



POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA INSTITUCIONAL
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM SEGURANÇA PÚBLICA

BRUNO ALVES DUTRA
JOÃO VICTOR MEDEIROS BARBOSA LEITE

PROGRAMA PARAÍBA UNIDA PELA PAZ: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO 19º BATALHÃO DA PMPB EM BAYEUX-PB

JOÃO PESSOA

2026

BRUNO ALVES DUTRA
JOÃO VICTOR MEDEIROS BARBOSA LEITE

**PROGRAMA PARAÍBA UNIDA PELA PAZ: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO 19º BATALHÃO DA PMPB EM BAYEUX-PB**

Artigo apresentado ao Centro de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientadores: Professor Mestre Arturo Felinto
Professora Mestre Ana Lúcia Carvalho de Souza.

Linha de Pesquisa: Funções, Técnicas e Procedimentos em Segurança Pública.

JOÃO PESSOA

2026

PROGRAMA PARAÍBA UNIDA PELA PAZ: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO 19º BATALHÃO DA PMPB EM BAYEUX-PB¹

ARTURO FELINTO²

ANA LÚCIA CARVALHO DE SOUZA²

BRUNO ALVES DUTRA³

JOÃO VICTOR MEDEIROS BARBOSA LEITE⁴

RESUMO

A segurança pública brasileira enfrenta desafios crescentes no que se refere à qualidade e à eficiência dos serviços prestados à população. No estado da Paraíba, o Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social, intitulado Paraíba Unida pela Paz, estabeleceu, para o decênio 2019–2028, dezesseis estratégias corporativas voltadas à melhoria da gestão em segurança pública nas instituições da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros, com ênfase na redução dos índices de criminalidade e no fomento a uma cultura de paz. Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo analisar as contribuições do planejamento estratégico adotado pelo Programa Paraíba Unida pela Paz para a eficácia da gestão administrativa do 19º Batalhão de Polícia Militar (19º BPM), situado no município de Bayeux-PB. Para tanto, discutem-se o conceito de planejamento estratégico como ferramenta de gestão, os contextos institucionais das polícias militares e sua cultura organizacional, com base em estudos recentes sobre o tema. A pesquisa adota abordagem qualitativa e, além do levantamento bibliográfico, recorre à coleta de dados primários por meio da aplicação de questionário estruturado junto aos policiais que exercem funções de gestão no 19º BPM, sendo os dados tratados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o planejamento estratégico da SESDS 2019–2028 influencia de forma parcial e seletiva a gestão do Batalhão, com maior penetração nos aspectos operacionais vinculados ao controle da violência letal, especialmente a redução dos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI), e menor repercussão nos aspectos organizacionais de médio e longo prazo, como a capacitação do efetivo, a gestão do clima organizacional e a modernização da infraestrutura tecnológica.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão estratégica; Polícia Militar; Paraíba unida pela paz; eficiência.

¹ Artigo apresentado ao Centro de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

² Docente/Instrutor do curso pelo (a) Centro de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) da Polícia Militar da Paraíba no curso de Especialização *Lato Sensu* em Segurança Pública. João Pessoa – contato@carvalhoefelinto.com

² Docente/Instrutor do curso pelo (a) Centro de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) da Polícia Militar da Paraíba no curso de Especialização *Lato Sensu* em Segurança Pública. João Pessoa – contato@carvalhoefelinto.com

³ Graduando do curso de Especialização *Lato Sensu* em Segurança Pública. Diretoria de Educação e Cultura da Polícia Militar da Paraíba – João Pessoa – e-mail: bruno13dutra13@gmail.com.

⁴ Graduando do curso de Especialização *Lato Sensu* em Segurança Pública. Diretoria de Educação e Cultura da Polícia Militar da Paraíba – João Pessoa Joaovictor.ck@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública brasileira encontra-se em um cenário desafiador de gestão, no que tange à seara da qualidade e eficiência dos serviços prestados à população. Mesmo com a crescente complexidade das demandas sociais, da pressão por resultados mais efetivos, da cobrança excessiva por respostas que tenham abrangência em diversos setores sociais, as instituições policiais ainda operam, em grande medida, com estruturas administrativas tradicionais, marcadas por práticas burocráticas, resistências culturais e ausência de mecanismos sistemáticos de melhoria contínua.

Por outro lado, o princípio da eficiência é resguardado pela Constituição Federal (art. 37) desde 1998, demandando dos setores públicos uma melhoria contínua e busca pela gestão de qualidade. Gestão esta que, para Paladini (1998, p. 169), caracteriza-se pela adoção de um “conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços.”; ou, nas palavras de Carvalho e Tonet (1994, p. 140), “uma busca contínua da melhoria de todos os elementos do sistema organizacional como forma de garantir sua sobrevivência e seu crescimento.”

Como basilar para a concretização do princípio da eficiência na administração pública, situa-se a gestão estratégica, que define como será estruturado e formulado a execução de planos nos diversos setores, visando à obtenção de resultados mais eficientes e eficazes, e a melhor utilização dos recursos públicos para a qualidade dos serviços prestados (Oliveira, 2024). Dentre estes, a segurança pública, que é serviço essencial conforme disposto na Constituição de 1988.

Como parte desse plano, reside o planejamento estratégico, que é o foco deste estudo. Recentemente, em 2019, a Secretária de Estado da Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba lançou a diretriz para implementação de planejamento estratégico junto às Polícias Militar, Civil e o Corpo de Bombeiros, para o período de 2019 a 2028. O documento intitulado “Paraíba unida pela paz: Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba - 2019” previu a revisão da Identidade Organizacional da Segurança Pública do Estado, visando a elaboração de um plano estratégico a ser efetivado nas instituições e melhoria da qualidade do serviço em segurança pública, tornando-a mais eficaz quanto à redução de índices de criminalidade e fomento à cultura de paz (Paraíba, 2019).

Nesse sentido, o Governo do estado da Paraíba estabeleceu dezesseis metas estratégicas para a gestão em Segurança Pública, através de um plano que ambiciona tanto melhorias de processos externos (elevar a sensação de segurança da sociedade e reduzir a taxa de crimes

violentos), como internos (modernizar e melhorar a estrutura organizacional da SESDS e a infraestrutura tecnológica dos seus órgãos operativos etc.) (Paraíba, 2019). Entretanto, apesar da existência do documento em questão, observa-se a existência de um problema prático no âmbito das unidades policiais, que é o de alinhar esses grandes objetivos de longo prazo às ações diárias ocorridas nas práticas policiais.

Diante de tal realidade, constata-se a relevância de se realizar um estudo que vise observar as micro realidades, como é o caso dos Batalhões. Parte-se do pressuposto de que a gestão estratégica, uma vez implementada nesses micros contextos, pode resultar numa melhor qualidade de serviço para a comunidade atendida. Daí a necessidade de averiguar se há conhecimento das diretrizes de planejamento estratégico e se essas unidades têm desenvolvido estratégias para o alcance delas.

Não sendo possível abarcar todo o complexo de Batalhões do estado da Paraíba, faz-se necessário um recorte de estudo, que, neste caso, elegeu-se o 19º Batalhão da Política Militar da Paraíba (BPM), localizado no município de Bayeux. Durante a atuação profissional no 19º BPM em Bayeux-PB, onde se atuou por quase dez anos, observou-se incipiência na aplicação de práticas sistematizadas de planejamento estratégico.

Essas fissuras na qualidade do serviço prestado à população podem dificultar a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprimoramento contínuo dos serviços. Cenário que se torna ainda mais desafiador diante da crescente cobrança por serviços mais resolutivos, profissionais capacitados, transparência institucional e resultados concretos no enfrentamento da criminalidade.

É perceptível que as atividades policiais na Paraíba reproduzem, muitas vezes, práticas viciosas, pautadas em empirismos, porque os parâmetros e/ou diretrizes não são devidamente incorporados ao desempenho da prática policial, o que impõe a necessidade da realização de pesquisas *in loco*, como a que aqui se pretende realizar.

Neste sentido, o objeto de estudo pauta-se na observação das práticas de gestão estratégica no 19º BPM, em Bayeux-PB, ressaltando as questões de planejamento estratégico e os desafios para a sua efetiva implementação, considerando o documento já referido, elaborado no âmbito do Programa Paraíba unida pela paz, que define diretrizes para a implementação de planejamento estratégico junto às Polícias Militar, Civil e o Corpo de Bombeiros, para o período de 2019 a 2028, no estado da Paraíba.

Delineiam-se os seguintes questionamentos: O modelo de gestão do 19º BPM de Bayeux-PB adota as diretrizes de planejamento estratégico em suas práticas operacionais administrativas? De que maneira o planejamento estratégico adotado no Programa Paraíba

unida pela paz tem contribuído para a eficácia da gestão administrativa no 19º BPM? Quais têm sido as estratégias e/ou desafios enfrentados pelo Batalhão para a sua efetivação?

A presente pesquisa objetiva analisar as contribuições do planejamento estratégico adotado no Programa Paraíba unida pela paz na eficácia da gestão administrativa no 19º BPM. Para tanto, busca-se destacar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão no Programa Paraíba unida pela paz; diagnosticar o atual modelo de gestão do 19º BPM de Bayeux-PB, identificando gargalos administrativos e operacionais; e, caracterizar os desafios institucionais relacionados à implementação do planejamento estratégico no âmbito do 19º BPM de Bayeux-PB.

