



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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA
GESTÃO ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: ANÁLISE
INSTITUCIONAL DO PERÍODO DE 2022 A 2025**

**CAP PM QOEM LEANDRO GOMES DA SILVA
CAP PM QOEM IVANILDO RODRIGUES DE LIMA FILHO**

CAP PM QOEM LEANDRO GOMES DA SILVA
CAP PM QOEM IVANILDO RODRIGUES DE LIMA FILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA
GESTÃO ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: ANÁLISE
INSTITUCIONAL DO PERÍODO DE 2022 A 2025**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Especialização em Segurança Pública, do Centro de Altos Estudos de Segurança Pública, como requisitos para obtenção do título de especialista em Segurança Pública.

Orientador: Maj PM QOEM Nilvan Alves Filho.

Linha de Pesquisa: Gestão da informação, Gestão integrada em segurança pública e Sociedade.

RESUMO

O planejamento estratégico constitui instrumento relevante para o fortalecimento da eficiência administrativa na Administração Pública, especialmente em instituições de segurança pública. Este artigo tem como objetivo analisar o Planejamento Estratégico 2024-2026 como ferramenta de eficiência na gestão administrativa da Polícia Militar da Paraíba, considerando o período de 2022 a 2025. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por levantamento bibliográfico e análise documental de legislações, documentos institucionais, do Planejamento Estratégico da PMPB e de produções acadêmicas relacionadas às instituições militares paraibanas. O estudo não realiza novo comparativo orçamentário, utilizando pesquisas existentes apenas como apoio acadêmico. Os resultados indicam que o planejamento estratégico representa marco de modernização institucional, ao formalizar objetivos, indicadores e diretrizes de gestão. Conclui-se que sua efetividade depende da incorporação dessas diretrizes às rotinas administrativas, do monitoramento contínuo e da consolidação da gestão por resultados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Eficiência Administrativa. Gestão Pública. Segurança Pública. Polícia Militar da Paraíba.

ABSTRACT

Strategic planning is a relevant instrument for strengthening administrative efficiency in Public Administration, especially in public security institutions. This article aims to analyze the 2024-2026 Strategic Plan as a tool for administrative efficiency in the Military Police of Paraíba, considering the period from 2022 to 2025. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study, developed through bibliographical research and documentary analysis of legislation, institutional documents, the PMPB Strategic Plan, and academic studies related to military institutions in Paraíba. The study does not conduct a new budget comparison, using existing research only as academic support. The results indicate that strategic planning represents a milestone for institutional modernization by formalizing objectives, indicators, and management guidelines. It is concluded that its effectiveness depends on incorporating these guidelines into administrative routines, continuous monitoring, and consolidating results-oriented management.

Keywords: Strategic Planning. Administrative Efficiency. Public Management. Public Security. Military Police of Paraíba.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira tem sido cada vez mais exigida quanto à eficiência, à transparência e à capacidade de entregar resultados concretos à sociedade. Esse movimento ganhou força com a consolidação do princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que passou a orientar a atuação administrativa para além do simples cumprimento formal dos procedimentos, exigindo melhor aplicação dos recursos públicos e maior qualidade na prestação dos serviços (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, o planejamento estratégico passou a ocupar papel relevante na gestão pública, por permitir que as instituições definam prioridades, organizem recursos, estabeleçam metas e acompanhem resultados. Para Drucker (1998), planejar não significa prever o futuro, mas compreender os efeitos que as decisões tomadas no presente poderão produzir ao longo do tempo. Da mesma forma, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que o planejamento estratégico constitui processo contínuo de formulação, implementação e acompanhamento das estratégias organizacionais.

No campo da segurança pública, a importância do planejamento torna-se ainda mais evidente. As instituições policiais lidam com demandas sociais complexas, limitação de recursos, necessidade de respostas rápidas e obrigação permanente de preservar a ordem pública. A Constituição Federal atribui às polícias militares a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, o que exige estrutura administrativa capaz de sustentar a atividade operacional de forma contínua e eficiente (BRASIL, 1988).

A Polícia Militar da Paraíba, inserida nesse cenário, elaborou o seu Planejamento Estratégico 2024-2026, documento que representa marco institucional por formalizar missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores e diretrizes voltadas à modernização administrativa e operacional da Corporação (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2023). Sua elaboração demonstra o esforço da Instituição em fortalecer práticas de gestão orientadas por planejamento, governança e resultados.

Todavia, a existência formal de um planejamento estratégico não garante, por si só, a melhoria da gestão administrativa. Para que produza efeitos concretos, é necessário que suas diretrizes sejam incorporadas às rotinas institucionais, aos processos decisórios, ao acompanhamento das ações, à gestão de pessoas, à logística, às contratações e aos mecanismos de controle. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2006) ressaltam que a estratégia

precisa ser traduzida em objetivos, indicadores e iniciativas capazes de orientar a atuação cotidiana da organização.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: de que maneira a institucionalização do Planejamento Estratégico 2024-2026 pode contribuir para a eficiência da gestão administrativa da Polícia Militar da Paraíba, considerando o período de 2022 a 2025?

O recorte temporal adotado justifica-se por contemplar dois momentos relevantes da gestão institucional. Os anos de 2022 e 2023 correspondem ao período anterior à vigência formal do Planejamento Estratégico 2024-2026, enquanto os anos de 2024 e 2025 representam os primeiros anos de sua implementação. Além disso, o intervalo analisado está inserido no mesmo ciclo de comando da Corporação, o que permite observar com maior uniformidade a evolução administrativa e o processo de consolidação da gestão estratégica.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o Planejamento Estratégico como ferramenta de eficiência na gestão administrativa da Polícia Militar da Paraíba, a partir de uma abordagem comparativa entre os anos de 2022 e 2025. Como objetivos específicos, busca-se contextualizar o planejamento estratégico na Administração Pública; examinar sua aplicação em instituições de segurança pública; analisar o Planejamento Estratégico 2024-2026 da PMPB sob a perspectiva da eficiência administrativa; e identificar desafios para a consolidação da cultura de gestão por resultados na Corporação.

