muito grande para o Estado, haja vista que as demandas necessárias da Unidade serão conhecidas e entrarão no planejamento estratégico da Secretaria e do Estado, facilitando a tomada de decisão dos gestores, focando naquilo necessário para manutenção, crescimento e desenvolvimento da Unidade. Logo, o projeto é viável economicamente e financeiramente.

### 3.6.2 Viabilidade Técnica

A implantação do Planejamento Estratégico no Grupamento Tático Aéreo pode ser perfeitamente aplicada na Unidade Aérea de Aviação do Estado, pois as condições para sua implantação são estabelecidas, com baixo investimento e com uso de poucos recursos humanos, sem nenhum impedimento legal, ou seja, sua implantação é bastante exequível.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Gil (1999, p.168) a análise dos resultados tem como objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Neste contexto, serão apresentados os resultados das entrevistas ao Diretor do DEPLAN da PMBA, Comandante do GRAER-PMBA e do Conselho Gestor do GTA-SE (Secretário de Segurança Pública de Sergipe, Comandante Geral da PMSE, Comandante Geral do CBMSE, Diretor Geral da Polícia Civil de Sergipe e Coordenador Geral do GTA), como da aplicação de questionários (*google forms*) aos Comandantes, Diretores e/ou Coordenadores de todas Unidades Aéreas Integradas de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Brasil.

Assim sendo, buscou-se responder através das entrevistas e questionários os objetivos específicos definidos:

- Verificar a importância e aplicabilidade do planejamento estratégico para Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil em Sergipe;
- Caracterizar a diretriz e o diagnóstico Estratégico do GTA, na visão dos gestores da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe;
- Mostrar os resultados de Unidades Aéreas Integradas da Federação pesquisadas, quanto às dificuldades de elaboração e os benefícios do Planejamento Estratégico implementado.

## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 4.1.1 Apresentação dos resultados das entrevistas

Quadro 3 - Lista e código dos Entrevistados.

CÓDIGO	FUNÇÃO
SE	Secretário de Estado de Segurança Pública
CGP	Comandante Geral da PMSE
CGB	Comandante Geral do CBMSE
DG	Delegado Geral da Polícia Civil de Sergipe
DP	Diretor de Planejamento, Orçamento e Gestão da PMBA
CGRA	Comandante do GRAER da PMBA
CGTA	Coordenador Geral do GTA

#### 4.1.1.1 Entrevista com o Diretor de Planejamento, Orçamento e Gestão da PMBA

No dia 10/08/2021 foi entrevistado o Ilmo. Sr. Cel PM Paulo César Alves da Silveira, Diretor do DEPLAN-PMBA, iniciando com a importância e diferencial do envolvimento da alta cúpula da organização para o sucesso do Planejamento Estratégico para depois envolver outros setores da organização, estabelecendo, no planejamento estratégico, o norte para a Corporação, trabalhando as perspectivas internas e externas com seus serviços finalísticos. A grande importância da construção do planejamento estratégico é estabelecer o caminho a ser perseguido, ocorrendo a real aplicabilidade, desenvolvendo uma série de ações orquestradas, não em prol de causas pessoais, mas de causas organizacionais, alinhando orçamento com os objetivos definidos no planejamento.

Fotografia1 - Diretor do DEPLAN-PMBA



Fonte: Autores (2021).

Os reais benefícios e resultados, primeiramente respondeu que foi vincular orçamento com iniciativas; o segundo deixar bem claro onde a organização quer chegar; terceiro estabelecer indicadores para medir os resultados dos órgãos sistêmicos da organização, assim, realizando o diagnóstico e avanços da corporação com o uso do planejamento estratégico, plano de ação, planos táticos e planos operacionais da instituição.

Com relação as dificuldades ou barreiras enfrentadas no processo de implantação do planejamento estratégico, o DP respondeu que a principal dificuldade está no convencimento e envolvimento das pessoas, na resistência da mudança de cultura organizacional e motivação de fazer parte da implantação. Informou que o GRAER não possui um planejamento específico publicado, mas possui seu plano de gestão alinhado aos objetivos institucionais da PMBA, por ser uma unidade dentro da corporação, tendo seu ponto forte a expertise de seus integrantes, seu ponto fraco está na limitação de pessoal dentro da estrutura organizacional da Unidade Aérea. Um objetivo do GRAER alinhado ao da PMBA em curso está a interiorização das Unidades, com bases já construídas em Barreiras e Lençóis.

Com relação a viabilidade de parcerias (convênios) do GRAER com outros setores do Estado, o DP acha factível essas parcerias e que já está em tratativas a viabilidade com a secretaria de saúde e do meio ambiente.

O nível de excelência e referência da implantação e continuidade do GRAER a nível nordeste e Brasil, ajuda na marca institucional e busca da visão que a instituição definiu no seu planejamento estratégico.

Por fim, o diretor concluiu que o orçamento destinado ao GRAER é satisfatório para a Unidade cumprir sua missão institucional, aumentando anualmente o orçamento para atividade, mas reconhece que não há capacidade de grande investimento na área, diante da complexidade e limitação de recursos.

#### 4.1.1.2 Entrevista com o Comandante do GRAER-PMBA

Fotografia 2 - Comandante do GRAER-PMBA



Fonte: Autores, 2021.

No dia 06/08/2021 foi entrevistado o Ilmo. Sr. TC PM Wolney Anderson Santos de Almeida, Comandante do GRAER-PMBA, inicialmente afirmando que o GRAER não possui um planejamento estratégico específico publicado, mas que possui seu projeto de criação bastante consolidado com os objetivos, missão, visão e valores definidos, completando recentemente 15 anos de atividade, consolidando essas características basilares para a operacionalização da Unidade.

Possuem sua missão, visão e valores assim definidos:



- Missão: Voar para proteger o cidadão, salvar vidas e servir à sociedade, através do emprego de aeronaves;
- Visão: Ampliar a capilaridade do GRAER em todo o território baiano, através das Bases Avançadas, até 2025, mantendo a excelência na prestação do serviço de aviação policial à sociedade;
- Valores: Hierarquia e disciplina; Segurança de Voo; Serviço de excelência; Vocação profissional; capacidade técnica; espírito de equipe; Policiamento comunitário.

O CGRA reiterou a informação passada pelo DP, informando que neste ano de 2021, o Exmo. Comandante Geral da PMBA orientou a elaboração do Plano Geral Anual para subsidiar o planejamento de todas as Unidades Operacionais, atrelado ao Plano Estratégico da Instituição 2017-2025, já que a Unidade está dentro da estrutura da PMBA.

Na visão do CGRA voltado ao diagnóstico estratégico da Instituição os **pontos mais fortes** do GRAER são: Capacitação Técnica do Efetivo; Prestação de serviços de excelência; doutrina em Procedimentos Padrões Operacionais; Constante treinamento e capacitação; Certificação no Prêmio de Qualidade da PMBA; Treinamento anual dos tripulantes; Existência de uma equipe Multidisciplinar para atender os PMs; Quantidade de Aeronaves e viaturas para atendimento das demandas.

Com relação aos **pontos fracos**: Carência de efetivo para desempenhar funções técnicas, tanto na sede, quanto nas BAVANs (Bases Aéreas Avançadas); Dificuldade de formação de efetivo técnico; Falta de um local para instruções táticas e de técnicas policiais; Necessidade de capacitar Oficiais e praças em Gestão da Qualidade e *Crew Resource Management* [Gerenciamento de cabine]; Necessidade de reformar algumas estruturas e ampliação para alocação de algumas seções criada; Alguns equipamentos eletrônicos e tecnológicos se tornaram obsoletos, carecendo de melhorias; Comunicação embarcada na aeronave com as VTRs (viaturas) ainda é dificultada.

Já na visão de análise dos fatores do ambiente externo, as **oportunidades** elencadas pelo CGRA foram: Operação Vetor Aéreo em apoio às Organizações e Operações Policiais na redução do CVLI; Curso de Operados de Aeronaves Remotamente Pilotadas (CORPAS); Redução de tempo resposta em ocorrências em

meio líquido. Sendo a pior **Ameaça** informada: Falta de um contrato nacional de fornecimento de combustível.

Com relação as pretensões de parcerias e convênios, o CGRA reiterou a necessidade de criação de um convênio com a SESAB (Secretaria de Estado da Saúde) no apoio dos transportes e resgates aeromédicos, bem como para distribuição de vacinas e testes de COVID-19 na atual conjuntura.

Os objetivos e metas do GRAER estão atrelados com o Objetivo Estratégico nº 6 (aperfeiçoar as ações das Unidades Operacionais Especializadas), do Plano Estratégico da PMBA 2017-2025, sobretudo à iniciativa 6.2, que é “Implantar e estruturar as Bases Avançadas do Grupamento Aéreo”. O GRAER conta com, além da sua sede na capital baiana, uma Base Avançada (BAVAN) no oeste do Estado, na cidade de Barreiras, que foi inaugurada no dia 17 de fevereiro de 2017, localizada no Aeroporto de Barreiras, e outra em Lençóis, com inauguração prevista para 2021, localizada no Aeroporto de Lençóis.

Como marca institucional do GRAER foi respondido que o Grupamento Aéreo da PMBA conquistou o 1º lugar no Prêmio de Gestão da Qualidade da Polícia Militar da Bahia. Este foi o resultado de um grande esforço coletivo, com uma liderança que pratica a escuta ativa, envolvendo todos os integrantes dos GRAER por meio de ações sistêmicas e focadas permanentemente na excelência da prestação do serviço. Esse reconhecimento conquistado materializa o aprimoramento contínuo dos processos de governança e o espírito de bem servir, que são estimulados e cultivados no seio da tropa. Dando continuidade ao exercício de Gestão da Qualidade, busca-se manter o padrão de excelência conquistado ao longo da existência do Grupamento Aéreo.

Por fim, o comandante informou que o GRAER é Unidade Gestora, executando o orçamento autorizado, mas que nos últimos anos o Grupamento precisou recorrer a aditamento de contratos de manutenção e o orçamento financeiro anual, já que o orçamento previsto não comportou as demandas operacionais da unidade.