Por fim, estrutura-se o trabalho partindo desta introdução, que apresentou um panorama geral do tema, descreveu o objeto do estudo, a problemática e os objetivos delimitados; na próxima seção, discute-se o referencial teórico do assunto; na seção 3, a metodologia do estudo; na seção 4, serão analisados os resultados e discussões; conclui-se com a síntese da reflexão ora exposta, nas considerações finais.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E CONTEXTO INSTITUCIONAL

Nesta seção fundamenta-se teoricamente o conceito de planejamento estratégico e sua aplicação na área da segurança pública, especialmente em organizações militares estaduais, com base em uma revisão bibliográfica de pesquisas atuais que abordam o tema. Ademais, trata-se da estrutura e cultura organizacional das polícias militares em relação ao planejamento estratégico. Por fim, avalia-se o Programa Paraíba unida pela paz que define diretrizes para a implementação de planejamento estratégico junto às Polícias Militar, Civil e o Corpo de Bombeiros, para o período de 2019 a 2028, no estado da Paraíba.

2.1 OS FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se aborda o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, os autores Idalberto Chiavenato (2003) e Antonio Maximiano (2004) são referências recorrentes e importantes no tema. O conceito não é novo, pois, deriva da estratégia militar e foi concebido no contexto da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e, posteriormente, aplicado em ambientes empresariais (Pacheco, 2009). Todavia, nos últimos anos, percebe-se a ampliação do emprego do planejamento estratégico para áreas relacionadas aos serviços públicos, como a saúde,

educação e segurança, como pode ser observado quando se busca as pesquisas publicadas recentemente sobre o assunto.

Segundo Pacheco (2009, p. 24) o planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência de uma organização, visto que proporciona “uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivos”, estes são os pontos sensíveis da gestão estratégica, sendo tão essenciais que sua ausência pode causar o fracasso da organização.

A concepção de estratégia remonta a antiguidade e, frequentemente, a obra *A arte da guerra*, de autoria do militar chinês Sun Tzu, é citada como exemplo de sua utilização não apenas no âmbito bélico, mas também em outras atividades humanas. A estratégia se refere a capacidade de reavaliação constante das decisões, de acordo com as mudanças do ambiente e dos recursos disponíveis, para que se adequem aos objetivos já delimitados (Pacheco, 2009).

Ao definir o planejamento estratégico, Chiavenato (2003) concebe que o desenvolvimento do processo deve abarcar a eficiência e eficácia com fins de se alcançar os resultados definidos e desejados. Entende-se que a eficiência e a eficácia correspondem, respectivamente, ao uso dos recursos disponíveis, da forma mais adequada, para se conseguir os fins desejados e em atingir as metas estabelecidas. Vale ressaltar que eficiência está entre os cinco princípios constitucionais da administração pública, que devem ser observados obrigatoriamente na gestão pública (Art. 37, CF/88).

Já para Maximiano (2004) o planejamento estratégico é o processo de antecipação dos acontecimentos futuros, assim, este deve ser elaborado e executado a partir dos objetivos organizacionais. Portanto, planejamento e estratégia se unem para correlacionar a adequação constante ao contexto no qual a organização atua com as metas definidas e as ações necessárias para sua implementação.

De acordo com os conceitos apresentados pelos autores, Pacheco (2009) destaca que o planejamento estratégico possui três níveis distintos: o estratégico, o tático e o operacional (Chiavenato, 2003 *apud* Pacheco, 2009). Assim, demanda o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização, além de um prazo longo para sua execução e etapas essenciais como: determinação dos objetivos; análise ambiental externa e interna; delimitação das alternativas estratégicas; e a implementação por meios de planos táticos e planos operacionais.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS POLÍCIAS MILITARES

Neste tópico debatem-se experiências de outras organizações policiais militares brasileiras que evidenciam tanto as potencialidades quanto os limites da implementação do planejamento estratégico no âmbito da segurança pública.

Nesse sentido, o estudo de Oliveira (2020), que analisou o alinhamento entre o Planejamento Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia (PLANESP) e o Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia (PMBA), para o período de 2017 a 2025, oferece contribuições relevantes para a compreensão dos desafios e perspectivas que permeiam a adoção do planejamento estratégico em organizações policiais militares estaduais.

A autora constatou que, embora exista alinhamento estratégico entre o plano da PMBA e as diretrizes do sistema estadual de segurança pública, esse processo não se dá de forma plena. Foram identificadas iniciativas estratégicas atribuídas à Polícia Militar pelo PLANESP que não encontraram correspondência formal no Plano Estratégico da organização, indicando que a execução das ações pode ocorrer de forma desconectada dos documentos institucionais de planejamento. Esse achado reforça uma fragilidade recorrente nas organizações policiais: a distância entre o que é formalmente planejado e o que é efetivamente incorporado às práticas cotidianas (Oliveira, 2020).

Ainda no âmbito dessa pesquisa, a Polícia Militar da Bahia reconheceu, em seu próprio plano estratégico, que um dos principais obstáculos à execução das estratégias é a pressão exercida pelas demandas operacionais de curto prazo sobre a agenda dos gestores, em detrimento das iniciativas de médio e longo prazo previstas no planejamento. Somam-se a isso outros fatores que impactam negativamente a gestão estratégica, tais como a ausência de compromisso com a estratégia corporativa, a carência de recursos humanos, materiais e financeiros, e a insuficiência de uma cultura institucional voltada ao monitoramento e à avaliação contínua de resultados (Oliveira, 2020).

A aplicação sistematizada do planejamento estratégico no nível das unidades operacionais, como os batalhões, ainda é algo novo, isto sugere que as dificuldades não se restringem à elaboração dos planos institucionais, contudo, aprofundam-se na sua efetiva tradução para as práticas de gestão cotidiana. Nesse sentido, Oliveira (2020) propõe que estudos futuros avancem para além da análise documental, consultando diretamente os gestores das organizações, de modo a obter um diagnóstico mais fidedigno sobre a execução das estratégias, perspectiva metodológica que o presente trabalho busca atender por meio da aplicação de questionário junto aos policiais do 19º BPM.

A experiência da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) na construção de um sistema de gestão estratégica, fundamentado na seleção de indicadores, ilustra de forma prática

os desafios e as possibilidades que se colocam às organizações policiais militares quando buscam estruturar processos formais de planejamento. Costa *et al.* (2020), ao realizarem um diagnóstico organizacional da PMSE por meio da matriz SWOT com a participação de oficiais chefes de seções e grandes comandos, identificaram que a ausência de planejamento estratégico configurava uma das principais fraquezas institucionais da corporação, ao lado de outras fragilidades como carência de efetivo, déficit logístico, deficiência na formação continuada e ausência de comandos regionais estruturados.

Os autores destacam que, no âmbito das instituições policiais militares, a execução do planejamento estratégico é algo amplo, complexo e contínuo, exigindo que os indicadores adotados sejam criteriosamente selecionados, monitorados e constantemente avaliados, dada a impossibilidade de se admitir riscos nas atividades operacionais e administrativas (Costa *et al.*, 2020). Essa perspectiva reforça a necessidade de que o planejamento estratégico não se limite à sua elaboração formal, mas seja efetivamente incorporado à rotina de gestão das unidades, integrando as dimensões de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e a relação entre a polícia e a sociedade.

Nessa perspectiva, Costa *et al.* (2020) ressaltam que a seleção e adoção de indicadores estratégicos constitui uma ferramenta de gestão pública essencial, pois permite a formulação de estratégias, o planejamento de ações e a otimização de recursos, subsidiando tomadas de decisão pontuais e específicas.

A pesquisa de imagem e os registros administrativos das unidades operacionais figuram, no estudo, como fontes privilegiadas de informação para o monitoramento dessas perspectivas, o que aponta para a importância de se ouvir diretamente os integrantes da corporação, tanto em relação à sua percepção sobre a qualidade de vida no trabalho quanto sobre o alinhamento entre as práticas cotidianas e os objetivos estratégicos institucionais (Costa *et al.*, 2020).

A iniciativa sergipana demonstra que a participação dos integrantes da corporação no processo de diagnóstico e de definição de indicadores é metodologicamente legítima e institucionalmente relevante, na medida em que são eles os principais executores das ações previstas no planejamento e, portanto, os mais capazes de identificar as lacunas entre o que é planejado e o que é efetivamente realizado.

Tais constatações dialogam diretamente com a realidade investigada no presente trabalho, uma vez que os desafios identificados na PMBA e na PMSE tendem a se reproduzir em outras unidades da Polícia Militar em contextos estaduais distintos.

Já entre os estudos mais recentes, a pesquisa de Felipack e Paluch (2025) identificou que um dos entraves estruturais à efetiva implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras reside na própria cultura institucional.

Felipack e Paluch (2025), ao analisarem a adoção de instrumentos de planejamento na Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), registram que o planejamento não faz parte da cultura tradicional da administração pública no Brasil, que frequentemente opera com improvisos e amadorismos decorrentes da sua ausência. Esse traço cultural, que se origina na vida privada, trespassa para o setor público e compromete a racionalidade das decisões administrativas, tornando o planejamento sistemático almejável e, sobretudo, necessário para a modernização da gestão nas organizações policiais militares (Felipack; Paluch, 2025).