A relevância da pesquisa decorre da necessidade de aprofundar os estudos sobre planejamento estratégico em instituições militares estaduais, especialmente no âmbito da segurança pública paraibana. Nesse sentido, o trabalho dialoga com produções acadêmicas recentes elaboradas por militares do Estado, como o estudo de Araújo e Pontes Neto (2023), sobre planejamento estratégico no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, e o artigo de Alencar e Meneses (2026), que analisou a relação entre planejamento estratégico e execução orçamentária da PMPB. Tais estudos reforçam a importância do tema e contribuem para situar esta pesquisa dentro de uma produção científica voltada à realidade institucional da Paraíba.

Assim, este artigo busca contribuir para a reflexão sobre o papel do planejamento estratégico como instrumento de modernização administrativa, fortalecimento da governança e aprimoramento da gestão pública no âmbito da Polícia Militar da Paraíba. Parte-se da premissa de que o planejamento estratégico, quando associado ao monitoramento, à integração entre setores e à tomada de decisão baseada em evidências, pode favorecer uma gestão mais eficiente, contínua e alinhada às necessidades da sociedade paraibana.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e análise documental. A escolha desse percurso metodológico decorre da finalidade da pesquisa, que consiste em analisar o Planejamento Estratégico como ferramenta de eficiência na gestão administrativa da Polícia Militar da Paraíba, considerando o período de 2022 a 2025.

A pesquisa é qualitativa porque busca compreender o significado institucional do Planejamento Estratégico 2024-2026 da PMPB e sua relação com a modernização administrativa, a governança, o monitoramento e a gestão por resultados. Não se pretende realizar nova análise quantitativa dos Quadros de Detalhamento da Despesa, uma vez que essa abordagem já foi desenvolvida em estudo acadêmico específico sobre planejamento estratégico e execução orçamentária da PMPB. Dessa forma, os dados orçamentários serão considerados apenas de maneira complementar, a partir de estudos já produzidos, sem repetição do comparativo financeiro.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória porque trata de tema ainda recente no âmbito da Polícia Militar da Paraíba, especialmente diante da formalização do primeiro Planejamento Estratégico institucional com vigência para o período de 2024 a 2026. É descritiva porque busca organizar, interpretar e discutir informações constantes em documentos institucionais, legislações, produções acadêmicas e literatura especializada, sem interferência direta do pesquisador sobre o fenômeno analisado.

Quanto aos procedimentos, o estudo foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico e análise documental. O levantamento bibliográfico contemplou autores que tratam de planejamento estratégico, Administração Pública, eficiência administrativa, governança, gestão por resultados e segurança pública, a exemplo de Drucker (1998), Chiavenato e Sapiro (2009), Oliveira (2013), Kaplan e Norton (2006), Bresser-Pereira (2001), Meirelles (2016), Giacomoni (2017), Gil (2019), Lakatos e Marconi (2021) e Bardin (2011), entre outros.

A análise documental teve como base o Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba, o anteprojeto de pesquisa anteriormente elaborado sobre o tema, o Guia Acadêmico da PMPB (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2026), legislações

relacionadas à Administração Pública e à segurança pública, além de produções acadêmicas desenvolvidas por militares do Estado da Paraíba. Nesse ponto, destacam-se o estudo de Araújo e Pontes Neto sobre planejamento estratégico no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e o artigo de Alencar e Meneses sobre planejamento estratégico e execução orçamentária da PMPB.

O estudo de Araújo e Pontes Neto é utilizado como referência comparativa estadual, por abordar os desafios da formalização do planejamento estratégico em corporação militar da Paraíba. Já o trabalho de Alencar e Meneses é utilizado como apoio acadêmico para contextualizar a relação entre planejamento estratégico, orçamento e eficiência pública na PMPB, sem que esta pesquisa reproduza a análise comparativa dos Quadros de Detalhamento da Despesa já realizada pelas autoras.

O recorte temporal compreende os anos de 2022 a 2025. A escolha desse período justifica-se por contemplar dois momentos distintos da gestão institucional: os anos de 2022 e 2023, anteriores à vigência formal do Planejamento Estratégico 2024-2026, e os anos de 2024 e 2025, correspondentes aos primeiros exercícios de sua implementação. Além disso, o período está inserido em um ciclo de permanência do mesmo gestor na instituição, o que permite observar com maior uniformidade o processo de institucionalização da gestão estratégica.

Para fins de análise, as informações foram organizadas em três eixos interpretativos: o primeiro trata da institucionalização do Planejamento Estratégico 2024-2026 como marco de modernização administrativa; o segundo examina a relação entre planejamento, eficiência administrativa, governança e controle; e o terceiro discute os desafios para consolidação da cultura estratégica e da gestão por resultados na PMPB.

O tratamento das informações foi realizado por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), mediante leitura, seleção, categorização e interpretação dos documentos examinados. Essa técnica permite identificar convergências, padrões e significados presentes nos documentos institucionais e acadêmicos, especialmente no que se refere à formulação estratégica, à execução administrativa, ao monitoramento das ações e aos desafios de consolidação do planejamento.

Por se tratar de pesquisa baseada em documentos públicos, institucionais e bibliográficos, não houve aplicação de questionários, entrevistas ou coleta de dados sensíveis. Ainda assim, foram observados os cuidados éticos próprios da pesquisa acadêmica, especialmente quanto à fidelidade às fontes consultadas, à indicação adequada das referências e à interpretação responsável das informações analisadas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O planejamento estratégico consolidou-se como importante instrumento de gestão na Administração Pública, especialmente diante da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, racionalizar o uso dos recursos públicos e fortalecer mecanismos de controle e avaliação. Embora tenha origem mais associada ao setor privado, sua aplicação no setor público ganhou relevância à medida que as instituições passaram a ser cobradas por maior eficiência, transparência e capacidade de resposta às demandas sociais.

Para Drucker (1998), planejar não significa prever o futuro, mas compreender os impactos que as decisões tomadas no presente poderão produzir ao longo do tempo. Essa compreensão é especialmente relevante para a Administração Pública, pois as escolhas dos gestores públicos repercutem diretamente na continuidade das políticas públicas, na utilização dos recursos disponíveis e na qualidade dos serviços entregues à sociedade. Nesse sentido, o planejamento estratégico permite reduzir improvisações e orientar a tomada de decisão com maior racionalidade.

Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que o planejamento estratégico é um processo contínuo, por meio do qual a organização define sua missão, visão, objetivos e estratégias para alcançar resultados. Essa concepção afasta a ideia de que o planejamento seja apenas um documento formal. Ao contrário, trata-se de uma prática gerencial que deve orientar a rotina administrativa, os processos decisórios, a gestão de pessoas, a aplicação de recursos e o acompanhamento das ações institucionais.