4.1.1.3 Entrevista com o Conselho Gestor do Grupamento Tático Aéreo (Secretário de Segurança Pública, Comandante Geral da PMSE, Comandante Geral do CBMSE, Diretor Geral da PCSE e Coordenador geral do GTA)



A entrevista estruturada com todos os integrantes do Conselho Gestor do GTA seguiu o mesmo roteiro e sequência de questões, buscou-se caracterizar a diretriz e o diagnóstico Estratégico do GTA, na visão dos gestores da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe. O Secretário de Segurança Pública de Sergipe foi representado pelo Superintendente Executivo, assim como o Subcomandante da PMSE representou o Comandante Geral da PMSE.

Fotografia 3 - Subcomandante da PMSE



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 4 - Comandante do CBMSE



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 5 - Delegado Geral PCSE



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 6 - Coordenador do GTA



Fonte: Autores, 2021.

Para uma melhor análise qualitativa das respostas dos integrantes do Conselho Gestor do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, as respostas dos entrevistados foram organizadas em cada questão temática. A ordem das respostas está de acordo com o dia da realização das entrevistas, sendo primeiramente realizado no dia 25/08/21, com o Exmo. Sr. Cel PM RR José Pereira de Andrade Filho, Superintendente Executivo da SSP/SE, representando o Secretário de Segurança Pública de Sergipe, mesma data que ocorreu a entrevista do Exmo. Sr. Del. Thiago Leandro Barbosa de Oliveira, Delegado Geral da Polícia Civil. No dia 26/08/21 foi realizada a entrevista com o Exmo. Sr. Cel BM Alexandre José Alves Silva, Comandante Geral do CBMSE, sendo realizado no dia 27/08/21 as entrevistas, com o Exmo. Sr. Cel PM Paulo César Góis Paiva, Subcomandante da PMSE, representando o Comandante Geral e o Ilmo. Sr. TC Fernando Góes Santos, Coordenador Geral do GTA.

#### Respostas da entrevista estruturada do Conselho Gestor do GTA

*01. Poderia discorrer sobre a capacidade e a importância do GTA para a Segurança Pública do Estado de Sergipe?*

**Superintendente Executivo:** O GTA tem se mostrado nos últimos tempos com uma importância ímpar, tínhamos o Grupamento atuando em diversas áreas da Secretaria de Segurança, seja em missões policiais, salvamento e resgate, mas nesse último ano com a pandemia, descobrimos a grande importância do GTA, principalmente no uso das aeronaves na busca de vacinas e insumos em outros estados da federação, como na distribuição de vacinas para o interior do Estado de Sergipe. Hoje o GTA está incorporado não somente a SSP/SE, mas ao Governo do Estado.

**Delegado Geral da PCSE:** O GTA tem muito a crescer no Estado, mas precisa de apoio para uma melhor estrutura, sendo um instrumento essencial de apoio para Polícia Civil, nas operações realizadas na capital e interior do Estado, transportes de presos e atuando preventivamente nos patrulhamentos, dentre outros.

**Comandante Geral do CBMSE:** O GTA tem contribuído e sendo essencial para salvar vidas, principalmente em todas as missões voltadas ao CBMSE.

**Comandante Geral do PMSE:** A PMSE gostaria de ter sua Unidade própria, assim a demanda exigiria, mas diante das limitações e o custo elevado para manutenção da atividade, a unidade aérea do GTA é imprescindível e estratégica para apoio nas missões da PMSE e demais órgãos do Estado.

**Coordenador Geral do GTA:** O GTA é uma ferramenta nova no combate à criminalidade e resgate no âmbito do Estado. O embrião para o nascimento da Unidade foi através da força de vontade e ideias de seus iniciais integrantes e não por uma política de Estado. Mesmo com todas as dificuldades iniciais e perseverança de todos os integrantes, o GTA foi aos poucos se consolidando e sendo reconhecidamente necessário perante a sociedade sergipana. O apoio nas demandas relativas a pandemia da COVID atestou a grande necessidade operacional do serviço aéreo do GTA.

**02. Quais avanços imagina que seriam mais significativos para o crescimento e ou manutenção do GTA?**

**Superintendente Executivo:** Apesar do Estado de Sergipe ser pequeno em área territorial, mas 01(uma) aeronave já mostrou ser insuficiente, sendo necessário 02(duas) aeronaves de asas rotativas, 01 (uma) sendo utilizada em operações policiais e a outra em operações de bombeiros e saúde. A SSP já estuda a viabilidade de devolução do avião Seneca III, que está como Fiel Depositário no GTA, por outra aeronave de asa fixa com porte maior e com motor a reação.

Delegado Geral da PCSE: Estruturação ou bases de apoio no interior do Estado para o GTA, principalmente nas maiores cidades, ingresso de novos integrantes, diante da especificação técnica.

Comandante Geral do CBMSE: Possuir uma infraestrutura física própria (hangar), para nesse local ter um planejamento de médio e longo prazo e formação de doutrina. O foco do crescimento passa primeiro com aquisição da casa própria, neste caso o hangar próprio.

Comandante Geral do PMSE: Aquisição de mais uma aeronave de asa rotativa e recomposição do efetivo, diante da especificidade técnica da função e envelhecimento de seus integrantes.

Coordenador Geral do GTA: A construção de um Hangar no aeroporto de Aracaju, criando uma identidade física da Unidade, aumento do efetivo e da frota de aeronaves.

**03. Como o(a) senhor(a) avalia o alinhamento administrativo entre as três instituições que compõem o GTA?**

Superintendente Executivo: A integração e alinhamento das Forças de Segurança na aviação é necessária, por ser uma unidade considerada nova e levando em conta o atual momento financeiro das instituições e recurso humanos.

Delegado Geral da PCSE: O GTA tem uma receptividade muito grande por parte da Polícia Civil, sendo uma Unidade agregadora na Segurança Pública.

Comandante Geral do CBMSE: Como não há no momento uma viabilidade de Unidade Aérea própria para as Corporações, a integração é um “case” de sucesso, unindo forças para apoiar no cumprimento das missões institucionais e eficiência no gasto público.

Comandante Geral do PMSE: A PMSE tem sido bem servida em todas as missões apoiadas pelo GTA, sejam em operações emergências ou planejadas. O GTA tem atendido satisfatoriamente e alinhado a suas missões com todos os órgãos da Secretaria de Segurança e demais Secretarias.

Coordenador Geral do GTA: Existe uma cordialidade entre todos os entes que compõe o GTA, não há dificuldade nesse alinhamento interno das instituições, mas com algumas demandas reprimidas que precisam ser centralizadas e direcionadas pela SSP, a exemplo de formação e disponibilidade de efetivos dessas instituições.

**04. Existem mudanças já definidas e publicadas como meta para o futuro do GTA?**

Superintendente Executivo: O GTA já tem um diferencial por está consolidado, através de Lei Estadual; está em fase de negociação a cessão de uma área no aeroporto de Sergipe para construção do futuro Hangar do GTA e como já informado a previsão e estudo de uma nova aeronave de asa rotativa.

Comandante Geral do CBMSE: Uma das metas de adequação do CBMSE que contribuem diretamente com atuação do GTA, é a adequação dos quartéis no interior para que os helicópteros possam pousar. Uma outra perspectiva seria aquisição de uma outra aeronave voltada para missões de resgate e saúde.

**05. A estruturação e interiorização do GTA é uma realidade estudada e/ou pretendida?**

Superintendente Executivo: A pretensão inicial da Secretaria será apenas a construção de um Heliponto no futuro centro integrado da SSP, na cidade de Nossa Senhora da Glória, capital do Sertão Sergipano. Como aviação de Estado ainda não possui seu hangar próprio na capital, a Secretaria de Segurança não possui qualquer tipo de planejamento para interiorização do GTA.

Comandante Geral do CBMSE: Com relação ao CBMSE apenas adequação dos quartéis para pouso e apoio das aeronaves do GTA.

Coordenador Geral do GTA: Para um planejamento a longo prazo, após a estruturação inicial da capital.

Coordenador Geral do GTA: Será um grande passo para futuro da Unidade.

**06. Como o(a) senhor(a) vê a pretensão do GTA construir seu próprio Planejamento Estratégico?**

Superintendente Executivo: O GTA ainda não possui o seu Planejamento Estratégico, então é fundamental e necessário que tenha um documento formalizado que balize as ações do futuro.

Delegado Geral da PCSE: Fundamental e necessário, diante da complexidade e custo para manter aeronave em operação e a oportunidade para crescimento.

Comandante Geral do CBMSE: “Se não planeja aquilo que se pretende executar, certamente demandará um maior esforço e maior recurso”. O planejamento é necessário para efetividade da Organização.

Comandante Geral do PMSE: As instituições possuem um panorama diversificado de necessidades e pretensões, com a criação do PE do GTA servirá de inspirações para



que outros órgãos constem os aspectos inerentes ao aprimoramento da aviação, dentre os serviços que estão a sua disposição.

*07. Tendo em vista que um Comandante de aeronave demanda uma formação de pelo menos cinco anos e que este fator é preponderante para que o GTA continue sem histórico de acidentes, acredita que o GTA já deveria estar planejando a formação de novos pilotos, operadores, manutenção e apoio solo de maneira que possa acompanhar o crescimento da unidade e o envelhecimento dos atuais integrantes?*

Superintendente Executivo: Está em estudo a formação de novos pilotos de asas rotativas e fixa, operadores aerotáticos, equipe de manutenção e apoio solo, reconhecendo a real necessidade de ingresso de efetivo na Unidade.

Comandante Geral do CBMSE: A coordenação e o fomento deverão ser estabelecidos pela SSP, cabendo as corporações disponibilizarem os efetivos, mas sendo também exequível uma diretriz centralizada da SSP para que as corporações custeiem as formações iniciais de seus quadros para atividade aérea.

Coordenador Geral do GTA: Já houve um estudo e encaminhamento de um documento do GTA para a Secretaria de Segurança de Pública voltado para essa situação, informando da necessidade da formação de novos integrantes, mas ainda aguardando autorização e a viabilidade para tal processo.