Os autores também identificaram que a imprevisibilidade operacional constitui desafio específico às organizações de segurança pública, nas quais situações emergenciais podem demandar respostas rápidas não contempladas em planejamentos prévios. Contudo, ressaltam que tal imprevisibilidade não invalida a utilidade do planejamento, porém estabelece que os instrumentos adotados sejam dotados de flexibilidade suficiente para acomodar demandas supervenientes sem perder sua função orientadora (Felipack; Paluch, 2025). Tal afirmação está em total conformidade com as concepções contemporâneas de planejamento estratégico.

Por fim, a dissertação de Macedo (2025), desenvolvida junto ao efetivo do Sexto Batalhão de Polícia Militar do Paraná (6º BPM-PR), oferece contribuições empíricas que estabelecem grande relação com o presente estudo, na medida em que investiga, por meio de metodologia participante e análise documental, como o planejamento estratégico é percebido, assimilado e praticado no cotidiano do policiamento ostensivo.

Os resultados mostraram que, embora os policiais reconheçam a relevância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e orientadora da missão institucional, a sua efetividade plena enfrenta entraves críticos, dentre os quais se destacam as falhas de comunicação entre os níveis hierárquicos, a escassez de recursos e a percepção generalizada de distanciamento entre a formulação estratégica e a execução prática das diretrizes no nível operacional (Macedo, 2025).

Um dos achados mais significativos da pesquisa refere-se à ausência, na cultura organizacional do BPM estudado, da compreensão de que o trabalho individual de cada policial contribui para o alcance das metas institucionais estabelecidas no planejamento estratégico. Macedo (2025) constata que a cultura hierárquica e disciplinar das organizações policiais militares, embora possa favorecer o acatamento formal das diretrizes emanadas do comando, tende a dificultar a internalização crítica dessas diretrizes e o alinhamento efetivo entre

formulação e execução. Tal fenômeno foi corroborado pelas próprias fraquezas identificadas na Matriz SWOT do Plano Estratégico 2022-2035 da PMPR, que registrava explicitamente a "falta de divulgação de objetivos organizacionais" e a "descontinuidade das políticas de gestão" como vulnerabilidades institucionais reconhecidas pela própria corporação (Macedo, 2025, p. 47).

O autor identifica ainda três variáveis críticas para a efetividade do planejamento estratégico em organizações policiais militares: a comunicação interna, os recursos disponíveis e o alinhamento cultural entre gestores e executores. No que se refere especificamente à comunicação, Macedo (2025) aponta que o distanciamento entre os níveis de formulação e execução da estratégia compromete a capacidade institucional de transformar objetivos de longo prazo em ações práticas cotidianas, o que exige mecanismos mais eficientes de aproximação entre comando e base operacional, bem como capacitações permanentes voltadas à tradução dos objetivos estratégicos em atividades concretas de policiamento ostensivo.

Tais achados dialogam diretamente com os propósitos do presente trabalho, que investiga a compreensão e a percepção dos policiais do 19º Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba (19º BPM) acerca da aplicação do planejamento estratégico institucional na gestão da unidade. A convergência entre os contextos investigados, ambos envolvendo unidades operacionais de batalhões de polícia militar, com foco na percepção dos profissionais da linha de frente, confere ao estudo de Macedo (2025) o estatuto de referência empírica central para a análise dos dados que serão coletados junto ao efetivo do 19º BPM, permitindo identificar se os mesmos padrões de desconexão entre formulação estratégica e prática organizacional se reproduzem também no contexto paraibano.

2.2.1 A cultura organizacional da Polícia Militar e o planejamento estratégico

A compreensão da efetividade do planejamento estratégico nas organizações policiais militares não pode prescindir da análise da cultura organizacional que permeia essas instituições. Toda organização possui um conjunto de artefatos, normas, valores e pressupostos que conferem identidade e comportamento próprios aos seus integrantes, direcionando a convivência interna e a interação com o ambiente externo (Schein, 2009; Chiavenato, 2020).

Nas polícias militares, esse conjunto cultural assume aspectos específicos e complexos, estruturados sobre o binômio hierarquia e disciplina, cujos elementos — camaradagem, civilidade, pundonor policial-militar, honra pessoal, decoro da classe e sentimento do dever — estão formalmente demonstrados nos regulamentos disciplinares, funcionando como mecanismos de operacionalização da socialização organizacional (Ferreira *et al.*, 2025).

No caso da Polícia Militar do Estado da Paraíba, o Regulamento Disciplinar (RDPM PMPB), instituído pelo Decreto Estadual n.º 8.962/1981, disciplina as condutas e constitui um repositório de valores declarados que sustentam a cultura organizacional da corporação. Ferreira *et al.* (2025) evidenciam que esses valores estruturam as normas de conduta que, de forma coercitiva, devem ser observadas pelos policiais desde o ingresso na instituição, configurando o que Schein (2009) chama de socialização cultural, um processo dinâmico e contínuo de aprendizagem de comportamentos esperados pela organização. É, pois, a partir dessa base cultural sedimentada que qualquer iniciativa de planejamento estratégico precisa ser compreendida e implementada.

A cultura hierárquica e disciplinar das polícias militares exerce influência ambivalente sobre o planejamento estratégico: ao mesmo tempo em que pode facilitar o acatamento formal das diretrizes emanadas do comando, tende a dificultar a internalização crítica dessas diretrizes pelos policiais da base operacional.

Como explicitado no tópico anterior, essa tensão foi empiricamente documentada por Macedo (2025) que verificou, na pesquisa realizada no 6º BPM do Paraná, que apesar da ampla divulgação do planejamento estratégico institucional não foi identificada na cultura organizacional a compreensão de que o trabalho individual de cada policial contribui para o alcance das metas estabelecidas. Desta forma, o distanciamento entre a formulação estratégica e a execução prática revelou-se não como um simples problema de comunicação, mas um fenômeno enraizado na própria cultura da organização, que historicamente privilegia o acatamento de ordens em detrimento da participação reflexiva dos integrantes nos processos de gestão (Macedo, 2025).

Esse traço cultural, que se manifesta de forma transversal nas polícias militares brasileiras, tem sido apontado como um dos principais obstáculos à efetiva implementação do planejamento estratégico nessas corporações. Felipack e Paluch (2025) registram que o planejamento não faz parte da cultura tradicional da administração pública no Brasil, e que as organizações policiais militares tendem a operar de forma reativa, com improvisos decorrentes da ausência de uma cultura institucional voltada ao monitoramento e à avaliação contínua de resultados.

O Tribunal de Contas da União reconhece essa resistência cultural interna como um dos principais entraves à consolidação de práticas sistemáticas de planejamento nas organizações públicas de segurança (Felipack; Paluch, 2025). Destarte, superar essa resistência exige a elaboração formal de planos estratégicos aliado ao desenvolvimento de uma cultura

organizacional voltada ao planejamento, ao monitoramento e à avaliação contínua dos resultados institucionais.

A articulação entre cultura organizacional e planejamento estratégico revela, portanto, que a mera elaboração formal de um plano estratégico não é suficiente para transformar as práticas organizacionais. Como advertem Ferreira *et al.* (2025), nas polícias militares há uma distinção crucial entre os valores declarados, que estão presentes nos documentos e discursos oficiais, e os valores reais, que efetivamente guiam o comportamento cotidiano dos policiais.

Essa distinção é determinante para compreender por que, em muitas unidades operacionais, o planejamento estratégico permanece como um conjunto de diretrizes formalmente instituídas, todavia pouco integradas à cultura e à prática diária do policiamento ostensivo. Portanto, superar essa lacuna demanda, além da utilização de instrumentos de gestão mais eficientes, uma transformação cultural que fortaleça o sentimento de pertencimento, a corresponsabilidade institucional e o alinhamento entre todos os níveis hierárquicos em torno dos objetivos estratégicos da corporação (Macedo, 2025).

2.3 O PROGRAMA PARAÍBA UNIDA PELA PAZ: DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O Programa Paraíba unida pela paz foi lançado em 2019, no bojo de uma conjuntura de crescente violência que marcava o cenário nacional e, de forma ainda mais acentuada, o Nordeste brasileiro. No contexto que antecedeu sua formulação, o Brasil registrou cerca de 63 mil homicídios somente no ano de 2017, com a Região Nordeste apresentando um crescimento da criminalidade ainda mais expressivo do que o observado na Região Sudeste, notadamente pela expansão do crime organizado e pela escalada das taxas de homicídio a patamares historicamente inéditos (Paraíba, 2019). Diante desse quadro, o Governo do Estado da Paraíba empreendeu a formulação de um plano de segurança pública de longo prazo, cujo eixo central foi a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão do Sistema de Defesa Social.

Instituído pela Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba (SESDS), o Programa Paraíba unida pela paz materializa-se no documento de Planejamento Estratégico para o decênio 2019-2028, elaborado de forma participativa com gestores da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros. Essa metodologia participativa confere ao documento um caráter coletivamente construído, o que, em tese, favorece a legitimidade das diretrizes formuladas e o engajamento dos responsáveis pela execução. O programa tem como

propósito central a redução continuada dos índices criminais e a promoção de uma cultura de paz, em resposta ao cenário nacional de elevada violência, atuação de facções criminosas e fragilidades do sistema penitenciário (Paraíba, 2019).