No âmbito público, o planejamento estratégico relaciona-se diretamente com o princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A eficiência administrativa não deve ser entendida apenas como redução de custos, mas como a capacidade de alcançar melhores resultados com responsabilidade, legalidade e respeito ao interesse público (BRASIL, 1988). Para Meirelles (2016), a atuação administrativa deve buscar bom desempenho, presteza e rendimento funcional, evitando desperdícios e decisões desorganizadas que possam comprometer a finalidade pública.

A reforma gerencial do Estado brasileiro também contribuiu para fortalecer essa visão. Segundo Bresser-Pereira (2001), a Administração Pública passou a ser orientada por resultados, buscando superar práticas excessivamente burocráticas e centradas apenas no

controle formal dos procedimentos. Nesse contexto, o planejamento estratégico passou a ser compreendido como ferramenta capaz de aproximar a atuação estatal das necessidades reais da sociedade, especialmente quando associado à governança, à transparência e à prestação de contas.

Outro ponto relevante é a relação entre planejamento e orçamento. Giacomoni (2017) observa que o orçamento público não deve ser visto apenas como peça contábil, mas como instrumento de planejamento, gestão e controle. Assim, os objetivos institucionais somente se tornam efetivos quando conseguem dialogar com a disponibilidade de recursos, com os instrumentos orçamentários e com a capacidade administrativa de execução. Essa integração é essencial para evitar que o planejamento permaneça apenas no campo das intenções.

Kaplan e Norton (2006), ao tratarem da gestão estratégica, afirmam que a estratégia precisa ser traduzida em objetivos, indicadores, metas e iniciativas capazes de orientar o desempenho organizacional. Essa contribuição é importante para o setor público, pois demonstra que a efetividade do planejamento depende de sua capacidade de alcançar a rotina da instituição. Em outras palavras, um plano estratégico somente produz efeitos concretos quando é acompanhado, avaliado e ajustado de forma contínua.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também contribuem para essa discussão ao destacarem que a estratégia não deve ser compreendida apenas como plano formal, mas como processo que envolve adaptação, aprendizagem organizacional e leitura permanente do ambiente.

Dessa forma, o planejamento estratégico na Administração Pública deve ser compreendido como instrumento de governança e modernização administrativa. Sua finalidade não é apenas organizar ideias ou registrar intenções, mas orientar prioridades, alinhar recursos, fortalecer controles e promover uma gestão mais eficiente. Essa compreensão é fundamental para analisar sua aplicação nas instituições de segurança pública, especialmente nas corporações militares estaduais, cuja atividade-fim depende diretamente da qualidade da gestão administrativa.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

Nas instituições de segurança pública, o planejamento estratégico assume papel ainda mais sensível, pois a atividade administrativa está diretamente ligada à capacidade operacional. A atuação policial exige presença contínua, resposta rápida, gestão de pessoal, logística eficiente, tecnologia, capacitação, controle de contratos, manutenção de

equipamentos e aplicação racional dos recursos públicos. Assim, a eficiência administrativa não se limita ao funcionamento interno da instituição, mas influencia diretamente a qualidade do serviço prestado à sociedade.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 144, que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. No mesmo dispositivo, atribui às polícias militares a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988). Essa missão constitucional exige das corporações militares estaduais estrutura administrativa capaz de sustentar a atividade operacional de forma permanente.

A Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que instituiu a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, reforçou a importância da governança, da integração, do planejamento, da avaliação e da gestão por resultados no campo da segurança pública (BRASIL, 2018). Esse marco normativo evidencia que as instituições policiais não podem atuar apenas de forma reativa, respondendo aos problemas à medida que surgem. É necessário estabelecer prioridades, acompanhar indicadores, integrar setores e avaliar os resultados das ações desenvolvidas.

Adorno e Saporì (2017) destacam que os desafios da segurança pública brasileira exigem políticas articuladas, continuidade administrativa e capacidade de avaliação. Essa perspectiva reforça a necessidade de que as organizações policiais adotem instrumentos de planejamento capazes de transformar demandas sociais complexas em objetivos institucionais claros e acompanháveis. Da mesma forma, Bayley (2006) observa que a eficiência das instituições policiais não depende apenas da quantidade de recursos disponíveis, mas da forma como esses recursos são organizados, distribuídos e utilizados.

No contexto das organizações militares, a implementação do planejamento estratégico apresenta características próprias. A hierarquia e a disciplina favorecem a padronização de procedimentos e o cumprimento de diretrizes, mas também exigem cuidado para que o planejamento não fique restrito aos níveis superiores de comando. Para produzir resultados, a estratégia precisa ser compreendida pelos diversos setores administrativos e operacionais, alcançando diretorias, comandos regionais, unidades, gestores, fiscais e demais responsáveis pela execução das ações.

É nesse ponto que os estudos produzidos no âmbito das instituições militares da Paraíba ganham especial relevância. Araújo e Pontes Neto (2023), ao analisarem o planejamento estratégico no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, identificaram a necessidade de avanço na construção de um planejamento formalmente estruturado, capaz de

alinhar a gestão às exigências legais e otimizar a utilização dos recursos institucionais. Embora o estudo trate de corporação distinta, sua contribuição é importante para esta pesquisa, pois revela desafios semelhantes enfrentados por instituições militares estaduais quanto à modernização, expansão, gestão de recursos e continuidade administrativa.

A experiência do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba demonstra que a ausência ou fragilidade de planejamento formal pode limitar a capacidade de crescimento institucional, especialmente em organizações que dependem de logística, pessoal especializado, equipamentos e atuação contínua em todo o território estadual. Esse paralelo contribui para compreender a importância do Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba, pois ambas as corporações estão inseridas na realidade administrativa, orçamentária e operacional do Estado da Paraíba.

Dessa forma, nas instituições de segurança pública, o planejamento estratégico deve ser analisado como instrumento de governança, coordenação e fortalecimento institucional. Sua importância está na possibilidade de integrar atividade administrativa e atividade operacional, alinhar recursos às prioridades institucionais e reduzir a dependência de decisões improvisadas. No caso da Polícia Militar da Paraíba, essa discussão permite compreender o Planejamento Estratégico 2024-2026 como marco de modernização administrativa e como ferramenta de apoio à atividade-fim.