*08. O GTA tem aproximadamente doze anos de existência e neste período já realizou diversas missões voltadas às demandas da pandemia, ao resgate de náufragos, pessoas perdidas e/ou acidentadas em áreas como a serra de Itabaiana e rodovias, localizou carros em fuga e abandonados, já transportou autoridades ao local da ocorrência, além de ter auxiliado o Ministério Público a mapear e monitorar áreas de seca, de desmatamento ilegal e de proteção a comunidades indígenas, dentre outras missões. Diante disso, poderia citar um ou mais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que se relacionam ao GTA?*

Superintendente Executivo: Pontos Fortes: Tripulação e Aeronave que atende todo tipo de ocorrência. Pontos Fracos: Ausência de uma aeronave de asa fixa que atenda as demandas do GTA, ausência de uma estrutura física própria (hangar). Como oportunidade fica a visibilidade e aceitação do GTA perante ao Governo e Sociedade.

Delegado Geral da PCSE: Possui o reconhecimento do governo e da sociedade, visualizado em todas as ocorrências.

Comandante Geral do CBMSE: Pontos Fortes: Visibilidade e reconhecimento da sociedade Sergipana e pertencimento de seus integrantes. Oportunidades: Interação com outros órgãos. Pontos Fracos: efetivo limitado. Ameaça: Descontinuidade da formação de novos integrantes e aeronaves locadas.

Comandante Geral do PMSE: Pontos Fracos: Déficit de efetivo, seletividade na formação, custo operacional elevado em relação a outras unidades, operacionalidade de apenas 01(uma) aeronave de asa rotativa e 01(uma) aeronave de asa fixa para atender a todos os órgãos. Pontos Fortes: Capacidade técnica de seus integrantes, disponibilidade e sucesso do apoio aéreo.

Coordenador Geral do GTA: Ponto Forte: A capacidade técnica da Unidade no cumprimento das missões. Ponto Fraco: Déficit de efetivo. Oportunidade: Interações e convênios com outras instituições. Ameaça: Possibilidade de atuação de empresas aéreas civis nas missões de Segurança Pública.

**09.** *O que o(a) senhor(a) pensa sobre uma dotação orçamentária destinada ao GTA, já que é uma unidade de atividade tão específica e, portanto, tão difícil de compartilhar projetos voltados a cada instituição que o compõe?*

Superintendente Executivo: Apenas as instituições do CBMSE e a PMSE possuem seus próprios orçamentos dentro da estrutura da Secretaria de Segurança Pública. Seria o ideal o GTA ser uma Unidade Gestora, mas a curto prazo não há uma pretensão dessa viabilidade, cabendo a essa pesquisa propor essa viabilidade.

Comandante Geral do CBMSE: Importante que o GTA tivesse uma dotação orçamentária com o recurso específico para Unidade, mas que continuasse sendo na Secretaria o ordenador de despesa.

Comandante Geral do PMSE: O ideal seria um formato misto, o GTA possuindo o planejamento estratégico, sendo inserido no Planejamento plurianual da Secretaria e Governo com a dotação necessária para o GTA, mas não sendo o GTA o ordenador de despesa.

Coordenador Geral do GTA: Seria a condição ideal, ocorrendo a formalização do planejamento estratégico proposto nesse trabalho, será uma busca para uma dotação orçamentária específica para o GTA.

#### 4.1.2 Análise do questionário aplicado nas Unidades Aéreas Integradas da Federação

Um questionário foi aplicado em todas as treze Unidades Aéreas Integradas do Brasil (Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão, Pará, Tocantins, Amapá, Acre, Amazonas, Espírito Santo e Mato Grosso), direcionado aos Comandantes, Diretores ou Coordenadores de Unidades Aéreas Integradas do Brasil, através de formulário eletrônico da ferramenta “GOOGLE FORMS”. Dentre essas treze Unidades, foram realizadas visitas técnicas **presenciais** em oito Unidades Aéreas, (Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão, Pará e Tocantins), conforme fotografias 7 a 14.

Fotografia 7- Visita à Unidade de AL



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 8 - Visita à Unidade de PE



Fonte: Autores, 2021.



Fotografia 9 - Visita à Unidade da PB



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 10 - Visita à Unidade do RN



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 11 - Visita à Unidade do CE



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 12 - Visita à Unidade do MA



Fonte: Autores, 2021.

Fotografia 13- Visita à Unidade do PA



Fonte: Autores, 2021.

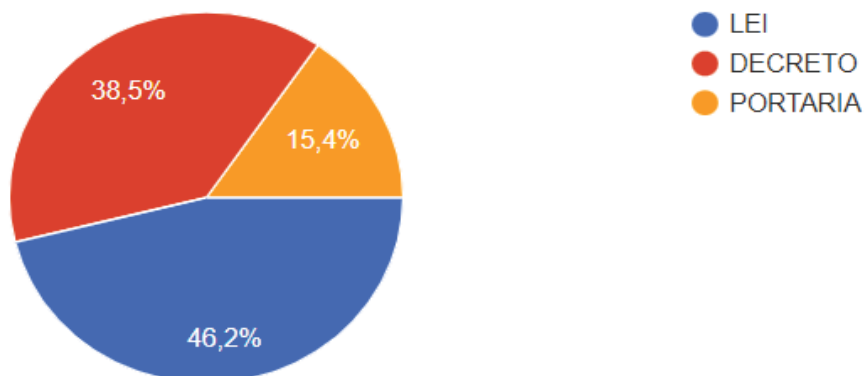
Fotografia 14- Visita à Unidade de TO



Fonte: Autores, 2021.

A fim de levantar informações a respeito das dificuldades de elaboração e os benefícios do Planejamento Estratégico nessas Unidades, foram estabelecidas diversas questões que tiveram suas respostas representadas em forma de gráficos seguidos da interpretação dos autores como se segue.

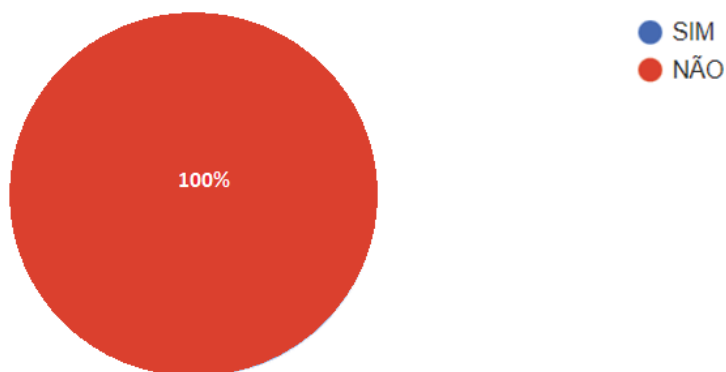
Gráfico 1 - Unidades Aéreas integradas de acordo com a espécie de ato Administrativo que as definem (normativo ou ordinário).



De acordo com os dados coletados na primeira variável, podemos afirmar que, 06 (seis) Unidades Aéreas estão estruturadas por Lei (PB, MA, AM, PA, AL e

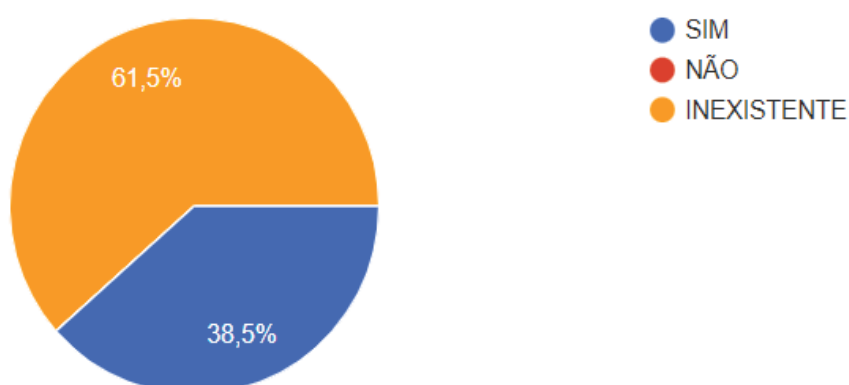
AP), 05 (cinco) por Decreto (PE, RN, MT, ES e AC) e 02 (duas) por portaria (CE e TO).

Gráfico 2 - Unidades Aéreas Integradas que afirmam possuir Planejamento Estratégico específico da Unidade, formalizado e publicado.



Sobre a existência de um Planejamento Estratégico específico da Unidade Aérea que fosse **formalizado e publicado oficialmente**, obtivemos em três Estados da Federação que afirmaram possuir algum tipo de planejamento (ES, AP e AL), porém ao discorrerem sobre suas respostas, duas entre as três (AP e AL), deixaram claro que **não se tratava de Planejamento Estratégico específico da Unidade formalizado e aprovado**, já o Espírito Santo afirmou possuir um Planejamento Estratégico, mas não tinha dado publicidade e **publicado oficialmente**.

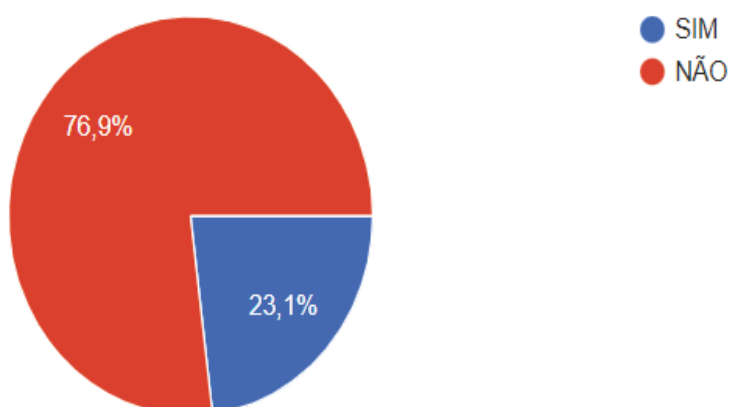
Gráfico 3 - Unidades Aéreas Integradas que entendem que seu planejamento estratégico está consoante com a missão e os objetivos da aviação de segurança pública.