No que se refere à estrutura metodológica adotada na elaboração do plano, o documento seguiu as etapas clássicas do planejamento estratégico organizacional: nivelamento conceitual, definição da situação atual (diagnóstico), estabelecimento da situação desejada (visão do futuro), definição das estratégias, elaboração do Plano Plurianual, desdobramento das estratégias e elaboração do plano para o ciclo inicial (Paraíba, 2019). Tal sequência está em acordo com a literatura da administração estratégica, que preconiza a análise ambiental como ponto de partida para a formulação de objetivos e estratégias coerentes com a realidade organizacional.

A análise ambiental foi conduzida por meio da Matriz SWOT, que permitiu a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização. No âmbito interno, foram reconhecidos como pontos fortes a qualificação dos efetivos, a autonomia dos gestores, o fortalecimento da inteligência, a produtividade dos órgãos operativos e o monitoramento dos indicadores criminais. Em contrapartida, os pontos fracos identificados incluíam desvios de conduta, deficiências no atendimento ao público nas delegacias, ausência de sistema de tecnologia da informação na Polícia Civil, infraestrutura deficiente e ausência de autonomia orçamentária e financeira da Polícia Civil (Paraíba, 2019). Essa objetividade no reconhecimento das fragilidades internas é uma característica importante do diagnóstico institucional, pois fornece a base real sobre a qual as estratégias precisam ser construídas.

No ambiente externo, as oportunidades identificadas abrangiam a possibilidade de captação de recursos, a viabilidade de parcerias com estados limítrofes no enfrentamento da criminalidade, o uso de tecnologia nos processos de segurança e a mobilização da sociedade pela implementação de políticas públicas nas esferas municipal, estadual e nacional (Paraíba, 2009).

Já as ameaças reconhecidas incluíam a quantidade de armas em circulação nas mãos dos criminosos, a criminalidade oriunda dos presídios, a fragilidade da legislação penal e processual, a demanda crescente de policiais para cobrir faltas do sistema penitenciário, o envolvimento de adolescentes com facções criminosas e o problema das drogas, especialmente o crack (Paraíba, 2019). A identificação dessas ameaças externas é especialmente relevante porque demonstra que o planejamento reconhece que a segurança pública deve ser tratada como parte de um sistema social mais amplo e não de forma isolada.

O referido planejamento estrutura-se a partir da revisão da identidade organizacional da SESDS, estabelecendo como missão:

Promover e garantir a segurança pública e a defesa social no Estado da Paraíba, por meio de ações integradas dos seus órgãos operativos, articuladas com os poderes públicos e a sociedade, visando à preservação dos direitos fundamentais e uma cultura de paz (Paraíba, 2019, p. 6).

Os valores que sustentam essa missão foram estabelecidos como: profissionalismo, comprometimento, legalidade, ética, transparência, proatividade e inovação. A visão de futuro definida é “ser referência nacional na redução contínua dos índices criminais e na promoção de uma cultura de paz até 2024”, o que orienta todo o desdobramento estratégico (Paraíba, 2019, p. 6).

A tradução dessa visão em objetivos concretos resultou na definição de 16 estratégias de primeiro nível, numeradas de 0 a 15. Dentre as estratégias e metas estabelecidas no plano, destacam-se aquelas diretamente relacionadas à atuação da Polícia Militar: redução das taxas de Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI) e de Crimes contra o Patrimônio (CVP), com metas anuais de redução de 10% ao longo do decênio; ampliação de operações policiais integradas com órgãos federais e estados limítrofes; implementação da gestão por processos nos órgãos operativos; modernização da infraestrutura tecnológica; ampliação da capacitação do efetivo; e melhoria da gestão do clima organizacional (Paraíba, 2019).

De acordo com Costa *et al.* (2020) a mensuração de resultados com indicadores claros é um elemento fundamental da gestão estratégica, pois permite o monitoramento do desempenho e a correção de rumos ao longo do tempo, em consonância com o que preconiza a literatura especializada.

Entre as estratégias de resultado para a sociedade, destacam-se: elevar a sensação de segurança da sociedade; reduzir as taxas de CVLI e CVP; ampliar as ações preventivas e de repressão qualificada em face da violência doméstica e de infrações penais contra grupos vulneráveis; e sistematizar articulações entre a SESDS e demais órgãos para prevenção à violência nas escolas (Paraíba, 2019).

Quanto às estratégias de aprimoramento interno, o plano previu a modernização da estrutura organizacional da SESDS e a infraestrutura tecnológica dos seus órgãos operativos; o aperfeiçoamento do sistema de gestão de recursos humanos; a ampliação da capacitação do efetivo da Polícia Militar, Civil e Corpo de Bombeiros; a melhoria da gestão do clima organizacional; e a captação dos recursos financeiros necessários às ações estratégicas, táticas

e operativas (Paraíba, 2019). Vale salientar que a incorporação dessas estratégias ao plano demonstra uma compreensão sistêmica da gestão em segurança pública, reconhecendo que a efetividade da atuação externa depende, em larga medida, da qualidade dos processos e das condições de trabalho internas à organização.

Um aspecto metodologicamente relevante do documento é o seu sistema de monitoramento e avaliação, estruturado em diferentes comitês com periodicidades distintas: comitês operativos (semanais, por AISP), comitês táticos (quinzenais, por REISP), comitê de assessoramento estratégico (semanal), comitê estratégico (semanal) e comitê de governança (mensal, com participação do Governador) (Paraíba, 2019).

Esse fluxo estruturado de reuniões de avaliação representa um esforço de institucionalização do acompanhamento estratégico e evidencia a preocupação com a análise dos resultados alcançados, além das causas dos desvios e das ações corretivas e preventivas a serem adotadas. O Relatório de Três Gerações é adotado como ferramenta para subsidiar essas reuniões. Essa arquitetura de monitoramento busca assegurar o alinhamento entre os objetivos de longo prazo e as ações diárias das unidades operacionais, estabelecendo um fluxo contínuo de identificação de desvios, análise de causas e proposição de ações corretivas e preventivas (Paraíba, 2019; Macedo, 2025).

O desdobramento das estratégias para os níveis tático e operativo foi conduzido por meio da metodologia de Gerenciamento pelas Diretrizes (GD), com a participação de gestores das diversas áreas e das pessoas diretamente ligadas aos temas tratados (Paraíba, 2019). Esse desdobramento é essencial para que os objetivos estratégicos de longo prazo se traduzam em ações concretas nos diferentes níveis hierárquicos da organização, reduzindo o risco de que o plano permaneça apenas como um documento formal, desconectado da prática cotidiana das unidades operacionais.

O Planejamento Estratégico da SESDS 2019–2028 constitui-se o principal referencial normativo a partir do qual se analisa a gestão do 19º BPM de Bayeux-PB. Como analisou-se neste tópico, o conjunto de estratégias, metas, indicadores e mecanismos de monitoramento nele previstos constitui o padrão institucional em relação ao qual se busca avaliar em que medida as práticas de gestão do batalhão investigado se alinham às diretrizes corporativas. A existência de um plano estruturado, com objetivos claros e metas mensuráveis, é condição necessária para a análise do grau de implementação do planejamento estratégico no nível das unidades operacionais, embora, como apontam Oliveira (2020) e Macedo (2025), a existência formal do plano não seja garantia suficiente de sua efetiva incorporação às práticas de gestão.

Considera-se que o Programa Paraíba unida pela paz representa um avanço institucional ao introduzir ferramentas sistemáticas de planejamento estratégico como instrumento central de organização no âmbito da segurança pública estadual, sendo um passo relevante na direção da modernização da gestão em segurança pública. Contudo, observa-se que sua efetiva implementação em unidades operacionais, como os batalhões da Polícia Militar, depende da superação de desafios culturais, comunicacionais e estruturais historicamente presentes nessas corporações, conforme evidenciado na literatura recente (Felipack; Paluch, 2025; Macedo, 2025; Oliveira, 2020). Portanto, a presente pesquisa se propõe a investigar em que medida esse esforço institucional de planejamento se concretizou nas práticas cotidianas do 19º BPM e quais são os fatores que favorecem ou dificultam essa tradução entre o plano e a ação.

3 METODOLOGIA

Nesta seção explicitam-se as bases metodológicas e o percurso percorrido para a elaboração deste estudo. O presente trabalho fundamenta-se em uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, adotada em razão de sua adequação aos objetivos propostos pela pesquisa, que visam compreender percepções, significados e práticas relacionadas à implementação do planejamento estratégico no âmbito de uma organização Policial Militar. Conforme assevera Minayo (2012), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, dimensões que não se prestam à apreensão mediante a mera quantificação de fenômenos, entretanto que exigem interpretação contextualizada da realidade investigada.

No que se refere aos fins, a pesquisa se classifica como explicativa, uma vez que não se limita a descrever ou a familiarizar o pesquisador com o fenômeno investigado, mas busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinada realidade, explicando a razão e o porquê das coisas (GIL, 2010).

No contexto do presente estudo, esse propósito se materializa na análise dos fatores que condicionam a compreensão e a percepção dos policiais militares do 19º BPM, envolvidos diretamente com a gestão, acerca da aplicação das diretrizes do planejamento estratégico institucional na gestão organizacional da unidade, bem como na identificação dos elementos que favorecem ou dificultam a sua efetiva implementação. Vergara (2016) reforça que a pesquisa explicativa tem como principal finalidade tornar algo inteligível, justificando os motivos e esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios de investigação, a coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, através da ferramenta *Google Forms*, com policiais militares que atuam na gestão. O questionário, instrumento amplamente utilizado nas ciências sociais aplicadas, consiste, segundo Marconi e Lakatos (2017) um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas e sem a presença do entrevistador. A escolha desse instrumento justifica-se pela possibilidade de alcançar um número representativo de respondentes de forma padronizada, garantindo uniformidade nas informações coletadas e permitindo a comparação entre as respostas obtidas.