3.3 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA, GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMPB

A eficiência administrativa constitui dimensão essencial para a análise do Planejamento Estratégico da Polícia Militar da Paraíba. Em uma instituição policial militar, a atividade-fim somente se sustenta quando há adequado funcionamento das áreas administrativas, logísticas, financeiras, tecnológicas e de gestão de pessoas. Dessa forma, a eficiência não deve ser vista apenas como economia de recursos, mas como capacidade de transformar planejamento, estrutura e recursos disponíveis em melhores condições para o cumprimento da missão institucional.

O Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba representa marco importante nesse processo, por se configurar como o primeiro planejamento estratégico formal da Corporação. O documento estabelece identidade institucional, missão, visão, valores, objetivos, estratégias e indicadores voltados à modernização, à valorização profissional, à infraestrutura, à logística, à tecnologia da informação, à gestão de recursos e à melhoria da atuação operacional (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2023).

A missão institucional da PMPB, definida no planejamento, consiste em preservar a ordem pública por meio do policiamento ostensivo e preventivo, garantindo os direitos e as liberdades fundamentais da sociedade (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2023). Essa formulação demonstra que a atuação policial militar não se limita à presença ostensiva, mas envolve também a proteção de direitos, a prevenção de conflitos e a prestação de um serviço público essencial. Para que essa missão seja cumprida com qualidade, é necessário que a gestão administrativa ofereça suporte efetivo à atividade operacional.

O documento estratégico também apresenta eixos voltados à gestão de pessoas, gestão integrada de recursos, infraestrutura e logística, inteligência, operações, tecnologia da informação e regulamentação de processos e normas. Esses elementos evidenciam que a PMPB buscou estruturar sua gestão de forma ampla, contemplando tanto áreas diretamente ligadas à atividade operacional quanto setores administrativos indispensáveis ao funcionamento institucional. Assim, o planejamento estratégico passa a funcionar como instrumento de alinhamento entre direção, execução e controle.

A governança pública, nesse contexto, aparece como condição para que o planejamento seja efetivamente implementado. Bergue (2020) destaca que a governança envolve capacidade de direção, coordenação, controle e responsabilização, exigindo que as organizações públicas atuem de forma transparente e orientada ao interesse coletivo. Na PMPB, isso significa transformar diretrizes estratégicas em rotinas administrativas, indicadores, relatórios, processos de acompanhamento e decisões baseadas em evidências.

O artigo de Alencar e Meneses (2026) contribui diretamente para essa discussão ao analisar a relação entre planejamento estratégico e execução orçamentária da Polícia Militar da Paraíba. As autoras utilizaram como base documental os Quadros de Detalhamento da Despesa, os Planos de Contratação Anual e o Planejamento Estratégico 2024-2026, identificando avanços na integração entre planejamento e execução orçamentária. Nesta pesquisa, tal estudo é utilizado como apoio acadêmico estadual, sem repetição do comparativo orçamentário já realizado pelas autoras.

A contribuição de Alencar e Meneses (2026) é relevante porque demonstra que a discussão sobre eficiência administrativa na PMPB já vem sendo construída por militares da própria Corporação, a partir de documentos institucionais e da realidade orçamentária estadual. Ao dialogar com essa produção, o presente trabalho fortalece sua vinculação com a realidade da Paraíba e concentra sua análise na institucionalização do planejamento, na governança administrativa e nos desafios para consolidação da gestão por resultados.

Nesse sentido, o planejamento estratégico da PMPB deve ser compreendido como ferramenta necessária, mas não suficiente, para garantir eficiência administrativa. Sua existência formal representa avanço importante, porém sua efetividade dependerá da capacidade da Corporação de incorporar as diretrizes estratégicas às rotinas de gestão, aos processos de contratação, à logística, à capacitação profissional, ao controle interno, ao acompanhamento de indicadores e à avaliação permanente dos resultados.

A consolidação da cultura estratégica também exige participação dos diversos níveis da instituição. Um plano estratégico que permanece restrito à alta gestão tende a produzir efeitos limitados. Para que se transforme em prática institucional, é necessário que diretores, comandantes, chefes de seção, gestores, fiscais e demais integrantes compreendam sua função no alcance dos objetivos estratégicos. Assim, a eficiência administrativa passa a depender não apenas da existência do plano, mas da sua aplicação concreta nas atividades cotidianas.

Portanto, o Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba representa instrumento relevante para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa. Ao mesmo tempo, sua consolidação depende de monitoramento permanente, integração entre setores, continuidade administrativa e compromisso institucional com a gestão por resultados. Essa compreensão orienta a análise dos resultados e discussões deste trabalho, especialmente quanto aos desafios de transformar o planejamento estratégico em prática administrativa efetiva no âmbito da PMPB.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi desenvolvida a partir da relação entre o Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba, a literatura especializada sobre gestão pública e segurança pública, e as produções acadêmicas recentes elaboradas no âmbito das instituições militares estaduais da Paraíba. O objetivo não é realizar novo comparativo orçamentário, uma vez que esse tipo de abordagem já foi desenvolvido por Alencar e Meneses (2026), mas discutir de que forma a institucionalização do planejamento estratégico pode contribuir para a eficiência administrativa, a governança e a consolidação da gestão por resultados na PMPB.

O recorte temporal de 2022 a 2025 permite observar dois momentos distintos. Os anos de 2022 e 2023 correspondem ao período anterior à vigência formal do Planejamento Estratégico 2024-2026, embora já integrassem o mesmo ciclo de gestão da corporação. Os anos de 2024 e 2025, por sua vez, representam os primeiros exercícios de implementação formal do planejamento. Essa comparação institucional possibilita refletir sobre a transição de

práticas administrativas orientadas por decisões pontuais para uma lógica mais estruturada, baseada em diretrizes, objetivos, indicadores e acompanhamento.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2026 COMO MARCO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PMPB

O Planejamento Estratégico 2024-2026 da Polícia Militar da Paraíba representa marco relevante para a modernização administrativa da Corporação, especialmente por se constituir como o primeiro plano estratégico formal da instituição. Sua elaboração demonstra a preocupação da alta gestão em organizar a atuação institucional a partir de diagnóstico, definição de prioridades, estabelecimento de objetivos e criação de indicadores capazes de orientar a tomada de decisão.

