



**POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM SEGURANÇA PÚBLICA**

IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2024/2026 NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA (PMPB) NO ANO DE 2024: A visão  
dos Oficiais da ativa

CAP QOC NILVAN **ALVES** FILHO  
CAP QOC **DIEDJON** ANTONIO DA SILVA SOUZA

JOÃO PESSOA - PB

2025

CAP QOC NILVAN **ALVES** FILHO  
CAP QOC **DIEDJON** ANTONIO DA SILVA SOUZA

IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2024/2026 NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA (PMPB) NO ANO DE 2024: A visão  
dos Oficiais da ativa

Artigo Científico apresentado ao Curso de Especialização em Segurança Pública, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Polícia Militar do Estado da Paraíba, como requisito para obtenção do título de especialista em Segurança Pública.

Orientador: CEL QOC Geraldo Marques dos P. Júnior.

Linha de Pesquisa: Comunicação, Informação e Tecnologias em Segurança Pública

JOÃO PESSOA - PB

2025

## RESUMO

O Planejamento estratégico 2024/2026 da PMPB foi um instrumento administrativo implementado na instituição e o objetivo deste artigo foi analisar os impactos iniciais da implementação do planejamento estratégico 2024/2026 na Polícia Militar da Paraíba, com foco nas percepções dos oficiais da ativa. Utilizando uma abordagem mista, foi aplicado um questionário semi-estruturado para avaliar avanços institucionais, melhorias nos processos e desafios enfrentados no primeiro ano de execução. Os resultados indicam benefícios na modernização das operações e na eficiência organizacional, embora persistam obstáculos que requerem ajustes para o pleno alcance das metas estabelecidas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Polícia Militar da Paraíba; gestão pública; implementação de políticas; avaliação organizacional.

## ABSTRACT

PMPB's 2024/2026 Strategic Planning was an administrative instrument implemented in the institution and the objective of this article was to analyze the initial impacts of the implementation of the 2024/2026 strategic plan in the Military Police of Paraíba, focus is on the perceptions of active-duty officers. Using a mixed-methods approach, a semi-structured questionnaire was administered, and interviews were conducted to evaluate institutional advancements, process improvements, and challenges faced during the first year of implementation. The results indicate benefits in the modernization of operations and organizational efficiency, although obstacles persist that require adjustments to fully achieve the established goals.

**Keywords:** Strategic planning; Military Police of Paraíba; public management; policy implementation; organizational assessment.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. Planejamento Estratégico.....	8
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>12</b>
4.1. Perfil dos Entrevistados.....	12
4.2. Nível de Conhecimento e Divulgação do Projeto.....	14
4.3. Percepção da Importância e Clareza do Planejamento.....	15
4.4. Impactos Iniciais Percebidos.....	17
4.5. Desafios Identificados na Implementação.....	19
4.6. Avaliação Geral da Implementação.....	20
4.7. Análise qualitativa das respostas abertas.....	22
4.7.1 Metodologia da Análise.....	22
4.7.2. Melhoria da Divulgação e Entendimento do Projeto.....	22
4.7.3. Percepção de Melhorias na Rotina Operacional.....	23
4.7.4. Propostas para Superar os Desafios.....	23
4.7.5. Ajustes e Novas Iniciativas no Projeto.....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para promover eficiência e alinhamento organizacional em instituições públicas e privadas. No contexto da administração pública, ele se torna indispensável para atender às crescentes demandas sociais e gerenciar recursos de maneira mais eficaz. A Polícia Militar da Paraíba (PMPB), diante de sua missão de garantir segurança e ordem pública, implementou o planejamento estratégico 2024/2026 com o objetivo de modernizar suas operações, aprimorar o desempenho institucional e fortalecer a confiança da sociedade em seus serviços. Nesse cenário, compreender os impactos dessa implementação inicial é fundamental para assegurar que as metas estabelecidas sejam alcançadas de forma eficaz.