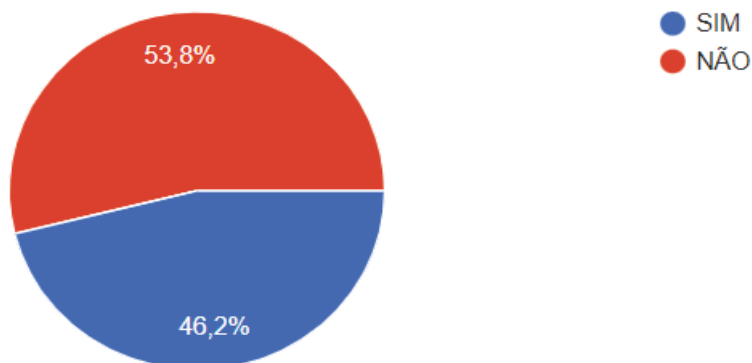
Apesar de nenhum Estado possuir Planejamento Estratégico específico da Unidade, formalizado e publicado, oficialmente, quando indagados sobre o Planejamento Estratégico da Unidade ser consoante com a missão e os objetivos da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil, cinco Unidades responderam que sim (MT, MA, ES, AL, AP), em virtude de possuírem alinhamento com os objetivos estratégicos presentes no Planejamento Estratégico do Estado. Reiteramos que a única Unidade Aérea que possui um Planejamento Estratégico específico, é a do Espírito Santo que, embora ainda não tenha sido formalizado e publicado, afirmou estar consoante com a missão e os objetivos da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil.

Gráfico 4 - Percentual de Unidades Aérea Integradas que possuem missão, visão de futuro, objetivos e metas, publicadas, divulgadas e compreendidas por todos os integrantes.



Quando indagados se a Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil possui MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, OBJETIVOS e METAS, publicadas, divulgadas e compreendidas por todos os integrantes, três estados (ES, MT e AP) responderam sim para esta questão, mas esclarecendo que essa MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, OBJETIVOS e METAS estão no Planejamento Estratégico da Secretaria à qual estão subordinadas e/ou do Governo do Estado. Este fato nos levou a desconsiderar esse número em virtude de não estarem dentro de um Planejamento Estratégico próprio da Unidade formalizado e publicado oficialmente.

Gráfico 5 - Unidades Aéreas Integradas que possuem previsão orçamentária anual específica.

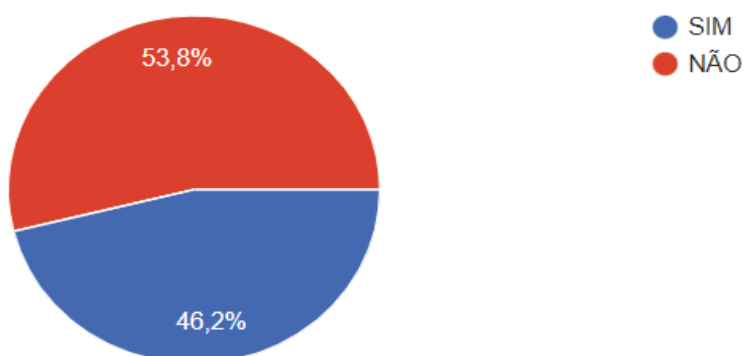


Sobre aspectos financeiros foi perguntado se a Unidade Aérea possui uma previsão orçamentária anual específica, 07 (sete) Unidades responderam que não (AC, CE, MA, ES, RN, PB e AL) e 06 (seis) responderam que sim (AM, AP, PA, TO, MT e PE), porém, nenhuma delas se referiu a verba de investimento, somente verba de custeio e referente aos contratos vigentes.

A única Unidade Aérea identificada como Gestora, foi a do Mato Grosso, estando todas as outras com suas demandas orçamentárias e financeiras gerenciadas pela Secretaria à qual está subordinada.

A Unidade Aérea do Acre afirmou que possui convênios com destinação orçamentária específica para a aviação de segurança pública do Estado.

Gráfico 6 - Unidades Aéreas Integradas que possuem gratificação e/ou Lei de Compensação Orgânica.



Sobre a Unidade Aérea possuir Lei de Compensação Orgânica ou gratificação para os seus integrantes, 06 (seis) Estados (PA, AP, AL, MA, CE e AC) confirmaram que seus integrantes recebem algum tipo de gratificação.

Embora Tocantins e Pernambuco tenham negado no questionário, informaram que uma parte dos seus integrantes recebem gratificação.

Gráfico 7- Principais dificuldades enfrentadas pelos gestores.



Na penúltima questão foi pedido que apontassem, dentre nove, as principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores de cada Unidade Aérea ou ainda descrever outra de sua própria percepção, além disso, foi pedido que explicassem de forma sintética quais as dificuldades encontradas na implantação de um Planejamento Estratégico que atendesse diretamente a Unidade. Dentre as respostas obtidas, 01 (uma) apontou falta de organização e/ou infraestrutura (TO), 02 (duas) afirmaram falta de recursos materiais e financeiros (PA e AL), 03 (três) apontaram falta de recursos humanos (PB, CE e MT) e 07 (sete) identificam outras causas (ES, PE, RN, MA, AP, AM e AC).

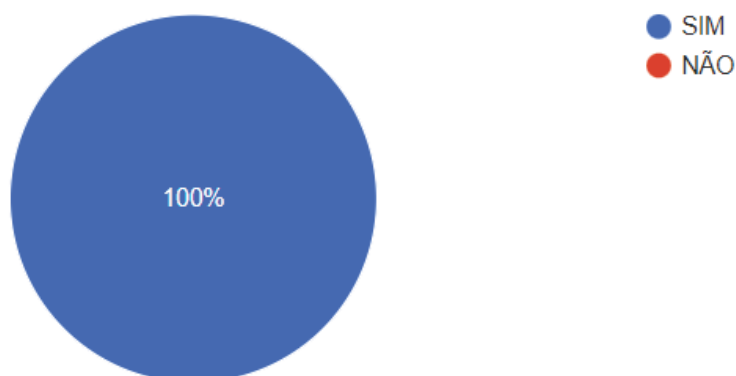
No campo destinado a explicar melhor seus pensamentos, foram elencados vários fatores. Acerca dos recursos humanos, foram apontados como problemas: a escassez e/ou desvio do efetivo para outras atividades; a falta de capacitação para desenvolvimento de projetos específicos e/ou ações estratégicas; o comprometimento voltado à atividade operacional associado a uma fuga da atividade administrativa, características essas tidas como comuns no serviço público.

Em torno da Gestão, foi dito que a administração de Unidade Aérea feita por pessoas que não voam termina por atrapalhar a capacidade de tomar decisões

importantes para a Unidade. Somado a isso, foi dito que a Unidade Aérea ficar subordinada a um gestor que precisa administrar outros Órgãos de contextos diversos dificulta um planejamento mais focado.

Sobre o aspecto financeiro apontaram a grande burocracia para captar recursos com longos intervalos de tempo sem investimento na Unidade, resumindo-se somente ao custeio do necessário para a continuidade do serviço. Além disso, repetidamente foi dito que faltava um hangar e que as instalações eram improvisadas.

Gráfico 8 - Gestores que acreditam na ferramenta Planejamento Estratégico.



Na última questão tentou-se entender quantos dos gestores acreditam que um Planejamento Estratégico de longo prazo poderia unir os integrantes em prol de um objetivo comum e qual a perspectiva em objetivos estratégicos e visão da Unidade nos próximos 10 anos. Todos os gestores afirmaram acreditar nessa ferramenta como forma de auxílio para o processo de tomada de decisão, antecipação estratégica para o futuro e crescimento de maneira planejada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da proposta trazida por este Projeto de Intervenção buscou-se analisar a utilidade de uma ferramenta como instrumento de apoio na obtenção de melhores resultados gerenciais na Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil e que respondesse à pergunta problema da pesquisa. Teve como finalidade contribuir para a criação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, visando alcançar seus objetivos.

Nesse aspecto, após uma análise detalhada do contexto teórico e dos resultados da pesquisa de campo, de maneira geral, pode-se concluir que, a grande **importância da construção do planejamento estratégico é estabelecer o caminho a ser perseguido ocorrendo a real aplicabilidade**, desenvolvendo uma série de ações orquestradas, não em prol de causas pessoais, mas de causas organizacionais, alinhando orçamento com os objetivos definidos no planejamento, com envolvimento da alta cúpula da organização para o sucesso e envolvimento de outros setores da organização, estabelecendo no planejamento estratégico, o norte para Corporação, sendo o *Balanced Scorecard* (BSC), um novo método para o gerenciamento estratégico que complementa as medidas financeiras tradicionais, focalizando seus serviços finalísticos e trabalhando em perspectivas internas e externas, possuindo em cada uma delas seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

No que diz respeito a diretriz e o **diagnóstico Estratégico do GTA-Sergipe**, verificou-se, que mesmo após 12 anos de existência e tendo a missão institucional, estabelecida na lei Estadual nº 8.134, de 13/07/16, de planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle das operações aéreas do Estado de Sergipe, não há nenhuma referência formalizada nos planejamento estratégico da Secretaria de Segurança e/ou Governo do Estado voltado para atividade de aviação de Segurança Pública. .

Na visão dos gestores da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe, o GTA tem se mostrado nos últimos tempos com uma importância primordial, atuando em diversas áreas no Estado de Sergipe. Foram enfáticos na necessidade de avanços, para consolidação e crescimento da Unidade, a exemplo de aquisição de novas aeronaves, construção de hangar próprio e



formação de pessoal, caracterizando o GTA como um “case” de sucesso como unidade integrada da segurança pública. Por não possuir objetivos e metas definidas formalizadas, não houve um consenso das respostas sobre essa visão de futuro do GTA, a exemplo de estrutura de interiorização do GTA como meta de longo prazo.

Os integrantes do conselho gestor reconhecem o déficit de efetivo existente no GTA, a restrição de apenas 02(duas) aeronaves (asa fixa e rotativa) para atender a demanda das missões em todo o Estado de Sergipe e a falta de um Hangar próprio, como pontos fracos da Unidade, ratificando a necessidade de estudo para solução. Na visão da maioria dos integrantes do conselho gestor, a locação da aeronave foi identificada como uma ameaça dentro da matriz de diagnóstico. Como pontos fortes foram elencados nas entrevistas, a alta qualidade e pertencimento dos integrantes e o reconhecimento da Unidade perante a sociedade e os órgãos do Estado, sendo as Interações e convênios com outras instituições oportunidades relacionadas ao ambiente externo do GTA.

Verificou-se na análise dos questionários **a outras Unidade Aéreas Integradas** da Federação, que apenas a Unidade Aérea do Estado do Espírito Santo possui um Planejamento Estratégico específico da organização, mas que não foi formalizado e publicado oficialmente. Apenas 03 (três) Unidade afirmaram que possuem missão, visão, objetivos e metas definidas em algum documento de seus Estados. Nenhuma Unidade Aérea Integrada do Brasil confirmou possuir dotação orçamentaria específica para investimento em aviação de Segurança Pública, tendo apenas a Unidade do MT como Unidade Gestora, executando o orçamento autorizado.