Antes da formalização do planejamento, é possível admitir que a PMPB já desenvolvia ações administrativas, operacionais e logísticas relevantes. No entanto, tais ações tendiam a depender mais diretamente das demandas imediatas, das decisões setoriais e das prioridades estabelecidas ao longo da gestão. Com a elaboração do Planejamento Estratégico 2024-2026, a Corporação passa a dispor de um documento orientador, capaz de conferir maior unidade às ações administrativas e de reduzir o risco de fragmentação entre setores.

Esse avanço é importante porque o planejamento estratégico não se limita à previsão de ações futuras. Ele cria uma referência institucional para que os diversos órgãos da Corporação compreendam suas responsabilidades dentro de um projeto comum. Ao estabelecer missão, visão, valores, estratégias, objetivos e indicadores, o plano oferece uma base para alinhar gestão de pessoas, logística, tecnologia, infraestrutura, recursos financeiros, atividade operacional e controle administrativo.

A missão institucional definida no documento, voltada à preservação da ordem pública por meio do policiamento ostensivo e preventivo, com garantia de direitos e liberdades fundamentais, reforça que a eficiência administrativa deve estar a serviço da atividade-fim da Corporação (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2023). Isso significa que a gestão administrativa não pode ser vista como área secundária ou isolada, mas como condição necessária para que a PMPB cumpra adequadamente sua missão constitucional.

A experiência analisada por Araújo e Pontes Neto (2023), no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, contribui para reforçar essa compreensão. Os autores identificaram a necessidade de avanço na construção de um planejamento estratégico formalmente estruturado no CBMPB, a fim de alinhar a gestão às exigências legais e otimizar o uso dos recursos institucionais. Embora se trate de corporação distinta, o estudo evidencia

que as instituições militares estaduais da Paraíba enfrentam desafios semelhantes quanto à expansão, modernização, gestão de recursos e continuidade administrativa.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico da PMPB representa avanço em relação a uma gestão baseada apenas em ações dispersas ou setoriais. Ao formalizar diretrizes e indicadores, o documento cria condições para que a Corporação acompanhe melhor suas prioridades e fortaleça sua capacidade de coordenação interna. Esse aspecto é especialmente relevante em uma instituição marcada pela capilaridade territorial, pela diversidade de unidades e pela necessidade permanente de articulação entre órgãos de direção, apoio e execução.

Contudo, a existência do plano não garante, por si só, sua efetividade. Como destacam Kaplan e Norton (2006), a estratégia precisa ser traduzida em objetivos, metas, indicadores e iniciativas concretas. Dessa forma, o principal desafio não está apenas na formulação do planejamento, mas na sua incorporação à rotina administrativa da Corporação. O plano precisa orientar processos, reuniões de gestão, elaboração de projetos, instrução de contratações, distribuição de recursos, capacitação de pessoal e acompanhamento de resultados.

Portanto, o primeiro resultado observado é que o Planejamento Estratégico 2024-2026 constitui importante marco institucional para a PMPB, ao organizar a gestão em torno de objetivos e diretrizes formais. Entretanto, sua contribuição para a eficiência administrativa dependerá da capacidade da Corporação de transformar esse documento em prática permanente de gestão, com acompanhamento regular e participação dos diversos setores envolvidos.

4.2 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE

A eficiência administrativa, no âmbito da Polícia Militar da Paraíba, deve ser compreendida como a capacidade de utilizar recursos, estruturas e processos de forma planejada, responsável e orientada ao cumprimento da missão institucional. Em uma organização policial militar, essa eficiência não se resume à economia de gastos ou à simplificação de procedimentos. Ela envolve a capacidade de assegurar meios adequados para a atividade operacional, garantir continuidade dos serviços, fortalecer controles e melhorar a qualidade da resposta à sociedade.

O Planejamento Estratégico 2024-2026 contribui para essa eficiência ao estabelecer uma lógica de integração entre planejamento, execução e controle. Ao definir eixos voltados à

gestão de pessoas, gestão integrada de recursos, infraestrutura e logística, tecnologia da informação, inteligência, operações e regulamentação de processos, o documento reconhece que a atividade-fim da PMPB depende diretamente da qualidade de sua estrutura administrativa (POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA, 2023).

Essa integração é especialmente importante porque a gestão policial militar envolve setores diversos, como finanças, apoio logístico, gestão de pessoas, saúde, educação, tecnologia, inteligência, controle interno e unidades operacionais. Quando esses setores atuam de forma desconectada, há maior risco de duplicidade de esforços, atrasos administrativos, contratações desalinhadas, desperdício de recursos e baixa efetividade das ações. O planejamento estratégico pode reduzir esses riscos ao estabelecer prioridades comuns e orientar a tomada de decisão.

O estudo de Alencar e Meneses (2026) reforça essa discussão ao analisar a relação entre planejamento estratégico e execução orçamentária da PMPB. As autoras utilizaram documentos como Quadro de Detalhamento de Despesas (QDD), Plano de Contratações Anual (PCA) e Planejamento Estratégico 2024-2026 para examinar a integração entre diretrizes institucionais e alocação de recursos. Embora o presente trabalho não reproduza o comparativo orçamentário realizado pelas autoras, utiliza sua contribuição como apoio acadêmico para demonstrar que o planejamento estratégico da PMPB já vem sendo discutido a partir de uma perspectiva concreta de gestão pública e eficiência.

Tabela 1 – Evolução do orçamento total da PMPB entre 2020 e 2025

Ano	Orçamento inicial	Orçamento final	Valor executado	Percentual de execução
2020	R\$ 36.681.647,00	R\$ 37.055.147,00	R\$ 12.036.106,45	32,48%
2021	R\$ 38.227.120,00	R\$ 38.227.120,00	R\$ 17.172.153,30	44,92%
2022	R\$ 27.651.918,00	R\$ 36.651.918,00	R\$ 31.360.449,49	85,56%
2023	R\$ 32.675.673,00	R\$ 63.892.301,67	R\$ 40.911.108,16	64,03%
2024	R\$ 58.029.000,00	R\$ 67.119.929,95	R\$ 45.938.364,99	68,44%
2025	R\$ 74.183.532,00	R\$ 85.144.850,97	R\$ 58.626.854,81	68,86%

Fonte: Adaptado de Alencar e Meneses (2026), com base em dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado da Paraíba (SIAF-PB).