A gestão estratégica em instituições públicas, como destacam Bates e Glynn (2020), permite um uso mais racional de recursos e melhora a entrega de serviços à população. Entretanto, para que um planejamento seja efetivo, é crucial avaliar como ele é percebido pelos membros da organização, sobretudo aqueles diretamente envolvidos em sua execução. Na PMPB, os oficiais da ativa desempenham um papel central na operacionalização das estratégias traçadas, sendo, portanto, imprescindível investigar como eles avaliam os impactos das mudanças estruturais e operacionais introduzidas no primeiro ano do planejamento estratégico. Essa percepção pode fornecer insumos valiosos para ajustes no direcionamento estratégico da corporação.

A justificativa para este estudo encontra respaldo em diversos fatores, entre eles a necessidade de aprimorar continuamente a gestão pública, conforme enfatizam Carvalho e Sousa (2017). Além disso, o planejamento estratégico na segurança pública demanda avaliações periódicas para que se mantenha alinhado às reais necessidades do contexto social e institucional. A falta de análises aprofundadas pode comprometer a eficiência e a eficácia das ações, resultando em desperdício de recursos e insatisfação das partes interessadas internas e externas. Assim, a percepção dos oficiais da ativa torna-se uma peça-chave para entender os avanços e obstáculos enfrentados nesse processo de transformação organizacional.

O objetivo deste artigo foi aplicar um questionário aos oficiais da ativa da PMPB, visando mensurar os impactos da implementação do planejamento estratégico 2024/2026 no ano de 2024. A pesquisa buscou analisar aspectos como benefícios percebidos, desafios enfrentados e o nível de engajamento dos oficiais com as diretrizes estabelecidas. Os resultados permitiram não apenas avaliar a eficácia das ações implementadas, mas também propor ajustes necessários para potencializar os resultados e reforçar o alinhamento estratégico da instituição, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente e orientada para resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No mundo globalizado o ambiente corporativo busca sempre inovar e estar na vanguarda das metodologias e ferramentas que otimizem a forma de entregar seus produtos e serviços, tornando necessário aprimoramentos para que possa sobreviver em um ecossistema extremamente competitivo. Conforme apontam Maximiano e Nohara (2017), “o futuro é inevitável e incerto, no entanto, poderá ser antevisto, sendo que as escolhas voltadas a lidar com esse futuro são decisões de planejamento”. Essa necessidade de planejamento é reforçada por Gross e Silva (2017), que destacam que, em ambientes turbulentos e incertos, a previsibilidade e a estratégia são fatores essenciais para o sucesso organizacional.

Nessa perspectiva, mesmo não tendo a pressão de competitividade das empresas privadas, as organizações públicas vêm experimentando, de forma acentuada, uma maior cobrança para que os serviços ofertados à sociedade sejam de qualidade, como também cumpram as demandas estabelecidas pelos constituintes da nossa Carta Magna. Além disso, em um cenário no qual os recursos são escassos e as demandas sociais são crescentes, faz-se necessário otimizar toda uma cadeia de trabalho e rever a estrutura organizacional, pois não se vislumbra novos resultados com a realização das mesmas práticas. Como aponta Giacobbo (1997), o planejamento estratégico permite a administração pública definir um rumo claro para atender sua responsabilidade social, garantindo que suas ações sejam eficientes e voltadas à otimização dos recursos públicos.

Nesse sentido, partindo da necessidade de suprir as demandas apresentadas, tecnologias, ferramentas e metodologias foram desenvolvidos e estão

em pleno aprimoramento, as quais, quando aplicadas de forma correta, colaboram para a especialização e modernização da estrutura organizacional, acarretando um processo de trabalho mais eficiente, eficaz e efetivo. Com isso, há um reflexo positivo no serviço ofertado, o qual, poderá suprir, em parte, as demandas sociais presentes. Dessa forma, corroborando com esse contexto "a construção de um Planejamento Estratégico coerente com a realidade e os princípios institucionais Gráfico como uma ferramenta impulsionadora dos processos inovadores, resultando em melhorias no desempenho organizacional e fortalecimento da cultura institucional" (Pontes Filho; Alvarez, 2023).