Com relação a Unidade Aérea possuir Lei de Compensação Orgânica ou gratificação para os seus integrantes, 06 (seis) Estados (PA, AP, AL, MA, CE e AC) confirmaram que seus integrantes recebem algum tipo de gratificação, verificando que nos Estados do Tocantins e Pernambuco, os integrantes não recebem na sua totalidade. Quanto as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores para implantação de um planejamento estratégico foram apontadas a falta de organização e/ou infraestrutura, falta de recursos materiais e financeiros, falta de recursos humanos.

A premissa é que o planejamento deve refletir os anseios, as diretrizes e as prioridades definidas para a organização, e as ações nele contidas permitam combater os principais problemas identificados e explorar os pontos fortes e as

oportunidades presentes. Não encaramos que o processo de planejamento estratégico se encerre com a elaboração de um documento, mas através do processo contínuo e dinâmico, estendendo-se durante toda a gestão, envolvendo ações sistematizadas e periódicas de monitoramento e avaliação do que fora desenhado (ações, indicadores e metas) e possível revisitação desse desenho, readequando projetos, ações, metas e indicadores, caso seja necessário.

Dessa forma, tal ferramental (Minuta de Portarias e Minuta do Planejamento Estratégico), ofertado como produto deste Projeto de Intervenção encontram sólida perspectiva de resposta às hipóteses discutidas na introdução deste trabalho, uma vez que todos os pesquisados afirmaram acreditar nessa ferramenta como forma de auxílio para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores, antecipação estratégica para o futuro e crescimento efetivo de maneira planejada.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. Corpo de Bombeiros Militar da Bahia. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia: 2020 – 2025**. Disponível em: <http://cbm.ba.gov.br/sites/default/files/2020-08/PLANESB%20-%20Plano%20Estrat%C3%A9gico%20do%20CBMBA%202020-2025.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BAHIA. Polícia Militar da Bahia. **Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia: 2017 – 2025**. Disponível em: [http://www.pm.ba.gov.br/arquivos/PlanoEstrategicoPMBA\\_2017-2025.pdf](http://www.pm.ba.gov.br/arquivos/PlanoEstrategicoPMBA_2017-2025.pdf). Acesso em: 15 jun. 2021.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Governo da Bahia. **Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública**. 2. ed. Salvador: Egba, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n. 7.565, de 19 de dezembro de 1986. **Código Brasileiro de Aeronáutica**. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7565compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7565compilado.htm). Acesso em: 10 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.182, de 27 de setembro de 2005. **Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Aviação Civil- ANAC**, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11182.htm). Acesso em: 25 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. Regulamento Brasileiro da Aviação Civil nº 90. **Requisitos para Operações Especiais da Aviação Pública**. Resolução nº 512, de 12 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/rbha-e-rbac/rbac/rbac-90>. Acesso em: 30 mai. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Campus, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/se/>. Acesso em: 21 mai. 2021.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA. INFOGRÁFICO - ATLAS DA VIOÊNCIA - 2020. Disponível em: <<https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2020/08/atlas-da-violencia-2020-infografico.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 7. ed. Niterói: Impetus, 2013.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional:** Planejamento Estratégico e Marketing. São Paulo: Brasport, 2007.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SERGIPE. Portaria nº 67/2009, Secretaria de Estado da Segurança Pública, de 19 de maio de 2009. Criação e normatização do Grupamento Tático Aéreo do Estado de Sergipe. SSE/SE, 2009.

SERGIPE. **Lei nº 8.134/2016**, de 13 de julho de 2016. Dispõe sobre a Criação e normatização do Grupamento Tático Aéreo do Estado de Sergipe.

SERGIPE. Governo de Sergipe. **Plano Estratégico do Governo do Estado de Sergipe 2019-2022**. Disponível em: <[https://www.se.gov.br/uploads/download/filename\\_novo/1222/92d4fd71b5ff0d129c0cd512c623f16b.pdf](https://www.se.gov.br/uploads/download/filename_novo/1222/92d4fd71b5ff0d129c0cd512c623f16b.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2021.

SERGIPE. Secretaria de Segurança Pública. Governo de Sergipe **Planejamento Estratégico /SSP-SE (2019 – 2023)**. Disponível em: <https://www.ssp.se.gov.br/Transparencia>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SERGIPE. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Sergipe. **Plano Estratégico 2018-2028**. Aracaju: CBMSE, 2017. Disponível em: <https://cbm.se.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/planoestrategico20182028.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2021.

SERGIPE. Polícia Civil do Estado de Sergipe. **Planejamento Estratégico Institucional PEPC/SE- 2017-2021**. Disponível em: <https://www.policiacivil.se.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/Caderno-do-planejamento-Estrategico-2017-2021.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.



## APÊNDICES

## **APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA.**



**POLÍCIA MILITAR DA BAHIA  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
EM SEGURANÇA PÚBLICA**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO –  
AVIAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL DO ESTADO  
DE SERGIPE 2022 - 2031**

Vossas Excelências e Vossas Senhorias,

Com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento das Unidades Aéreas Integradas da Segurança Pública e/ou Defesa Civil, estamos desenvolvendo uma pesquisa de campo sobre a importância, aplicabilidade, diagnóstico e uso do Planejamento Estratégico na PMBA e nas Unidades Integradas da Federação, visando propor através desta pesquisa a elaboração do mesmo no Grupamento Tático Aéreo de Sergipe, dessa forma, gostaria de contar com a vossa briosa participação enquanto Secretário de Estado, Comandante ou Diretor de Força, Diretor de Planejamento, Diretor/Comandante/ Coordenador de Unidade de Aviação de Estado. O estudo está sendo orientado pelo Cel PM RR Lázaro Raimundo Oliveira Monteiro e coorientado pelo Maj PM Dilson Antônio Rosário dos Santos como pré-requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP/2021), pelo Instituto de Ensino e Pesquisa da PMBA. Sei que vosso tempo é valioso e restritivo para atender a todas as demandas particulares, profissionais e sociais, ainda assim, solicito-lhe que empregue alguns minutos deste tempo para responder ao questionário anexo, pois os benefícios deste investimento temporal poderão ser revertidos para a sociedade, assim como aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil. Informo-vos ainda que a presente pesquisa tem sido planejada e executada com o consentimento e apoio do Comandante da Academia de Polícia Militar da Bahia e Coordenação do CEGESP/2021.

Desejando-lhe sucesso nas missões, despeço-me agradecendo pela vossa inestimável colaboração.

Cordialmente,

Danilo Almeida de Carvalho  
TC QOBM/COMB/GTA/SE

Fernando de Argollo Nobre Filho  
TC QOBM/CBMSE/GTA/SE

## **01 - ROTEIRO DE PESQUISA PARA O DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (DEPLAN) DA PMBA E CMTE DO GRAER DA PMBA.**

01. Qual foi o principal, ou principais motivos que influenciaram a PMBA a implementar o Planejamento Estratégico e a sua importância e aplicabilidade para Instituição? (DEPLAN)

02. Quais os reais benefícios e resultados para a Instituição com a implantação do Planejamento estratégico? (DEPLAN)

03. Considerando o despertar e aplicabilidade das instituições de Segurança Pública na questão. Das alternativas abaixo, quais dificuldades ou barreiras enfrentadas no processo de implantação do planejamento estratégico: (DEPLAN)

- ☐ Desconhecimento em relação a importância e o significado do planejamento estratégico para a instituição
- ☐ Foco de resistência as mudanças pelos integrantes da instituição
- ☐ Desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico
- ☐ Envolvimento insuficiente dos gestores
- ☐ Dificuldade de trabalhar com o planejamento estratégico
- ☐ Falta de participação e comprometimento dos integrantes da instituição
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

04. O GRAER (Grupamento Aéreo) da PMBA possui algum planejamento específico publicado e divulgado, com missão, visão e objetivos estratégicos específicos definidos? Caso negativo a resposta, e diante da complexidade administrativa e orçamentaria do GRAER, quais as maiores dificuldades para implementação de um planejamento específico?

05. Na visão de vossa senhoria voltado ao diagnóstico estratégico da Instituição, e análise dos fatores do ambiente interno, quais os pontos mais fortes e mais fracos do GRAER?

06. Na visão de vossa senhoria voltado ao diagnóstico estratégico da Instituição, e análise dos fatores do ambiente externo, quais oportunidade e ameaças para o GRAER?

07. Existe ou já foi avaliada a viabilidade de parcerias(convênios) do GRAER com outros setores do Estado?

08. Os objetivos e metas do GRAER estão alinhados com os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico da PMBA e qual a visão de futuro do GRAER para os próximos 10 anos?

09. Qual foi a marca institucional e propostas de valor para o sucesso de criação do GRAER e destaque no cenário nacional, desde a sua criação, manutenção e crescimento organizacional?

10. O orçamento destinado ao GRAER corresponde aos recursos que a Unidade precisa para ser capaz de executar com excelência a sua estratégia voltada para as perspectivas de recursos organizacionais (Pessoal, Logística, Tecnologia da



Informação e Comunicação, Tecnologias de Gestão e o Orçamento) adequada à demanda natural da unidade?

**02 - ROTEIRO DE PESQUISA PARA O CONSELHO GESTOR DO GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO DE SERGIPE (SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA, COMANDANTE GERAL DA PMSE, COMANDANTE GERAL DO CBMSE, DIRETOR GERAL DA PCSE, COORDENADOR GERAL DO GTA.**

01. Poderia discorrer sobre a capacidade e a importância do GTA para a Segurança Pública do Estado de Sergipe?

02. Quais avanços imagina que seriam mais significativos para o crescimento e ou manutenção do GTA?

03. Como o(a) senhor(a) avalia o alinhamento administrativo entre as três instituições que compõem o GTA?

04. Existem mudanças já definidas e publicadas como meta para o futuro do GTA?

05. A estruturação e interiorização do GTA é uma realidade estudada e/ou pretendida?

06. Como o(a) senhor(a) vê a pretensão do GTA construir seu próprio Planejamento Estratégico?

07. Tendo em vista que um Comandante de aeronave demanda uma formação de pelo menos cinco anos e que este fator é preponderante para que o GTA continue sem histórico de acidentes, acredita que o GTA já deveria estar planejando a formação de novos pilotos, operadores, manutenção e apoio solo de maneira que possa acompanhar o crescimento da unidade e o envelhecimento dos atuais integrantes?