Os dados demonstram crescimento expressivo dos valores executados ao longo da série histórica, especialmente entre 2022 e 2025, quando o valor executado passou de R\$ 31,36 milhões para R\$ 58,62 milhões. Também se observa que, a partir de 2023, os percentuais de execução passaram a apresentar comportamento mais estável, permanecendo em patamar próximo a 64% em 2023, 68% em 2024 e 68% em 2025.

Essa evolução indica melhora na capacidade institucional de transformar recursos orçamentários em despesas efetivamente executadas, ainda que essa interpretação deva ser feita com cautela, considerando que outros fatores administrativos e financeiros também podem influenciar a execução. Entretanto, conforme destacam Alencar e Meneses (2026), a melhoria da execução orçamentária não depende apenas da existência de diretrizes estratégicas, mas também do fortalecimento da capacidade administrativa, técnica e organizacional da Corporação. Dessa forma, os dados reforçam a necessidade de integrar planejamento estratégico, orçamento, gestão administrativa e monitoramento permanente.

Nessa perspectiva, alguns elementos de despesa extraídos do Portal da Transparência do Estado da Paraíba permitem visualizar, de forma complementar, a evolução de gastos diretamente relacionados ao funcionamento administrativo, logístico e operacional da Polícia Militar da Paraíba. Embora o presente estudo não tenha como objetivo reproduzir o comparativo orçamentário já realizado por Alencar e Meneses (2026), a observação desses elementos contribui para demonstrar a relevância da integração entre planejamento estratégico, execução administrativa e gestão de recursos.

Tabela 2 – Evolução de elementos de despesa selecionados da PMPB entre 2022 e 2025

Elemento de despesa	2022	2023	2024	2025
Material de Consumo	R\$ 14,1 milhões	R\$ 15,3 milhões	R\$ 25,2 milhões	R\$ 30,1 milhões
Equipamentos e Material Permanente	R\$ 3,5 milhões	R\$ 10,5 milhões	R\$ 8,2 milhões	R\$ 16,1 milhões
Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica	R\$ 6,1 milhões	R\$ 10,6 milhões	R\$ 7,3 milhões	R\$ 10,7 milhões

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados do Portal da Transparência do Estado da Paraíba, referentes à despesa orçamentária da Polícia Militar do Estado da Paraíba, na função Segurança Pública, exercícios de 2022 a 2025. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/despesas/despesa-orcamentaria?funcao=SEGURANCA%20PUBLICA>. Acesso em: 26 jun. 2026.

A Tabela 2 evidencia crescimento nos valores empenhados em elementos diretamente associados à sustentação da atividade administrativa, logística e operacional da Corporação. O item Material de Consumo apresentou elevação de R\$ 14,1 milhões, em 2022, para R\$ 30,1 milhões, em 2025. Já o elemento Equipamentos e Material Permanente passou de R\$ 3,5 milhões para R\$ 16,1 milhões no mesmo período, indicando maior volume de despesas relacionadas à aquisição de bens permanentes. Por sua vez, Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica variou de R\$ 6,1 milhões, em 2022, para R\$ 10,7 milhões, em 2025.

Esses dados, analisados de forma complementar e sem pretensão de estabelecer causalidade direta, reforçam a importância do planejamento estratégico como instrumento de orientação da gestão administrativa. A evolução desses elementos demonstra que despesas ligadas ao consumo, à contratação de serviços e à aquisição de equipamentos precisam estar alinhadas às prioridades institucionais, aos processos de planejamento anual e aos mecanismos de controle. Dessa forma, o Planejamento Estratégico 2024-2026 pode contribuir para que a aplicação dos recursos seja cada vez mais vinculada a objetivos, indicadores e resultados esperados pela Corporação.

Esse diálogo com a produção acadêmica estadual é relevante porque fortalece a análise dentro da realidade da própria Corporação. Ao invés de tratar o planejamento estratégico apenas a partir de modelos teóricos externos, o presente estudo considera pesquisas elaboradas por militares da Paraíba, que conhecem as particularidades institucionais, administrativas e operacionais do Estado. Essa aproximação contribui para tornar a análise mais aderente ao contexto da PMPB e às exigências reais da gestão pública militar estadual, convergindo com a premissa de que corporações militares necessitam de diagnósticos ambientais internos e externos realistas para que suas ações não fiquem desconexas da prática policial, conforme Santana e Cruz (2022).

A eficiência administrativa também depende da existência de mecanismos de controle e monitoramento. Um plano estratégico sem acompanhamento tende a perder força ao longo do tempo, especialmente em organizações complexas. Por isso, a definição de indicadores representa avanço importante, mas precisa ser acompanhada por rotinas periódicas de

avaliação, relatórios de desempenho, reuniões de acompanhamento e responsabilização dos setores envolvidos. Indicadores que não são monitorados tornam-se apenas elementos formais do documento.

Nesse ponto, a governança assume papel central. Bergue (2020) observa que a governança pública exige direção, coordenação, controle e responsabilização, sempre orientados ao interesse coletivo. Aplicada à PMPB, essa compreensão indica que o planejamento estratégico deve ser acompanhado por instrumentos capazes de verificar se as ações previstas estão sendo executadas, se os recursos estão sendo aplicados conforme as prioridades institucionais e se os resultados alcançados estão contribuindo para a melhoria da gestão.

A integração entre planejamento e execução também passa pela gestão contratual. Contratações públicas, manutenção de estruturas, aquisição de equipamentos, serviços continuados e investimentos em tecnologia são elementos que sustentam a atividade policial. Quando esses processos não estão vinculados às prioridades estratégicas, a administração tende a agir de forma reativa. Por outro lado, quando os processos administrativos são orientados pelo planejamento, há maior possibilidade de racionalidade, previsibilidade e controle.

Assim, o segundo resultado observado é que o Planejamento Estratégico da PMPB pode contribuir para a eficiência administrativa ao funcionar como elo entre diretrizes institucionais, execução administrativa e controle dos resultados. Contudo, essa contribuição exige que o plano seja efetivamente utilizado como referência para decisões administrativas, planejamento anual, contratações, capacitações, gestão logística e avaliação de desempenho. Essa efetividade plena só é atingida quando a formulação estratégica encontra ressonância na cultura organizacional, integra-se à estrutura hierárquica e é suportada por fluxos de comunicação claros, com envolvimento efetivo da liderança institucional.