Portanto, não há como pensar em um ambiente moderno e eficiente sem levar em conta planejamento estratégico e gestão por processos, ferramentas experimentadas e validadas no ambiente corporativo e que proporcionaram ganhos laborais exponenciais para as organizações. Essas tecnologias ajudam a entender o propósito da corporação e os princípios motivadores de sua existência. Ademais, faz com que seja incorporado o planejamento, entendendo os pontos fortes e fracos para defender-se das ameaças e aproveitar as oportunidades. Como demonstrado por estudos de Born (2014), a aplicação sistemática do planejamento estratégico permite que organizações públicas respondam melhor às demandas sociais, garantindo transparência e eficiência.

A literatura acadêmica recente realça a importância da adaptabilidade das organizações públicas às rápidas mudanças do ambiente globalizado. A inovação em serviços públicos não deve apenas responder de maneira reativa às mudanças ambientais, mas também antecipar e moldar essas mudanças através de um planejamento estratégico proativo, conforme entendimento de Cruz (2017), o planejamento estratégico é uma ferramenta que se antecipa as necessidades futuras, como também prepara a instituição para mudanças que não estavam previstas, tornando-a flexível e adaptativa as demandas postas. A adoção de uma mentalidade de preditiva e prescritiva permite que as organizações públicas não só melhorem a qualidade dos serviços prestados, mas também se tornem catalisadoras de mudança social e política, promovendo um alinhamento mais estratégico entre as necessidades dos cidadãos e as capacidades governamentais.

Além disso, a incorporação de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA) e aprendizado de máquina, nos processos de planejamento estratégico

está transformando a gestão pública. Estes avanços tecnológicos permitem uma melhor previsão de tendências futuras e a otimização de recursos, que são críticos em um ambiente de recursos limitados. A IA pode ser empregada para refinar os processos de tomada de decisão e melhorar a prestação de serviços públicos. A aplicação de algoritmos preditivos e análises de big data não apenas acelera a resposta governamental a necessidades emergentes, mas também aprimora a precisão e a eficácia das políticas implementadas, garantindo que os serviços sejam tanto adaptativos quanto inovadores.

Mesmo sendo temas que apenas passaram a ser amplamente debatidos e disseminados no ambiente público há poucos anos, os nossos legisladores, de forma atemporal, deram importância e entenderam que esse ambiente deveria ter como filosofia planejamento, processos e pensamento estratégico, pois já na Constituição federal de 1988 encontramos doze referências à palavra planejamento. Nesse sentido, seguindo esse mesmo alinhamento, as legislações mais atuais estão taxando a necessidade do planejamento, haja vista que na nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) também há doze citações da palavra planejamento. Nesta perspectiva, conforme os apontamentos de Kich e Pereira (2011), a falta de planejamento adequado pode comprometer a efetividade dos serviços públicos, tornando imprescindível que o setor público adote práticas estratégicas para garantir sua funcionalidade.

Diante disso, fica evidente a necessidade de enraizar e lastrear planejamento, gestão, processos e eficiência na cultura organizacional do setor público, estipulando uma linguagem metodológica que seja absorvida pelos centros de tomadas de decisões nos níveis estratégico e capilarizados para os níveis táticos e operacionais. Estudos realizados por Bataglia e Yu (2008) evidenciam que organizações que incorporam planejamento estratégico de forma estruturada conseguem melhorar significativamente sua capacidade de resposta às demandas da sociedade, garantindo maior eficiência e transparência na gestão pública.

## 2.1. Planejamento Estratégico

Ao longo dos anos as instituições públicas, arregimentadas no sentimento de responsabilidade e probidade, começaram a trilhar suas atividades pautadas na

tríade eficácia, eficiência e efetividade, alicerçando uma nova era, na qual todos os esforços e preocupações estão voltados para o bem-estar e melhor qualidade de vida da sociedade. Nesse sentido, as organizações que melhor conseguiram se adequar às novas demandas sociais foram aquelas que utilizaram o plano estratégico como um guia para direcionar as ações e tomada de decisões.