08. O GTA tem aproximadamente doze anos de existência e neste período já realizou diversas missões voltadas às demandas da pandemia, ao resgate de naufragos, pessoas perdidas e/ou acidentadas em áreas como a serra de Itabaiana e rodovias, localizou carros em fuga e abandonados, já transportou autoridades ao local da ocorrência, além de ter auxiliado o Ministério Público a mapear e monitorar áreas de seca, de desmatamento ilegal e de proteção a comunidades indígenas, dentre outras missões. Diante disso, poderia citar um ou mais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que se relacionam ao GTA?

09. O que o(a) senhor(a) pensa sobre uma dotação orçamentária destinada ao GTA, já que é uma unidade de atividade tão específica e, portanto, tão difícil de compartilhar projetos voltados a cada instituição que o compõe?

**03 - ROTEIRO DE PESQUISA PARA DIRETORES, COMANDANTES E/OU COORDENADORES DE UNIDADES AÉREAS INTEGRADAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E/OU DEFESA CIVIL DO BRASIL**

Entrevista nº:

.....Data:.....

Nome do Entrevistado:

.....

Atividade/Cargo/Função:

.....

Contato do Entrevistado:

.....

01. Por qual espécie de atos administrativos (normativo ou ordinário) a Unidade Aérea Integrada de Segurança Pública e/ou Defesa Civil está estruturada?

( ) Lei

( ) Decreto

( ) Portaria

02. A Unidade Aérea Integrada de Segurança Pública e/ou Defesa Civil possui um Planejamento Estratégico ou Plano Estratégico **específico** da Unidade, **formalizado e publicado oficialmente**, que serve como guia para a tomada de decisões e Plano de Ação?

( ) Sim Informe o link:

( ) Não

justifique se existe algum planejamento da Unidade inserido em algum planejamento ou plano estratégico do Estado, especifique o link \_\_\_\_\_

03. O Planejamento Estratégico da Unidade está consoante com a missão e os objetivos da Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil?

( ) Sim

( ) Não

( ) Inexistente

04. A Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil possui uma missão e visão clara de futuro, publicada, divulgada e compreendida por todos os integrantes?

( ) Sim Informe o

link: \_\_\_\_\_

☐ Não

05. A Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil tem objetivo e metas definidas, publicada, divulgada e compreendida por todos os integrantes?

☐ ) Sim Informe o

link: \_\_\_\_\_

☐ Não

06. A Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil possui uma previsão orçamentária anual específica?

☐ Sim

☐ Não

Justifique: \_\_\_\_\_

07. A Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil é Unidade Gestora Orçamentaria e Administrativa?

☐ Sim

☐ Não

Justifique: \_\_\_\_\_

08. No Estado da Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil possui Lei de Compensação Orgânica ou gratificação para os seus integrantes?

☐ Sim

☐ Não

Justifique: \_\_\_\_\_

09. Qual(is) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) pelo Gestor da Unidade Aérea de Segurança Pública e/ou Defesa Civil? Justifique no item abaixo e exponha de forma sintética quais as dificuldades encontradas na implantação de um Planejamento Estratégico que atenda diretamente a Unidade?

☐ Elaboração de projetos

☐ Falta de recursos materiais e financeiros

☐ Recursos humanos

☐ Falta de profissionalismo e doutrina

☐ Deficiências de comunicação

☐ Falta de organização e/ou infraestrutura

☐ Ausência ou pouco uso da tecnologia da informação

☐ Planejamento

☐ Outra(s): \_\_\_\_\_

Justifique: \_\_\_\_\_

10. Você acredita que um Planejamento Estratégico de longo prazo poderá unir os integrantes em prol de um objetivo comum e qual a perspectiva em objetivos estratégicos e visão da Unidade nos próximos 10 anos?

☐ Sim

☐ Não

Justifique: \_\_\_\_\_

**OBRIGADO!**

**APÊNDICE B** – Minuta de Portaria de Criação da Comissão para Estudo e Análise de Implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031.

---

—  
GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA

PORTARIA Nº .....

Dispõe sobre a criação da Comissão para estudo e análise de implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031 e dá outras providências.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA, no uso de atribuições legais, e considerando a Lei nº 8.134, criando o GTA/SE e tornando-o responsável por promover o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle dos meios aéreos do Governo do Estado de Sergipe disponíveis na Polícia Militar de Sergipe, no Corpo de Bombeiros Militar de Sergipe e na Polícia Civil de Sergipe, e considerando a necessidade de estudo para implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031,

RESOLVE

Art. 1º. – Criar uma Comissão para estudo e análise de implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031;

Art. 2º. – A comissão será formado por 04(quatro) integrantes do Grupamento Tático Aéreo do Estado de Sergipe – GTA/SE e 02(dois) integrantes da Assessoria de planejamento da SSP/SE;

Art. 3º. – A comissão terá o prazo de 01(um) mês para estudo e análise da viabilidade de de implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031;

Art. 4º. – Os casos omissos serão dirimidos pelo Secretário de Estado da Segurança Pública;

Art. 5º. – Esta Portaria entrará em vigor a partir desta data.

Aracaju, .....de .....2021

JOÃO ELOY DE MENEZES

SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA

**APÊNDICE C** – Minuta de Portaria de Aprovação e Implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031.

---

GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA

PORTARIA Nº .....

Dispõe sobre a aprovação de implantação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031 e dá outras providências.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA, no uso de atribuições legais, e considerando a Lei nº 8.134, criando o GTA/SE e tornando-o responsável por promover o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle dos meios aéreos do Governo do Estado de Sergipe disponíveis na Polícia Militar de Sergipe, no Corpo de Bombeiros Militar de Sergipe e na Polícia Civil de Sergipe, e considerando a necessidade de implementação do Planejamento Estratégico do

Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031,

RESOLVE

Art. 1º. – Aprovar a implementação do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe 2022-2031;

Art. 2º. – Os órgãos que compõe a estrutura da Secretaria de Segurança Pública deverão inserir em seus planejamentos estratégicos aspectos inerentes ao aprimoramento da aviação, dentre os serviços que estão a sua disposição;

Art. 3º. – Esta Portaria entrará em vigor a partir desta data.

Aracaju, .....de .....2021

JOÃO ELOY DE MENEZES

SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA

**APÊNDICE D** – Minuta do Planejamento Estratégico do Grupamento Tático  
Aéreo- Aviação de Segurança Pública e/ou Defesa Civil do Estado de Sergipe  
2022-2031.



# Planejamento Estratégico do Grupamento Tático Aéreo de Sergipe

2022-2031





**GOVERNO DO ESTADO DE SERGIPE**  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA  
GRUPAMENTO TÁTICO AÉREO DE SERGIPE

**Planejamento Estratégico do Grupamento Tático  
Aéreo de Sergipe**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
GTA/SE 2022 a 2031

**ARACAJU-SE**

## **FICHA INSTITUCIONAL**

### **BELIVALDO CHAGAS**

GOVERNADOR DO ESTADO DE SERGIPE

### **ELIANE AQUINO CUSTÓDIO**

VICE-GOVERNADORA DO ESTADO DE SERGIPE

### **JOÃO ELOY DE MENEZES**

SECRETÁRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA

### **MARCONY CABRAL SANTOS**

COMANDANTE GERAL DA PMSE

### **ALEXANDRE JOSÉ ALVES SILVA**

COMANDANTE GERAL DO CBMSE

### **THIAGO LEANDRO BARBOSA DE OLIVEIRA**

DELEGADO GERAL DA PCSE

### **FERNANDO GÓES SANTOS**

COORDENADOR GERAL DO GTA

**EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL**

**DANILO ALMEIDA DE CARVALHO**

TEN CEL CBMSE

**FERNANDO DE ARGOLLO NOBRE FILHO**

TEN CEL CBMSE

**ORIENTADORES**

**LÁZARO RAIMUNDO DE OLIVEIRA MONTEIRO**

CEL PMBA RR

**DÍLSON ANTÔNIO ROSÁRIO DOS SANTOS**

MAJ PMBA

**COLABORADORES**

**BRUNO MELO DE OLIVEIRA**

DESIGNER GRÁFICO

## SUMÁRIO

---

<b>I - APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>II- BREVE HISTÓRICO DO GTA .....</b>	<b>7</b>
<b>III- METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>IV- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
<b>V- IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
V.1 - MISSÃO .....	13
V.2 - VISÃO .....	13
V.3 - VALORES .....	13
V.4 - OBJETIVOS.....	14
V.5 – METAS E INDICADORES.....	15
V.6 – MAPA ESTRATÉGICO.....	18
<b>MENSAGEM.....</b>	<b>19</b>

## **I - APRESENTAÇÃO**

---

A construção do planejamento estratégico é estabelecer o caminho a ser perseguido ocorrendo a real aplicabilidade. Nesse processo de cenário prospectivo, quatro questões são importantes para o sucesso: De onde viemos? Onde Estamos? Aonde queremos chegar? Como chegar? Com essas respostas criaremos assim, o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação, permitindo gerenciar a estratégia de forma integrada garantindo que os esforços estejam direcionados para a estratégia, ocorrendo o envolvimento da alta cúpula da organização e envolvimento de todos setores para garantia do sucesso.

O desafio desse chamado, 1º Planejamento Estratégico do GTA-SE (Grupamento Tático Aéreo de Sergipe) 2022-2031, é definir os objetivos exequíveis a serem alcançados, estabelecendo o caminho percorrido durante toda jornada.