4.3 DESAFIOS PARA CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ESTRATÉGICA E DA GESTÃO POR RESULTADOS

Apesar dos avanços representados pela elaboração do Planejamento Estratégico 2024-2026, a consolidação da cultura estratégica na Polícia Militar da Paraíba ainda apresenta desafios relevantes. O primeiro deles diz respeito à internalização do plano pelos diversos níveis da Corporação. Um planejamento estratégico somente produz efeitos concretos quando deixa de ser conhecido apenas pela alta gestão e passa a orientar a rotina dos setores administrativos e operacionais.

Nas instituições militares, a hierarquia e a disciplina podem favorecer a execução de diretrizes superiores. No entanto, a simples existência de ordem ou documento formal não garante mudança cultural. Para que o planejamento se consolide, é necessário que comandantes, diretores, chefes de seção, gestores, fiscais e demais integrantes compreendam o papel de suas atividades dentro dos objetivos estratégicos da Corporação. A gestão por resultados exige participação, comunicação interna e acompanhamento contínuo.

Outro desafio está relacionado ao monitoramento dos indicadores. A presença de indicadores no Planejamento Estratégico representa avanço importante, mas sua efetividade depende da coleta regular de dados, da análise das informações e da utilização desses resultados na tomada de decisão. Sem esse ciclo de acompanhamento, o planejamento pode permanecer como instrumento formal, sem produzir mudanças suficientes na prática administrativa. É justamente a imposição de avaliações contínuas, com a definição de prazos e de responsabilidades, que assegura o ajuste de rotas frente às incertezas do ambiente, conforme Gross e Silva (2017).

Também se destaca a necessidade de integrar o Planejamento Estratégico aos instrumentos de planejamento anual da Corporação. As ações previstas no plano precisam dialogar com os processos de contratação, com a programação orçamentária, com os projetos das diretorias, com as necessidades das unidades operacionais e com os mecanismos de controle interno. Essa integração é essencial para evitar que a estratégia seja tratada de forma paralela à rotina administrativa, garantindo que o trâmite de aprovações de recursos passe por crivos rigorosos dos comitês diretivos de acordo com a estratégia, conforme Bataglia e Yu (2008).

A capacitação dos gestores constitui outro ponto central. A implementação do planejamento estratégico exige conhecimentos relacionados à gestão pública, fiscalização contratual, elaboração de projetos, indicadores, planejamento de contratações, controle de resultados e avaliação de desempenho. Sem formação adequada, há risco de que os setores executores tenham dificuldade de transformar objetivos estratégicos em ações concretas e mensuráveis.

A continuidade administrativa também se apresenta como desafio permanente. O recorte temporal de 2022 a 2025 permite analisar um período marcado pela permanência do mesmo Comandante-Geral à frente da Corporação, o que favorece maior uniformidade na condução das diretrizes institucionais. Entretanto, para que o planejamento estratégico se consolide como política institucional, é necessário que suas diretrizes ultrapassem ciclos pessoais de gestão e permaneçam como referência para administrações futuras.

A experiência de Araújo e Pontes Neto (2023), ao tratar do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, reforça essa preocupação. O estudo demonstra que corporações militares estaduais precisam de planejamento formal, continuidade e alinhamento de recursos para sustentar processos de expansão e modernização. Essa realidade dialoga diretamente com a PMPB, cuja atuação exige presença territorial, capacidade operacional, gestão logística e fortalecimento administrativo permanente.

Da mesma forma, o trabalho de Alencar e Meneses (2026) contribui ao demonstrar que a discussão sobre planejamento estratégico na PMPB também precisa considerar sua relação com execução, recursos e eficiência pública. Ainda que este estudo não reproduza a análise orçamentária desenvolvida pelas autoras, reconhece que a gestão por resultados depende da articulação entre diretrizes estratégicas, capacidade administrativa e mecanismos de acompanhamento.

Desse modo, o terceiro resultado observado é que a principal dificuldade da PMPB não está apenas em elaborar o planejamento estratégico, mas em consolidá-lo como cultura institucional. Isso exige rotinas de monitoramento, comunicação interna, capacitação, integração entre setores, definição de responsabilidades e utilização dos indicadores como instrumentos reais de gestão. Quando tais aspectos falham, observa-se uma perturbação da cultura tradicional, onde a rotina operacional entra em conflito com a teoria estratégica, gerando natural resistência da tropa, conforme Santana e Cruz (2022).

Portanto, os resultados discutidos indicam que o Planejamento Estratégico 2024-2026 constitui ferramenta relevante para a eficiência administrativa da Polícia Militar da Paraíba. Sua formalização representa avanço institucional, especialmente quando analisada em diálogo com produções acadêmicas estaduais sobre planejamento em corporações militares. Contudo, sua efetividade dependerá da capacidade da PMPB de transformar diretrizes em práticas administrativas permanentes, vinculadas à execução, ao controle, à avaliação e à melhoria contínua da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o Planejamento Estratégico como ferramenta de eficiência na gestão administrativa da Polícia Militar da Paraíba, considerando o período de 2022 a 2025. A pesquisa partiu da compreensão de que a eficiência administrativa influencia diretamente a capacidade operacional e a qualidade da resposta oferecida à sociedade, servindo o plano estratégico como bússola inegociável para gerenciar

processos, logística, recursos humanos e a imprescindível integração polícia-sociedade, conforme Santana e Cruz (2022).

Ao longo do trabalho, verificou-se que o Planejamento Estratégico 2024-2026 representa um marco relevante para a Polícia Militar da Paraíba, sobretudo por se constituir como o primeiro plano estratégico formal da Corporação. Sua elaboração demonstra uma mudança importante na forma de conduzir a gestão institucional, ao estabelecer missão, visão, valores, objetivos, estratégias e indicadores voltados à modernização administrativa, à valorização profissional, à gestão integrada de recursos, à infraestrutura, à logística, à tecnologia da informação e ao fortalecimento da atividade operacional.

A análise permitiu compreender que a principal contribuição do planejamento estratégico está na sua capacidade de orientar a tomada de decisão e conferir maior unidade às ações administrativas. Ao organizar prioridades, o plano reduz a dependência de decisões isoladas ou meramente reativas. Transforma-se, dessa forma, uma organização pautada no reativismo e presa a rotinas do passado em uma entidade proativa e estrategicamente desenhada para antecipar as ameaças do futuro, conforme Giacobbo (1997).