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta e tecnologia de gestão já experimentada no ambiente corporativo, que vem proporcionando um acentuado aprimoramento no ambiente de trabalho, pois de forma sistemática e metodológica identifica o real propósito para o qual a instituição foi concebida, além de identificar e catalogar suas rotinas e processos. Ademais, o plano estratégico, por meio de ferramentas consolidadas como SWAT, PDCA, 5W2H, dentre outras, proporciona estipular a missão, visão e valores, atributos dos quais solidifica uma identidade institucional e concentra esforços em objetivos bem definidos e voltados para dirimir problemáticas sociais e gargalos organizacionais. Drucker (1986, p. 91) afirma que "O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes".

Com a finalidade de ampliar o entendimento sobre a eficácia do planejamento estratégico nas instituições públicas, estudos recentes têm demonstrado que este planejamento não só responde às necessidades administrativas, mas também serve como um catalisador para a inovação social e tecnológica dentro do setor público. A aplicação de metodologias ágeis, como o Scrum e o Lean Six Sigma, no processo de formulação estratégica, tem permitido uma resposta mais rápida e eficiente às mudanças e exigências do ambiente externo, garantindo que as políticas implementadas sejam tanto adaptativas quanto sustentáveis. Este aspecto é crucial, conforme exposto por Anderson e McFarlane (2019) no *Journal of Public Sector Management*, os quais argumentam que a agilidade estratégica pode significativamente aumentar a resiliência organizacional contra incertezas econômicas e políticas.

Além disso, a integração do planejamento estratégico com tecnologias de informação tem emergido como uma prática poderosa para aprimorar a transparência e a *accountability* nas instituições públicas. Sistemas de informações estratégicas, baseados em *Big Data* e *analytics*, são empregados para fornecer uma visão detalhada e quantificável dos resultados das políticas públicas, facilitando a

avaliação de desempenho e o ajuste de estratégias em tempo real. De acordo com Oliveira (2020) na *PublicAdministration Review*, a implementação dessas tecnologias não apenas otimiza os recursos, mas também promove uma cultura de decisão baseada em evidências, o que é essencial para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável e para a construção de uma governança eficaz e responsiva.

Além disso, o plano estratégico é essencial para posicionar uma organização na vanguarda do profissionalismo e da inovação, projetando celeridade, vantajosidade e otimização recursos, diante de um cenário que se necessita fazer mais com menos. Busca-se também identificar os *stakeholders* e criar um engajamento coletivo no qual o pensamento estratégico passe a ser uma filosofia incorporada no ambiente organizacional. Vale salientar que planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes. Chiavenato e Sapiro (2020) retratam o pensamento estratégico – ou intenção estratégica – como uma parte não-analítica da atuação do estrategista, recorte de um trabalho complexo e sofisticado que exige imaginação, discernimento, intuição e impulso para empreender.

A efetividade do planejamento estratégico nas instituições policiais militares depende diretamente da capacidade de adaptação às constantes transformações do ambiente social e tecnológico. Segundo Santana e Cruz (2022), um dos desafios recorrentes na concepção do planejamento estratégico é a necessidade de alinhar diretrizes institucionais à realidade operacional, considerando fatores como disponibilidade de recursos, estrutura organizacional e cultura interna. Essa adaptação requer um modelo de gestão que não apenas estabeleça metas estratégicas, mas que também possibilite ajustes dinâmicos conforme as demandas institucionais e externas evoluam.

### **3. METODOLOGIA**

Para avaliar os impactos da implementação do planejamento estratégico 2024/2026 na Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB) sob a perspectiva dos oficiais da ativa, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos.