O questionário foi composto por dezessete questões objetivas e três questões subjetivas, elaboradas com base nos objetivos geral e específicos da pesquisa, e organizado em Blocos, de modo a aferir o nível de conhecimento dos PMs acerca do documento do Programa Paraíba unida pela paz e de suas diretrizes de planejamento estratégico; a percepção dos respondentes sobre a aplicação dessas diretrizes na rotina administrativa e operacional do Batalhão; e os principais desafios e entraves identificados pelos profissionais para a efetiva implementação do planejamento estratégico na unidade. As questões foram elaboradas com linguagem objetiva e acessível, considerando o perfil dos respondentes, de modo a favorecer a compreensão e a fidedignidade das respostas.

O universo da pesquisa é constituído por 21 (vinte e uma) respostas ao questionário de policiais militares envolvidos com a gestão no 19º BPM, sendo os Oficiais, as Praças que trabalham nas sessões administrativas e as Praças que trabalham na parte de comando de guarnição. O questionário foi aplicado utilizando a ferramenta *Google Forms*.

No que concerne à análise dos dados, adota-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Por meio dessa técnica, as respostas obtidas foram organizadas em categorias temáticas, possibilitando identificar convergências, divergências e padrões de percepção entre os respondentes, relativos à compreensão e à efetividade do planejamento estratégico na gestão do 19º BPM.

Complementarmente à pesquisa de campo, o estudo também se apoia em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica, segundo Fonseca (2002), é desenvolvida com base no “[...] levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.” (FONSECA, 2002, p. 32). Assim, o estado da arte proporcionou a análise do que já foi produzido acerca do assunto e o diálogo com outros autores.

A pesquisa documental, por sua vez, refere-se à consulta de fontes primárias que ainda não receberam tratamento analítico, como legislações, relatórios institucionais, planos e diretrizes de gestão, dentre os quais se destaca o próprio documento do Programa Paraíba unida pela paz, que constitui o principal referencial normativo da pesquisa.

Ressalta-se que a pesquisa observará os princípios éticos pertinentes às investigações científicas que envolvem seres humanos, garantindo o anonimato dos participantes e a voluntariedade na participação, em consonância com os preceitos estabelecidos pela Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A aplicação do questionário ocorreu mediante esclarecimento prévio sobre os objetivos da pesquisa e os direitos dos participantes, assegurando a liberdade de recusa ou desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo aos respondentes. Todos os 21 (vinte e um) participantes leram e concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Por meio do conjunto metodológico delineado, obteve-se os elementos empíricos e teóricos suficientes para a consecução dos objetivos propostos, contribuindo com o desenvolvimento do conhecimento acerca da gestão estratégica em uma unidade da Polícia Militar e para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais no âmbito da segurança pública paraibana, como se analisará na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário junto a 21 (vinte e um) policiais militares que desempenham funções de gestão no 19º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba (19º BPM), situado no município de Bayeux-PB. O tratamento dos dados coletados seguiu os procedimentos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que compreende as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados.

A organização dos dados foi realizada com base nas categorias temáticas emergentes dos blocos do questionário, quais sejam: (4.1) perfil dos respondentes; (4.2) compreensão sobre planejamento estratégico e o Programa Paraíba unida pela paz; (4.3) percepção sobre a aplicação do planejamento estratégico na gestão administrativa do Batalhão; (4.4) contribuições do planejamento estratégico para a eficácia da gestão; e (4.5) desafios e entraves à sua implementação. Na seção 4.6, as respostas às questões subjetivas foram tratadas como unidades de registro, possibilitando a identificação de convergências, divergências e padrões discursivos que enriquecem a interpretação dos dados quantitativos.

A análise que se segue articula os achados empíricos ao referencial teórico desenvolvido nas seções precedentes, buscando identificar em que medida a realidade do 19º BPM dialoga com as evidências produzidas pela literatura especializada sobre planejamento estratégico em organizações policiais militares (Oliveira, 2020; Costa *et al.*, 2020; Felipack; Paluch, 2025; Macedo, 2025) e com as diretrizes estabelecidas pelo Programa Paraíba unida pela paz (Paraíba, 2019).

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O universo da pesquisa foi composto por 21 policiais militares que exercem funções relacionadas à gestão no 19º BPM, incluindo oficiais, praças que atuam nas seções administrativas e praças que exercem a função de comandantes de guarnição. O perfil predominante dos respondentes é de subtenentes/sargentos, que representam 57,1% (12) do total, seguidos pelos oficiais subalternos (tenentes), com 23,8% (5), cabos/soldados, com 14,3% (3), e um único oficial intermediário (capitão), com 4,8% (1).

Em relação ao tempo de serviço na PMPB, o grupo se mostrou predominantemente experiente: 47,6% (10) dos respondentes possuem entre 16 e 25 anos de serviço, enquanto 14,3% (3) têm mais de 25 anos. Apenas 14,3% (3) têm até 5 anos de serviço. Quanto à função principal e ao exercício de função relacionada à gestão no 19º BPM, 47,6% (10) atuam como comandantes de guarnição, 33,3% (7) são chefes de seção administrativa e 19% (4) são auxiliares em seção administrativa.

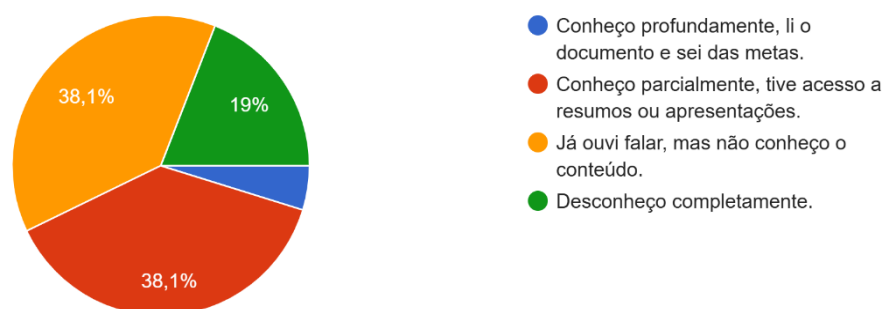
No que se refere ao tempo no exercício da função de gestão (administrativa ou de comando de guarnição), 42,9% (9) a desempenham há menos de 1 ano, 23,8% (5) entre 1 e 3 anos, e 33,3% (7) há mais de 5 anos. A conjugação entre elevado tempo de serviço na corporação e relativa rotatividade nas funções de gestão constitui um dado relevante para a análise, pois sugere que, embora os respondentes possuam longa experiência institucional, o exercício formal de funções gerenciais é, para muitos, recente. Esse dado encontra ressonância na constatação de Macedo (2025) de que a alta rotatividade dos gestores figura como um dos principais entraves à continuidade e à consolidação das práticas de planejamento estratégico nas unidades operacionais.

4.2 COMPREENSÃO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROGRAMA PARAÍBA UNIDA PELA PAZ

Os dados relativos ao Bloco 2 do questionário revelam uma situação paradoxal que merece atenção analítica: embora a maioria dos respondentes 52,4% (11) ter relatado que já ouviram falar, mas tinham dúvidas sobre o conceito de planejamento estratégico, enquanto 47,6% (10) asseveraram que compreendiam claramente o conceito; e embora a totalidade dos respondentes (100%) tenha conseguido identificar corretamente, tanto a concepção de planejamento estratégico: "um plano de metas de longo prazo que orienta as ações da organização", quanto a sua principal finalidade para a Polícia Militar: "estabelecer metas de longo prazo e orientar ações para alcançá-las", o nível de conhecimento sobre o documento institucional que operacionaliza esse planejamento no âmbito da PMPB é significativamente baixo.

Com efeito, quando indagados sobre o Programa Paraíba unida pela paz (2019-2028), apenas 4,8% (1) dos respondentes declararam conhecê-lo profundamente, ter lido o documento e ter ciência das metas nele estabelecidas. A maior parte, 38,1% (8), afirmou conhecê-lo apenas parcialmente, por meio de resumos ou apresentações; outros 38,1% (8) declararam já ter ouvido falar, sem conhecer o conteúdo; e 19% (4) desconheciam completamente o documento. Em outras palavras, mais da metade dos policiais com funções de gestão no 19º BPM desconhece ou conhece de forma superficial o principal referencial estratégico que deveria orientar suas práticas (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Conhecimento dos respondentes sobre o documento Paraíba unida pela paz

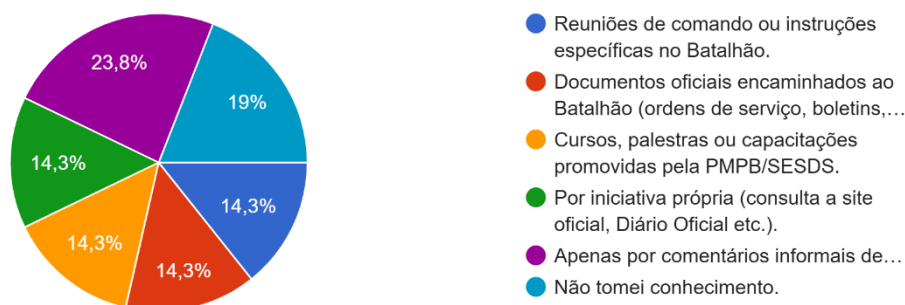


Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

Esse dado é corroborado pela forma como os respondentes tomaram conhecimento do programa: 23,8% (5) souberam apenas por comentários informais de colegas, enquanto 19% (4) declararam não ter tido nenhum acesso às informações. As demais formas de acesso (iniciativa própria, cursos e capacitações, documentos oficiais e reuniões de comando) foram

referidas por 57,6% (12) dos respondentes cada uma, apontando para uma distribuição fragmentada e assistemática das informações institucionais (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Formas de ciência das metas estabelecidas no documento Paraíba unida pela paz



Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

Essa lacuna de conhecimento se reflete igualmente na percepção sobre a disseminação das diretrizes no âmbito da unidade: 52,4% (11) dos respondentes consideraram que apenas alguns setores administrativos conhecem o conteúdo do documento do programa, ao passo que 28,6% (6) avaliaram que ele é praticamente desconhecido por todos. Apenas 19% (4) acreditam que o programa é amplamente conhecido pelos que atuam na gestão.