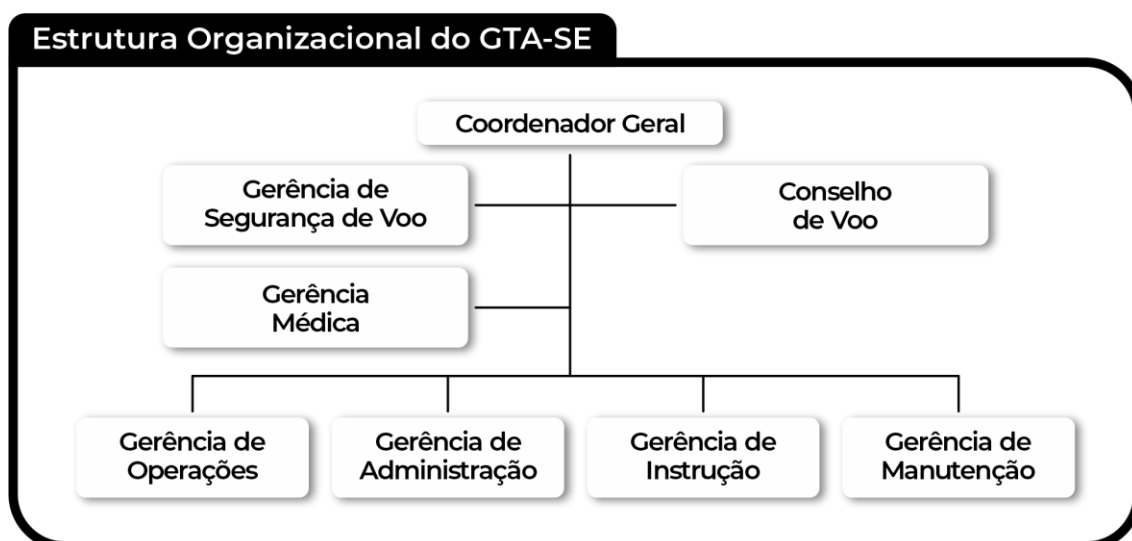
Alinhado com as políticas de governo Estadual e Federal, os objetivos do Plano Plurianual 2020-2023, e do Plano Estratégico do Governo do Estado de Sergipe 2019-2022, que numa visão de futuro, esclarecem os rumos, prioridades e estratégias que o Estado de Sergipe deve seguir, o GTA-SE consonante com o Planejamento Estratégico da Secretaria da Segurança Pública 2019-2023 e anseios da Unidade Aérea, ratifica o seu presente planejamento estratégico para o período de 2022-2031.

## II- BREVE HISTÓRICO DO GTA

O GTA-SE foi criado através da portaria nº 67/2009, de 19 de maio de 2009, da lavra do Exmº Sr. Secretário de Segurança Pública, e criado através da lei 8.134, de 13 de julho de 2016, pelo Governo do Estado, sancionado pela Assembleia Legislativa do Estado, integrando policiais militares, policiais civis e bombeiros militares.

O GTA-SE compõe a estrutura organizacional da SSP, subordinando-se diretamente ao Senhor Secretário de Segurança Pública. A Unidade integra policiais: militares, civis e bombeiros militares.

Compete ao GTA-SE o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, manutenção e controle das operações aéreas do Estado de Sergipe. O GTA-SE possui a seguinte estrutura administrativa:



*Fonte: Lei n. 8134/2016. Dispõe sobre a Criação e Normatização GTA-SE.*

No dia 08 de junho de 2009, foi inaugurado o Hangar “Major PM Álvaro Jorge de Carvalho”, localizado na Avenida Maranhão, 2126 – Bairro Santos Dumont, anexo ao Aeroclube de Sergipe, primeira sede do GTA-SE. No ano de 2018 o GTA-SE transferiu suas atividades operacionais e administrativas para o Aeroporto Internacional de Aracaju.

Além da formação realizada em outros Estados da Federação nas diversas funções, o GTA já realizou, por duas vezes, a formação de operadores aerotáticos, em 2009 e 2011. Atualmente a Unidade Aérea conta com um efetivo de 25 (vinte e cinco) integrantes nas funções operacionais de: piloto de helicóptero (exercido por oficiais militares e policiais civis), operador aerotático (profissional, oficial ou praça, policial civil), mecânico de voo (profissional responsável pela manutenção da aeronave) e apoio solo (profissional responsável por

coordenar o apoio terrestre direcionado a logística, segurança e operação da aeronave).

O Helicóptero, de codinome Falcão 01, utilizado pelo GTA-SE é um AS50B3, Esquilo, arrendado ao GTA, capacidade para 02(dois) pilotos e 04(quatro) passageiros, autonomia de 03h 20min. O Avião, de codinome Falcão 02, é um EMB 810-D Sêneca III, capacidade para 02(dois) pilotos e 04(quatro) passageiros, autonomia de 04h 30min.

Com a fundação do GTA-SE foi implantado um novo sistema de prevenção e repressão à criminalidade e atendimento a toda população sergipana, utilizando o helicóptero em apoio as viaturas operacionais no Policiamento Ostensivo, Defesa Civil, Resgate e Salvamento no Mar, Combate a incêndios florestais e urbanos, Resgate e transporte aeromédicos, transporte de órgãos vitais para transplantes, Apoio à fiscalização ambiental, Transporte de autoridades, Controle e fiscalização de trânsito urbano e rodoviário, repressão ao narcotráfico, erradicação de plantações de maconha, repressão ao roubo e furto de veículos e cargas, repressão a assalto a estabelecimentos bancários, repressão aos crimes de extorsão mediante sequestro, além de outros, permitindo um elevado grau de eficiência na administração dos recursos materiais e humanos de policiamento graças a sua versatilidade e mobilidade.

Constantemente citado como "multiplicador de forças", o helicóptero tornou-se parte indispensável dos ativos de muitos departamentos de polícia e bombeiros.

O helicóptero também tem mostrado ser capaz de dar apoio ou cobertura a até vinte e seis veículos terrestres dentro de uma área geográfica de responsabilidade. As razões para esse índice de sucesso podem ser facilmente explicadas. A vantagem aérea dá ao helicóptero cerca de 15 vezes mais capacidade de patrulhamento, comparada com uma unidade terrestre isolada. Esta vantagem, somada à velocidade com que o helicóptero pode levar um observador treinado sobre a cena de um crime (normalmente menos que 15 minutos), proporciona o confinamento essencial para assegurar uma prisão. A chave está na eficiência com que a prisão é efetuada sem precisar chamar outras unidades de patrulhamento e retirá-las de suas áreas de responsabilidade.

Desde a criação o grupamento aéreo já voou aproximadamente 3000 (três mil) horas, realizando mais de 1400 (mil e quatrocentas) missões entre elas: patrulhamento aéreo, operações policiais em conjunto com a polícia militar e polícia civil, busca e salvamento, em conjunto com o corpo de bombeiros militar, apoio as operações de

Defesa Civil em todo o Estado, acidentes automobilísticos, combate a assalto a bancos e estabelecimentos comerciais, mapeamento de áreas, sendo, nos anos de 2020 e 2021, essencial no apoio a Secretaria de Saúde do Estado em combate a pandemia do COVID, atuando na logística de distribuição de vacinas e remoção aeromédicas.



### III- METODOLOGIA

O processo de construção do PE (Planejamento Estratégico) do GTA-SE 2022-2031 pode ser dividido no **diagnóstico estratégico**, utilizando a matriz **SWOT** [Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças], entendendo como está a organização, sendo a segunda etapa a definição da identidade organizacional, estabelecendo aonde a Unidade quer chegar.

O PE do GTA está fundamentado no Método do **Balanced Scorecard** [Indicadores Equilibrados], uma forma de gestão dos objetivos institucionais sinérgica com as áreas/temáticas que envolvem a Unidade Aérea, tendo como base indicadores tangíveis, na busca da maximização dos resultados baseados em perspectivas. Assim, estabelece o acompanhamento dos seus resultados por meio de indicadores e metas, além da imperiosa integração/alinhamento do seu planejamento ao que estabelece o Plano Plurianual do Governo e o Planejamento Estratégico da Segurança Pública, além das orientações dos órgãos de controle.

No cotidiano institucional, isso possibilita, sobretudo, aos dirigentes e gestores, uma visão abrangente sobre os objetivos da Corporação e de como cada área se encaixa e influencia nos resultados gerais. A sua representação gráfica – o Mapa Estratégico – traduz a missão, a visão e a estratégia do GTA-SE através de seus objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional.

Para verificação, acompanhamento e revisões da execução do PE, ocorrerá reuniões trimestrais e aplicação do ciclo PDCA (planejar, desenvolver, checar e agir).

#### Ciclo PDCA



#### IV- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A análise do ambiente interno refere-se à identificação dos aspectos classificáveis como pontos fortes e pontos fracos, evidenciando as qualidades e potencialidades, detectando as vulnerabilidades que devem ser mitigadas.

FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Pessoal tecnicamente qualificado	Ausência de planejamento formalizado da aviação pública
	Doutrina e Segurança Operacional	Déficit de pessoal operacional e administrativo
	Disponibilidade e Versatilidade Operacional	Ausência de uma Infraestrutura própria (hangar)
	Motivação e pertencimento de seus integrantes	Descontinuidade da formação de pessoal
	Credibilidade junto a sociedade e governo do Estado	Limitação de material operacional e para treinamento
	Percentual elevado de operações bem sucedidas	Não possuir aeronave própria, e apenas 01 aeronave operativa, tanto na asa rotativa como na fixa
	Atendimento em todo território do Estado	Limitação de Tecnologia de Informação e Logística
		Falta de dotação orçamentaria específica da Unidade
		Limitação operacional da aeronave de asa fixa

A análise do ambiente externo refere-se à identificação dos fatores que possam ser traduzidos em oportunidades a serem aproveitadas ou situações de riscos que devem ser evitadas ou neutralizadas.

FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Convênio e parcerias para captação de recursos	Arrendamentos das aeronaves para atividade
	Integração com outros órgãos da esfera federal, estadual e municipal	Aumento da demanda de solicitação com limitação operacional
	Acesso a novas ferramentas e sistemas tecnológicos	Falta ou redução de recurso orçamentário e financeiro na segurança pública
	Aprovação da Lei de Compensação orgânica ou gratificação	Ausência de Infraestrutura aeronáutica no Estado, limitando as operações de aeronave de asa fixa
	Incremento de 01 aeronave para atividade de resgate e saúde	
	Capacitação EAD ou Remota	

	Estruturação de infraestrutura aeroportuária na capital e interior	
	Ampliação do vetor aéreo através da aquisição e controle das RPA´s (Aeronaves Remotamente Pilotadas)	

## V- IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

---

Destacam-se aqui os Identificadores Organizacionais vigentes que, simbolicamente, indicam que a Estratégia precisa conduzir a organização da situação presente para o futuro desejado, alinhada com suas Diretrizes.