Também se observou que a eficiência administrativa depende da integração entre planejamento, execução e controle. A formalização do plano representa avanço importante, mas sua efetividade exige que as diretrizes estratégicas sejam incorporadas à rotina da Corporação, especialmente nos processos de gestão de pessoas, logística, contratações, fiscalização, capacitação, tecnologia, orçamento e acompanhamento de resultados. Assim, o planejamento não deve ser compreendido como documento de consulta eventual, mas como instrumento permanente de gestão.

Nesse ponto, os estudos produzidos por militares no âmbito do Estado da Paraíba reforçam a relevância da temática. O trabalho de Araújo e Pontes Neto, ao tratar do planejamento estratégico no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, demonstra que corporações militares estaduais enfrentam desafios semelhantes quanto à formalização da estratégia, à otimização de recursos e à continuidade administrativa. Da mesma forma, o estudo de Alencar e Meneses contribui ao discutir a relação entre Planejamento Estratégico e execução orçamentária da PMPB, servindo como apoio acadêmico para compreender a importância do alinhamento entre diretrizes institucionais e gestão pública eficiente.

A pesquisa também evidenciou que a consolidação do Planejamento Estratégico 2024-2026 depende da construção de uma cultura de gestão por resultados. Para isso, é necessário que os indicadores previstos no plano sejam acompanhados de forma sistemática, que os setores compreendam suas responsabilidades dentro dos objetivos estratégicos e que as

informações produzidas sejam utilizadas para corrigir rumos, aperfeiçoar processos e subsidiar decisões administrativas.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se a necessidade de ampliar a comunicação interna sobre o planejamento, fortalecer a capacitação dos gestores e assegurar continuidade às ações estratégicas. Em uma instituição militar, o êxito do planejamento depende não apenas da alta gestão, mas do envolvimento dos diversos níveis operacionais, visto que o déficit de comunicação e o não envolvimento da base figuram entre as causas mais crônicas de resistência e colapso de projetos estratégicos, conforme Santana e Cruz (2022).

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido desenvolvido com base em documentos institucionais, legislação, bibliografia especializada e produções acadêmicas correlatas, sem aplicação de entrevistas ou questionários. Além disso, por se tratar de um planejamento ainda em fase inicial de implementação, especialmente nos anos de 2024 e 2025, seus resultados concretos ainda estão em processo de consolidação. Por essa razão, as conclusões apresentadas devem ser compreendidas como análise institucional dos potenciais, avanços e desafios do planejamento, e não como demonstração definitiva de causalidade.

Diante disso, recomenda-se que a PMPB fortaleça os mecanismos de acompanhamento do Planejamento Estratégico 2024-2026, com atualização periódica de indicadores, produção de relatórios de monitoramento, maior integração entre diretorias e comandos, capacitação dos responsáveis pela execução das ações e utilização dos resultados como base para a tomada de decisão. Também se mostra importante que o planejamento seja incorporado às rotinas administrativas, de modo que deixe de ser apenas uma diretriz superior e passe a orientar efetivamente a atuação dos setores da Corporação.

Conclui-se, portanto, que o Planejamento Estratégico constitui ferramenta relevante para o fortalecimento da eficiência administrativa da Polícia Militar da Paraíba. Sua importância está na capacidade de organizar prioridades, alinhar setores, orientar recursos, fortalecer a governança e estimular uma cultura de gestão por resultados. Contudo, sua efetividade dependerá da continuidade das ações, do compromisso dos gestores, do monitoramento permanente e da transformação das diretrizes estratégicas em práticas administrativas concretas. Assim, o planejamento estratégico deve ser compreendido não como ponto de chegada, mas como processo contínuo de aperfeiçoamento institucional em favor de uma Polícia Militar mais moderna, eficiente e preparada para servir à sociedade paraibana.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Sérgio; SAPORI, Luís Flávio. Crime, violência e segurança pública no Brasil. São Paulo: Contexto, 2017.
- ALENCAR, Juliana Carla da Silva; MENESES, Roseélene Santos Oliveira de Brito. O planejamento estratégico e a execução do orçamento financeiro da Polícia Militar da Paraíba. Cabedelo: Polícia Militar da Paraíba, 2026. Artigo científico apresentado ao Curso de Comando e Estado-Maior da Polícia Militar da Paraíba.
- ARAÚJO, Alex Campos; PONTES NETO, Osvaldo Barbosa de. Planejamento estratégico: um estudo sobre a ferramenta de gestão no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. João Pessoa: Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, p. 82-111, mar. 2008.
- BAYLEY, David H. Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no setor público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jun. 2026.
- BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública e institui a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e o Sistema Único de Segurança Pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 23 jun. 2026.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. New Public Management Reform: now in the Latin America agenda, and yet. International Journal of Political Studies, [S. l.], n. 3, p. 143-166, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, Peter F. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIACOMONI, James. Orçamento público. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. 1997. Monografia – Centro de Estudos Estratégicos, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GROSS, Gerson; SILVA, Ricardo. Planejamento estratégico: uma ferramenta para o crescimento das instituições. Revista de Ciências Policiais da APMG, v. 1, n. 1, p. 200-219, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba. Portal da Transparência do Estado da Paraíba. Despesa orçamentária: Polícia Militar do Estado da Paraíba, função Segurança Pública, exercícios de 2022 a 2025. João Pessoa: Governo do Estado da Paraíba, 2026. Disponível em: <https://transparencia.pb.gov.br/despesas/despesa-orcamentaria?funcao=SEGURANCA%20PUBLICA>. Acesso em: 26 jun. 2026.

POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA. Planejamento Estratégico 2024-2026. João Pessoa: Polícia Militar da Paraíba, 2023.

POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA. Guia acadêmico. Organização de Antônia Lucineide Francisco de Lima e Polyanna Laura Cardoso Sena do Amaral. Edição revisada e ampliada. João Pessoa: Polícia Militar da Paraíba, 2026.

SANTANA, Felipe Sousa; CRUZ, Felipe. Desafios na concepção do planejamento estratégico nas polícias militares do Maranhão, Pará e Piauí: uma análise de passado, presente e futuro. Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 1, n. 1, 2022.