Esses achados dialogam de forma direta com as constatações de Macedo (2025), que, ao investigar o 6º BPM do Paraná, verificou que a falta de divulgação dos objetivos organizacionais figurava como uma das principais fragilidades identificadas no plano estratégico da corporação, sendo reconhecida como vulnerabilidade institucional pela própria organização. A mesma fragilidade foi apontada por Oliveira (2020) no estudo sobre a PMBA, no qual se identificou que as ações estratégicas podem ocorrer de forma desconectada dos documentos institucionais de planejamento. A reprodução desse padrão no contexto do 19º BPM indica que o problema transcende a especificidade local e se insere em uma dinâmica estrutural comum às organizações policiais militares brasileiras.

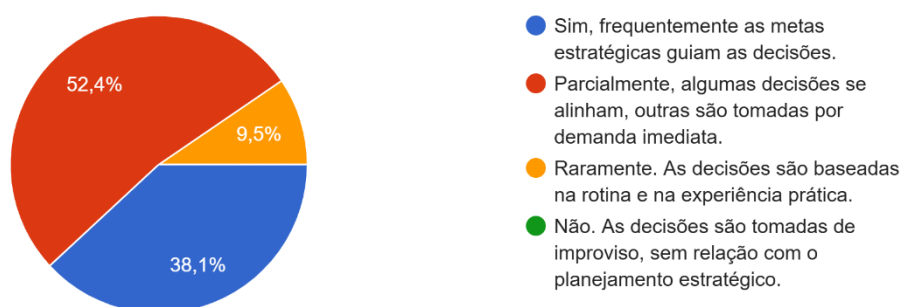
As respostas às questões subjetivas contribuem para aprofundar essa análise. Ao serem perguntados sobre a influência do Programa em suas rotinas de tomada de decisão, um respondente afirmou que a influência é "parcial", pois o programa "visa resultados a longo prazo, e a sociedade precisa de resultados imediatos", concluindo que "o foco acaba sendo o imediatismo, atrapalhando um pouco a eficácia/eficiência do programa". Outro declarou que sua tomada de decisão foi "prejudicada por falta de conhecimento". Essas falas expressam, em linguagem coloquial, um fenômeno que a literatura especializada descreve com precisão: a

tensão entre as demandas operacionais de curto prazo e os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que, segundo Oliveira (2020) e Felipack e Paluch (2025), constitui um dos principais obstáculos à efetiva implementação do planejamento estratégico em organizações de segurança pública.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DO 19º BPM

Os dados do Bloco 3 do questionário assinalam uma aplicação parcial e irregular do planejamento estratégico na gestão do 19º BPM. A maioria dos respondentes, 52,4% (11), identificou que algumas decisões administrativas e operacionais se alinham às diretrizes do Programa Paraíba unida pela paz, ao passo que outras são tomadas por demanda imediata. Apenas 38,1% (8) afirmaram que as decisões são orientadas frequentemente pelas metas estratégicas, e 9,5% (2) indicaram que esse alinhamento raramente ocorre, prevalecendo decisões baseadas na rotina e na experiência prática (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Percepção da gestão do 19º BPM alinhada às metas estratégicas do documento Paraíba unida pela paz



Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

Essa distribuição indica que o planejamento estratégico, quando considerado nas decisões do Batalhão, não opera como referencial sistemático e contínuo, mas como um elemento complementar, acionado de forma seletiva em determinados contextos. Essa constatação é consistente com o que Macedo (2025) denomina de distanciamento entre a formulação estratégica e a execução prática, fenômeno enraizado na cultura organizacional das polícias militares, que historicamente privilegia o acatamento de ordens e a resposta reativa às demandas imediatas em detrimento do planejamento de longo prazo.

A utilização de dados, indicadores e estatísticas no planejamento das ações e na tomada de decisões apresentou uma distribuição trimodal: 28,6% (6) dos respondentes afirmaram utilizá-los sempre, 28,6% (6) frequentemente e 28,6% (6) declararam nunca os utilizar, com 14,3% (3) optando pela alternativa "raramente". Essa fragmentação entre os que incorporam a cultura de dados ao processo decisório e os que dela prescindem é reveladora de uma assimetria interna significativa no Batalhão, sugerindo que a utilização de indicadores como ferramenta de gestão ainda não está institucionalizada de forma homogênea.

Costa *et al.* (2020) ressaltam que a seleção e adoção de indicadores estratégicos constitui ferramenta de gestão pública essencial, pois permite a formulação de estratégias, o planejamento de ações e a otimização de recursos, subsidiando tomadas de decisão pontuais e específicas. Os dados empíricos coletados no 19º BPM confirmam apenas parcialmente esta perspectiva.

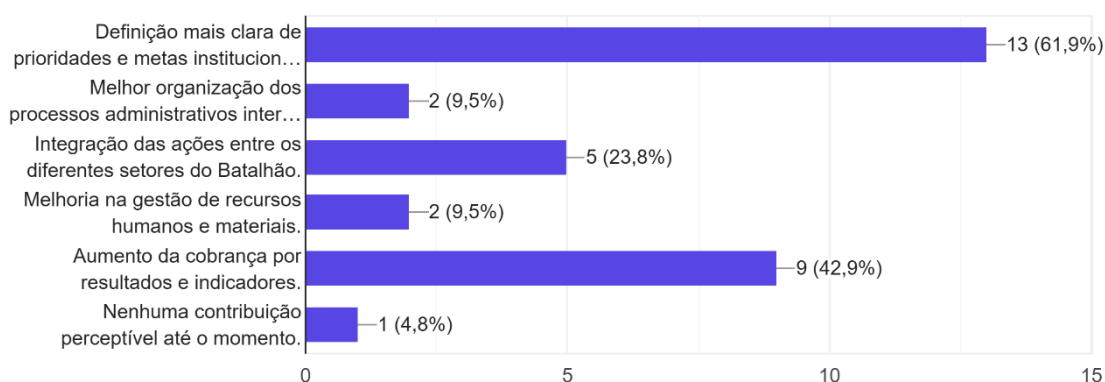
Quanto à existência de reuniões periódicas com finalidade específica de discutir o andamento das metas do planejamento estratégico, os resultados revelam uma ambiguidade expressiva: 47,6% (10) afirmaram que tais reuniões ocorrem, em contraponto 38,1% (8) não souberam informar sobre sua existência, e 9,5% (2) afirmaram que não existem reuniões com esse propósito. Esse dado é particularmente significativo: a circunstância de que mais de um terço dos respondentes com funções de gestão desconhece a realização de uma atividade de gestão fundamental indica que, ainda que essas reuniões existam, sua realização não é suficientemente regular ou comunicada para ser percebida de forma uniforme pelos integrantes da unidade.

A análise qualitativa das respostas subjetivas permite aprofundar essa interpretação. Um dos respondentes descreveu com precisão as práticas de gestão orientada por dados adotadas no Batalhão: "as manchas criminais são acompanhadas, o policiamento é direcionado, há reuniões periódicas para apresentação ao comandante, os comandantes de tropa [...] participam das decisões, assim como o núcleo de inteligência também subsidia o comando para as decisões a serem tomadas". Em contraste, outro respondente sintetizou uma visão mais cética ao afirmar que "o que se passa do programa é que nós somos avaliados apenas pelo índice de homicídios na cidade", revelando uma percepção de que a dimensão abrangente do planejamento estratégico foi reduzida, na prática cotidiana, a um único indicador. Essa percepção é expressiva do fenômeno identificado por Oliveira (2020) ao analisar a PMBA: a possibilidade de que iniciativas estratégicas previstas nos documentos institucionais não encontrem correspondência formal nas práticas de gestão das unidades operacionais.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFICÁCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO 19º BPM

Os dados do Bloco 4 demonstram que os respondentes reconhecem contribuições concretas do Programa Paraíba unida pela paz para a eficácia da gestão no 19º BPM. Entre os subsídios mais assinalados, destacaram-se: a definição mais clara de prioridades e metas institucionais, o aumento da cobrança por resultados e indicadores e a integração das ações entre os diferentes setores do Batalhão. Esses elementos apontam para uma percepção positiva do planejamento estratégico como ferramenta capaz de conferir maior racionalidade e coerência às decisões gerenciais da unidade (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Contribuições do Programa Paraíba unida pela paz para a eficácia da gestão no 19º BPM



Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

Sobre o impacto do programa no serviço final prestado pelo 19º BPM à população de Bayeux, os resultados foram amplamente favoráveis: 47,6% (10) dos respondentes consideraram que houve melhorias perceptíveis e outros 47,6% (10) avaliaram que houve avanços pontuais. Apenas uma minoria residual avaliou negativamente o impacto do programa.