### V.1 - MISSÃO

Trata-se da declaração aberta sobre a natureza da organização, sua razão de existir. Deste modo, define a razão de ser do GTA-SE, ou seja, o propósito pelo qual ela existe.

“Promover e controlar, a integração e a otimização dos meios aéreos empregados nas operações especiais de Aviação Pública, planejando, coordenando, executando e apoiando diretamente as Instituições no atendimento à sociedade sergipana”.

“VOAR, PAIRAR, PROTEGER E SALVAR”

### V.2 - VISÃO

A Visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a organização deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

“Ser referência de Unidade Aérea Pública Integrada, tendo o grau de excelência nas atividades realizadas e credibilidade junto a sociedade sergipana”.

### V.3 - VALORES

São princípios ou crenças fundamentais para direcionar o comportamento dos integrantes da Unidade Aérea no cumprimento da Missão:

- **Hierarquia** - ordenação da autoridade em diferentes níveis dentro da estrutura organizacional do GTA-SE.

- **Disciplina** - rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever.
- **Ética** - conjunto de valores morais e princípios que devem nortear a conduta no exercício da sua profissão.
- **Profissionalismo** - exercício sério, competente e primoroso do trabalho.
- **Dignidade** - humana qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano, que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do estado e da sociedade.
- **Segurança** – estado, qualidade ou condição que visam minimizar ou mitigar os riscos e perigos das atividades e operações.
- **Excelência** – elevado grau de qualidade na missão desempenhada.

“HIERARQUIA, DISCIPLINA, ÉTICA, PROFISSIONALISMO, DIGNIDADE, SEGURANÇA e EXCELÊNCIA”.

#### V.4 - OBJETIVOS

Diante do que foi visto em todas as Unidades Aéreas Integradas do Brasil e contextualizado com a condição atual do GTA/SE, foram definidos os objetivos a serem alcançados em um prazo de dez anos.

- Consolidar a importância do GTA para a sociedade;
- Aprimorar serviços prestados às instituições e à sociedade;
- Reforçar a doutrina Operacional e de Segurança de Voo;
- Promover a valorização, a saúde e a qualidade de vida dos integrantes do GTA;
- Prover soluções de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação);
- Promover adequação quantitativa e qualitativa do efetivo;
- Ampliar a Estrutura e Logística Operacional do GTA;
- Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

## V.5 – METAS E INDICADORES

Os indicadores são os índices de monitoramento que quantificará o grau de atendimento de uma meta, representando os esforços a serem alcançados para atingir os resultados dos objetivos estratégicos propostos, avaliando os pontos críticos de sucesso.

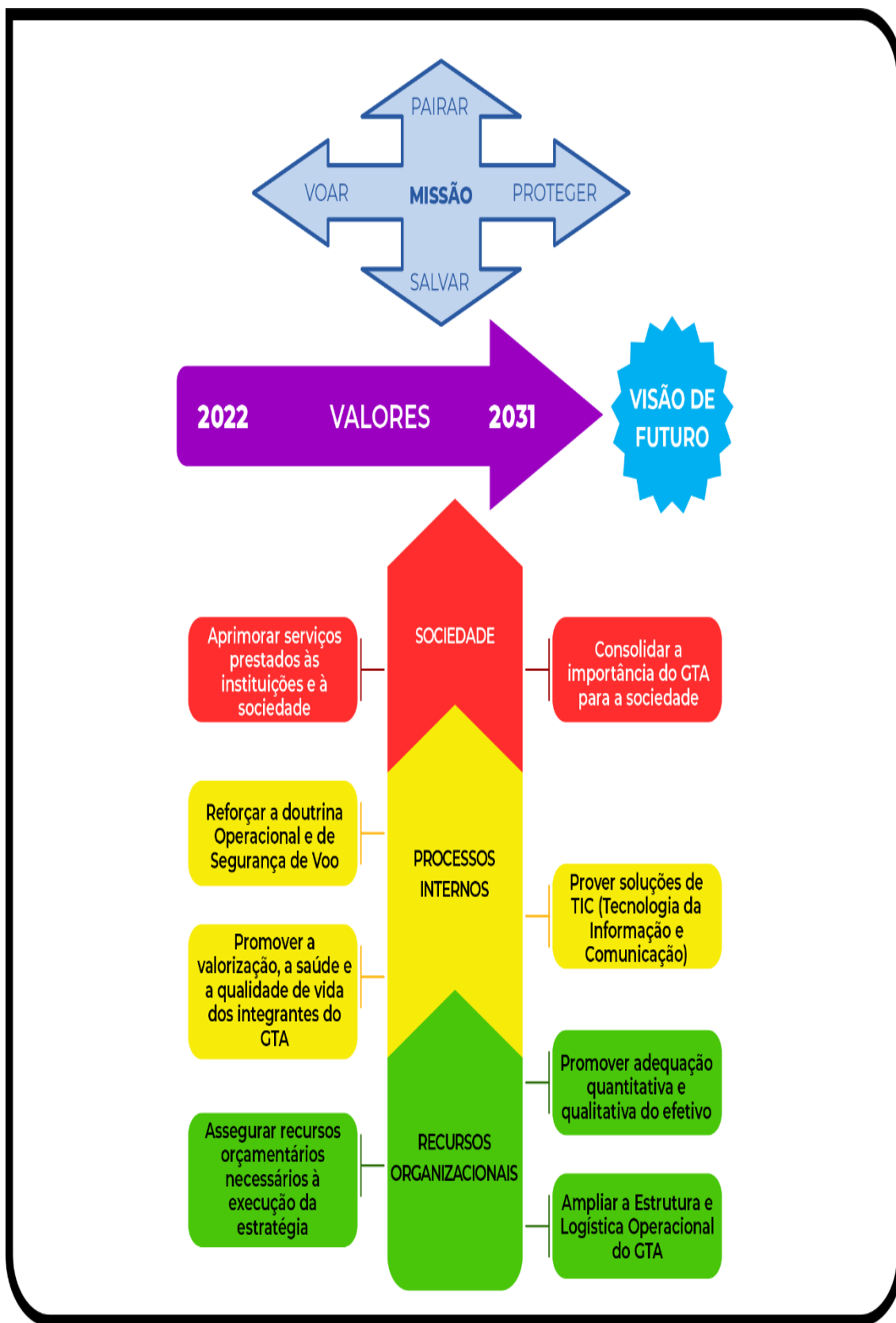
METAS E INDICADORES			
SOCIEDADE			
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	METAS
Consolidar a importância do GTA para a sociedade	Elevar o profissionalismo ao grau de excelência	Opinião pública	90%
	Diminuir o tempo de resposta às ocorrências	Relatórios estatísticos internos	Diminuir o tempo de resposta em mais de 50% das ocorrências
Aprimorar serviços prestados às instituições e à sociedade	Elaborar, revisar e atualizar os Programas, Manuais e Procedimentos	Cumprimento dos prazos conforme legislação específica	100%
	Difundir protocolos de acionamento e emprego do GTA aos diversos órgãos e sociedade	Maior assertividade no acionamento do GTA	Diminuir o tempo de acionamento em mais de 50% das ocorrências
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	METAS
Reforçar a doutrina Operacional e de Segurança de Voo	Realização de nivelamento entre os integrantes do GTA	Pesquisa anual de percepção em segurança de voo	Nível elevado aferido na pesquisa
	Fortalecer a cultura de execução das operações de acordo com os Procedimentos Operacionais Padronizados	Índices de acidentes ou incidentes	0
	Implementar ações de valorização e reconhecimento	Pesquisa de satisfação interna	Índice de aprovação de 90% ou mais

Promover a valorização, a saúde e a qualidade de vida dos integrantes do GTA	Entrega periódica de Certificado, Comenda ou Medalha do Mérito da Aviação de Segurança Pública do Estado de Sergipe	Realização da Solenidade de Entrega	Bienal
	Promover eventos direcionados aos integrantes e seus familiares	Realização de eventos	1 evento anual
	Implementar um programa de acompanhamento de saúde física e mental dos integrantes	Relatório anual de acompanhamento	100% do efetivo
	Criar a Lei de Compensação Orgânica ou Gratificação	Legislação Sancionada	1
Prover soluções de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação)	Desenvolver e implantar o Sistema de Gestão e Controle interno	Modernização dos Sistemas	1
	Integrar os Processos Administrativos e Operacionais por intermédio de soluções de TIC		
RECURSOS ORGANIZACIONAIS			
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	METAS
Promover adequação quantitativa e qualitativa do efetivo	Realização periódica e continuada de cursos de formação, capacitação e de atualização profissional, específicos de aviação	Percentual de integrantes submetidos ao Programa de Treinamento Operacional (PTO)	100%
	Qualificação do efetivo para realização das atividades operacionais e administrativas do GTA	Percentual do efetivo qualificado	100%
	Realização de processo seletivo para cursos atinentes ao ingresso no GTA	Atender à previsão legal do número de integrantes por aeronave	100%

Ampliar a Estrutura e Logística Operacional do GTA	Aquisição/Contrato de mais um helicóptero	Recebimento da aeronave	1
	Compra de mais um helicóptero	Recebimento da aeronave	1
	Aquisição/Contrato de um Avião de maior porte	Recebimento da aeronave	1
	Adequação de espaços apropriados para pouso de helicóptero nas áreas da SSP	Percentual Unidades da SSP com adequação	30% das existentes e (uma das 3 forças em cada interior) 100% das futuras
	Firmar Parcerias/Convênios com outras entidades para promover a construção de aeródromos no interior do Estado	Construção de novos aeródromos	4
	Construir um hangar no aeroporto de Aracaju	Unidade construída	1
	Construir um hangar no Interior do Estado	Unidade construída	1
Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia	Firmar Parcerias/Convênios com outros segmentos da Administração Pública	Quantidade de Parcerias/Convênios firmados	3
	Firmar Parcerias Público Privadas	Quantidade de Parcerias firmadas	1
	Definir uma Dotação Orçamentária anual para o GTA	Percentual do valor necessário aos projetos do GTA	100%



## V.6 – MAPA ESTRATÉGICO



## MENSAGEM

---

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes.”

**Peter Drucker**

SECRETARIA DE ESTADO  
DA SEGURANÇA PÚBLICA



**SERGIPE**  
GOVERNO DO ESTADO