Esses achados são consistentes com o que Pacheco (2009, p. 24) demonstra ao afirmar que o planejamento estratégico proporciona "uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivos", contribuindo para a organização dos esforços institucionais em direção a resultados definidos. A percepção de melhora pelos respondentes sugere que, mesmo diante das limitações identificadas em relação ao nível de conhecimento e à regularidade da aplicação das diretrizes, o programa produziu efeitos positivos perceptíveis na gestão do 19º Batalhão, particularmente no que se refere ao direcionamento das ações para a redução dos Crimes

Violentos Letais e Intencionais (CVLI), que é a meta mais presente na percepção dos respondentes.

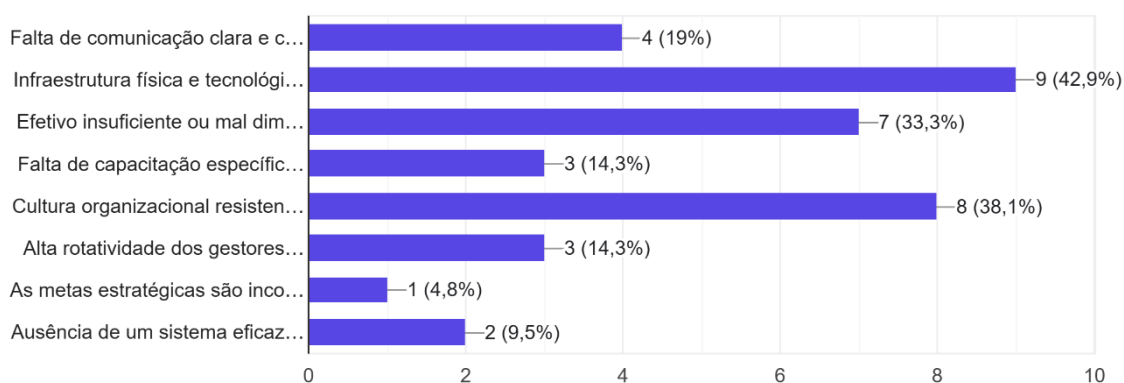
As respostas subjetivas corroboram essa avaliação positiva, mas revelam também uma percepção de que as contribuições do programa ainda são subutilizadas. Um dos respondentes afirmou que o programa "influencia no emprego mais eficiente do efetivo e dos recursos do 19º BPM para aumentar a segurança da população", enquanto outro destacou que a "recompensa na apreensão de armamento incentiva o aumento das abordagens e rondas na área do Batalhão".

Tais respostas indicam que, embora o programa tenha sido parcialmente incorporado à cultura de resultados da unidade, sua influência tende a se concentrar em aspectos operacionais imediatos, como o direcionamento do policiamento e a busca por indicadores de desempenho, em detrimento de uma visão estratégica mais abrangente que contemple as dimensões preventivas, de articulação interinstitucional e de desenvolvimento organizacional previstas no Planejamento Estratégico da SESDS (Paraíba, 2019).

4.5 DESAFIOS E ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO 19º BPM

Os dados do Bloco 5 do questionário permitem identificar um conjunto articulado de gargalos administrativos e operacionais que dificultam a implementação plena do planejamento estratégico no âmbito do 19º BPM. Os principais entraves apontados pelos respondentes foram: a infraestrutura física e tecnológica inadequada; a cultura organizacional resistente a mudanças e focada no imediatismo; o efetivo insuficiente ou mal dimensionado; a falta de comunicação clara e contínua das metas estratégicas; a falta de capacitação específica em planejamento e gestão estratégica; e a alta rotatividade dos gestores e comandantes (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Desafios e entraves à implementação do planejamento estratégico no 19º BPM



Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

Esse conjunto de fatores encontra correspondência direta na literatura especializada. A cultura organizacional resistente a mudanças e voltada ao imediatismo é, sem dúvida, o entrave mais amplamente documentado. Felipack e Paluch (2025) registram que o planejamento não faz parte da cultura tradicional da administração pública no Brasil, e que as organizações policiais militares tendem a operar de forma reativa, com improvisos decorrentes da ausência de uma cultura institucional voltada ao monitoramento e à avaliação contínua de resultados. Macedo (2025) corrobora essa constatação ao verificar, no 6º BPM do Paraná, que a cultura hierárquica e disciplinar das polícias militares, embora facilite o acatamento formal das diretrizes, tende a dificultar a internalização crítica dessas diretrizes pelos policiais da base operacional.

A falta de comunicação clara e contínua das metas estratégicas, apontada como um dos principais gargalos pelos respondentes, dialoga com o achado de Macedo (2025) de que o distanciamento entre os níveis de formulação e execução da estratégia compromete a capacidade institucional de transformar objetivos de longo prazo em ações práticas cotidianas. Esse fenômeno é estruturalmente vinculado à questão da cultura organizacional: nas organizações em que o fluxo de informações é majoritariamente descendente e vertical, a compreensão compartilhada dos objetivos estratégicos tende a se diluir à medida que desce na cadeia hierárquica, chegando à base operacional de forma fragmentada ou distorcida (Ferreira *et al.*, 2025).

A insuficiência de efetivo, apontada como gargalo operacional de forma recorrente — tanto nas respostas objetivas quanto nas subjetivas —, é reconhecida por Costa *et al.* (2020) como uma das principais fraquezas institucionais das corporações policiais militares brasileiras, ao lado da carência logística e da deficiência na formação continuada. A fala de um dos respondentes ilustra de forma clara como esse déficit estrutural afeta a implementação do planejamento: "déficit de efetivo poderia ser resolvido caso o planejamento estratégico fosse o norte para uma redistribuição de efetivo de acordo com as necessidades em relação às metas traçadas, avaliando dificuldade de alcançá-las por área". Essa observação é relevante porque, além de identificar o problema, aponta o próprio planejamento estratégico como ferramenta de sua solução, evidenciando que ao menos parte dos gestores compreende o potencial racional-alocativo do planejamento.

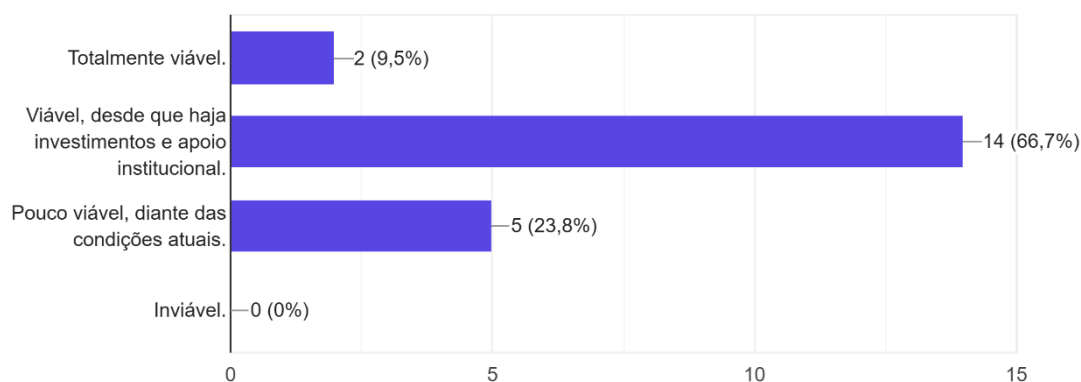
A alta rotatividade dos gestores e comandantes é outro entrave identificado pelos respondentes que encontra eco na literatura. Macedo (2025) aponta que a descontinuidade das

políticas de gestão, diretamente associada à rotatividade dos gestores, é uma das vulnerabilidades institucionais reconhecidas nas próprias análises estratégicas das corporações policiais militares. Oliveira (2020) também destaca que o problema da descontinuidade comprometem a consolidação de práticas de gestão orientadas por resultados de longo prazo, pois cada nova gestão tende a redirecionar as prioridades, dificultando a manutenção do fio condutor estratégico ao longo do tempo.

Ainda nas questões subjetivas, um respondente trouxe uma reflexão de particular relevância para a compreensão dos limites do planejamento estratégico em contextos de alta complexidade: "Existe um plano estratégico; contudo, a complexidade para alcançar os objetivos do programa Paraíba unida pela paz vai além da atuação da Polícia Militar. A concretização dessas metas exige a integração de diversas políticas públicas e o envolvimento de múltiplos órgãos e setores da sociedade". Essa percepção está em perfeito alinhamento com a perspectiva sistêmica que fundamenta o próprio documento do Programa Paraíba unida pela paz (Paraíba, 2019), que desde sua elaboração reconhece que a segurança pública não pode ser tratada de forma isolada, mas como parte de um sistema social mais amplo que demanda a articulação interinstitucional como condição para o alcance dos objetivos estratégicos.

Apesar do conjunto de entraves identificados, a percepção sobre a viabilidade de cumprimento das metas do programa até 2028 não é majoritariamente pessimista: a maior parte dos respondentes considerou essa viabilidade possível desde que haja investimentos e apoio institucional, enquanto 23,8% a avaliaram como pouco viável diante das condições atuais (Gráfico 6). Essa distribuição sugere que os policiais do 19º BPM percebem os entraves identificados não como obstáculos intransponíveis, mas como condicionantes que podem ser superados mediante vontade política, aporte de recursos e transformações culturais e estruturais.

Gráfico 6 - Percepção sobre a viabilidade de cumprimento das metas do programa até 2028



Fonte: Dados do questionário da pesquisa, coletados por meio do *Google Forms*, 2026.

4.6 SUGESTÕES DOS RESPONDENTES PARA A INCORPORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO 19º BPM

As respostas à terceira questão subjetiva, que solicitava a indicação de estratégias ou ações para que o planejamento estratégico seja efetivamente incorporado como ferramenta de gestão no cotidiano do 19º BPM, produziram um conjunto rico de sugestões que, analisadas sob a perspectiva da análise de conteúdo (Bardin, 2016), podem ser agrupadas em três categorias temáticas: comunicação e disseminação do planejamento; capacitação e formação continuada; e integração interinstitucional e orientação por resultados.

Na categoria comunicação e disseminação, emerge com força a demanda por maior transparência e alcance das informações sobre o programa. Um respondente sugeriu que fossem realizadas "reuniões/palestras como forma de tentar disseminar o objetivo principal desse programa para que toda cadeia de comando e execução possa trabalhar com conhecimento e tentar buscar os objetivos a longo prazo". Outro propôs a "apresentação mensal de dados estatísticos aos comandantes de guarnições operacionais com objetivo de criar uma cultura organizacional pautada em metas previstas no referido Programa". Essas sugestões convergem com a recomendação de Macedo (2025) de que mecanismos mais eficientes de aproximação entre comando e base operacional são indispensáveis para a tradução dos objetivos estratégicos em atividades concretas de policiamento.

Na categoria capacitação, os respondentes indicaram "capacitação de multiplicadores", "disseminação da cultura de planejamento" e "capacitações rápidas e diretas de procedimentos operacionais voltados ao assunto". Essas propostas estão em consonância com a estratégia número 13 do Programa Paraíba unida pela paz, que prevê a ampliação da capacitação do efetivo da Polícia Militar, Civil e Corpo de Bombeiros como objetivo estratégico para o decênio 2019-2028 (Paraíba, 2019), e com o diagnóstico de Felipack e Paluch (2025), que identificam na formação continuada um dos instrumentos essenciais para superar a resistência cultural ao planejamento nas organizações policiais militares.

Na categoria integração interinstitucional, um respondente propôs "uma interação maior com outras forças de segurança, como PC, PP, PRF", enquanto outro mencionou o "policiamento orientado ao problema, compartilhamento de responsabilidades, integração com outras instituições". Essas sugestões alinham-se à estratégia número 5 do Programa Paraíba unida pela paz, que é "ampliar as operações policiais integradas e em parceria com órgãos federais e demais estados limítrofes" (Paraíba, 2019, p. 7), bem como à perspectiva sistêmica

de Costa *et al.* (2020), para quem a integração entre as dimensões de gestão de pessoas, processos, logística e relação com a sociedade é condição indispensável para a efetividade do planejamento estratégico em organizações policiais.

Em síntese, as sugestões dos respondentes revelam que os policiais com funções de gestão no 19º BPM possuem discernimento sobre os caminhos necessários para a superação dos entraves identificados. A distância entre o diagnóstico correto dos problemas e a efetiva implementação das soluções, no entanto, é precisamente o que Ferreira *et al.* (2025) denominam de lacuna entre valores declarados e valores reais, fenômeno estrutural da cultura organizacional das polícias militares que demanda, para sua superação, iniciativas sistemáticas de transformação cultural que vão além da elaboração formal de planos estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos coletados junto ao efetivo do 19º BPM permitiu a formulação de um diagnóstico sobre o estado de implementação do Programa Paraíba unida pela paz no âmbito dessa unidade operacional. Assim, a presente pesquisa apresentou uma discussão inédita sobre o estado de implementação do Programa Paraíba unida pela paz no âmbito de uma unidade operacional da PMPB, preenchendo uma lacuna na produção científica sobre planejamento estratégico em organizações policiais militares no contexto paraibano.

É importante destacar que a pesquisa foi realizada com um recorte restrito, o que impede generalizações para o conjunto da PMPB. Ademais, a opção pelo questionário como instrumento exclusivo de coleta de dados, embora adequada aos objetivos propostos, não permitiu o aprofundamento de aspectos que poderiam emergir de entrevistas semiestruturadas ou da observação direta das práticas de gestão, deixando em aberto dimensões da cultura organizacional. Portanto, os resultados observados no 19º BPM podem subsidiar reflexões institucionais mais amplas no âmbito da SESDS, bem como servir de referência comparativa para estudos futuros em outras unidades da corporação.

Quanto aos achados, este estudo evidenciou que o planejamento estratégico da SESDS 2019-2028 influencia parcialmente a gestão do Batalhão, de forma seletiva e fragmentada, com maior penetração nos aspectos operacionais vinculados ao controle da violência letal, especialmente a redução do CVLI, e menor repercussão nos aspectos organizacionais de médio e longo prazo, como a gestão do clima organizacional, a capacitação do efetivo e a modernização da infraestrutura tecnológica.

O padrão identificado no 19º BPM é coerente com as evidências produzidas pela literatura especializada sobre organizações policiais militares similares: a existência formal de um plano estratégico não é condição suficiente para a sua efetiva incorporação às práticas cotidianas de gestão (Oliveira, 2020; Macedo, 2025). A reprodução, no contexto paraibano, dos mesmos padrões de desconexão entre formulação e execução documentados na PMBA, na PMSE e no 6º BPM do Paraná indica que os fatores que condicionam esse fenômeno são de natureza estrutural e cultural, transcendendo as especificidades de cada organização.

Os três eixos críticos identificados por Macedo (2025), comunicação interna, recursos disponíveis e alinhamento cultural, se manifestam claramente nos dados coletados junto ao 19º BPM: a comunicação das metas estratégicas é insuficiente e assistemática; os recursos materiais e humanos são percebidos como inadequados às demandas; e a cultura organizacional, embora em processo de transformação, ainda apresenta resistências significativas à incorporação de lógicas de planejamento de longo prazo. Superar esses três eixos constitui, portanto, o desafio central para a efetiva implementação do Programa Paraíba unida pela paz no âmbito do 19º BPM e, de forma mais ampla, no sistema de defesa social do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. **Qualidade na Administração Pública**. RAP: Rio de Janeiro, 1994. Disponível em:

[http://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/Palestra%20MP%20de%20Contas%20\(novembro-2014\).pdf](http://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/Palestra%20MP%20de%20Contas%20(novembro-2014).pdf). Acesso em: 11 mar. 2026.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

COSTA, C. C.; COSTA-SILVA, H. O.; RAMOS, M. P.; CRUZ, A. Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 20, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/453>. Acesso em: 11 mai. 2026.

FELIPACK, D. R.; PALUCH, M. C. A importância do Plano de Contratações Anual (PCA) para a Polícia Militar do Estado do Paraná: planejamento estratégico e gestão de imprevisibilidades na segurança pública. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação** — REASE, São Paulo, v. 11, n. 8, p. 2104-2130, ago. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i8.20702>. Acesso em: 12 mai. 2026.

FERREIRA, J. P. S.; SILVA, J. J. O.; PEDERNEIRAS, M. M. M.; ALVES, V. Q. Cultura organizacional policial-militar e regulamentos disciplinares: um ensaio teórico. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 7, n. 3, p. 1-15, maio-jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.56579/rei.v7i3.1443>. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/1443>. Acesso em 13 mai. 2026.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO, L. A. **Diagnóstico do planejamento estratégico na cultura organizacional dos profissionais de segurança pública**. 2025. Dissertação (Mestrado) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. Editora Atlas: São Paulo: 2004.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

OLIVEIRA, J. N. Alinhamento estratégico: uma análise entre o Sistema Estadual da Segurança Pública e a Polícia Militar do Estado da Bahia a partir dos seus planejamentos. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira, v. 13, n. 1, p. 61-80, jun. 2020. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1372>. Acesso em: 11 mai 2026.

PACHECO, D. Planejamento Estratégico: Ferramentas De Gestão Estratégica. **Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região**, nº 02, 2009, p. 24-27.

PALADINI, E. P. As Bases Históricas da Gestão da Qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. In: **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, dez., p. 168-186, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a02v5n3.pdf>. Acesso: 05 mai. 2026.

PARAÍBA. Decreto n.º 8.962, de 11 de março de 1981. Regulamento Disciplinar da Polícia Militar da Paraíba. Disponível em: https://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Leis_Ordinarias/1981_DISPOE_SOBRE_O_REGULAMENTO_DISCIPLINAR_DA_POLICIA_MILITAR_DA_PARAIBA.pdf. Acesso em: 14 mai. 2026.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social. **Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba: 2019–2028**. João Pessoa, jan. 2019. 54 p. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-planejamento-orcamento-e-gestao/institucional/diretorias-2/PLANEJAMENTOESTRATEGICODASECRETARIADEESTADODASEGURANADEFESASOCIALDOESTADODAPARABA20192028.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2026.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, L. O. Gestão estratégica na administração pública. **Ciências Humanas**, Volume 28 – Edição 138/SET 2024 / 27/09/2024. DOI: 10.69849/revistaft/ar10202409272134. Acesso em: 09 mar. 2026.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016