Inicialmente, realizou-se uma ampla revisão bibliográfica para fundamentar teoricamente o estudo, explorando temas como planejamento estratégico em organizações públicas, mudanças organizacionais e gestão operacional em instituições policiais. Essa revisão envolveu a análise de artigos científicos, livros e documentos oficiais, priorizando publicações indexadas em bases acadêmicas nacionais e internacionais entre 2015 e 2023. O objetivo foi construir um referencial teórico sólido que buscou contextualizar as especificidades da PMPB no cenário da segurança pública brasileira e embasasse as discussões posteriores.

A coleta de dados primários foi realizada entre 18 de março e 04 de abril de 2025, utilizando um questionário semi-estruturado eletrônico, direcionado exclusivamente aos oficiais da ativa da PMPB. A delimitação desse público considerou o papel desses profissionais na gestão administrativa e operacional da corporação, com atuação direta nos níveis estratégico, tático e operacional. O questionário foi difundido amplamente, alcançando todas as unidades operacionais e administrativas da PMPB, bem como as diferentes regiões e áreas integradas de segurança pública do estado. Essa abrangência buscou garantir representatividade e captar percepções distintas sobre os efeitos do planejamento estratégico em diferentes contextos territoriais e funcionais.

O questionário foi elaborado de forma clara e objetiva, com perguntas fechadas e abertas, destinadas a captar percepções sobre os impactos do planejamento estratégico na modernização da PMPB. Os participantes foram incentivados a avaliar se, no ano de 2024, houve avanços institucionais e melhorias nos processos administrativos e operacionais diretamente associados à implementação do planejamento 2024/2026. Os dados quantitativos coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, permitindo a identificação de padrões e tendências, enquanto as respostas qualitativas foram submetidas à análise de conteúdo, buscando temas emergentes que pudessem enriquecer os resultados e contribuir para interpretações mais abrangentes.

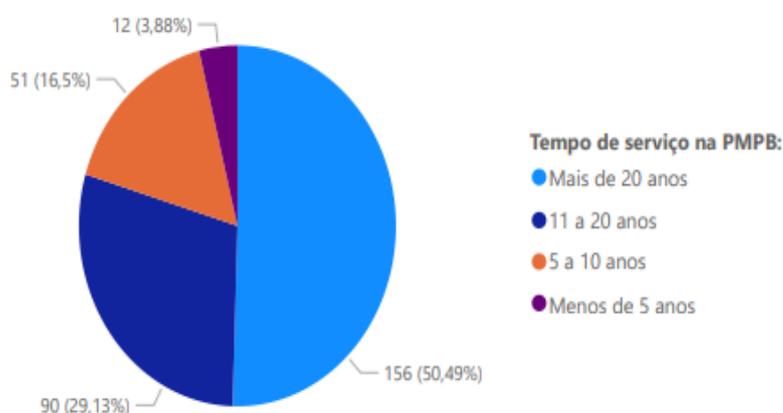
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Perfil dos Entrevistados

A pesquisa desenvolvida utilizou-se de uma amostra composta exclusivamente por oficiais da ativa da Polícia Militar da Paraíba, que estão atuando nos quatro grandes comandos regionais, diretorias e comandos, os quais totalizam 947 oficiais. O objetivo desta delimitação parte da premissa de que os oficiais da PMPB são os participantes diretos envolvidos no processo decisório e na execução dos PDAs previstas no Planejamento Estratégico 2024/2026 da instituição. Dessa forma, após findo o prazo para responder o questionário, 309 oficiais o responderam, correspondendo a 32% de representatividade.

Nessa perspectiva, buscou-se analisar a temática referente ao tempo de serviço dos participantes da pesquisa (Gráfico 1), a qual demonstrou que 50,49% têm mais de 20 anos de serviço na corporação, seguidos por 29,13% com tempo entre 11 e 20 anos, 16,5% entre 5 e 10 anos, e apenas 3,88% com menos de 5 anos, o que leva a uma análise de que os participantes tem uma experiência de caserna elevada, fazendo-se com que as opiniões colhidas refletiram percepções de profissionais que detém experiênciaprática e teórica da PMPB, trazendo confiabilidade aos resultados.

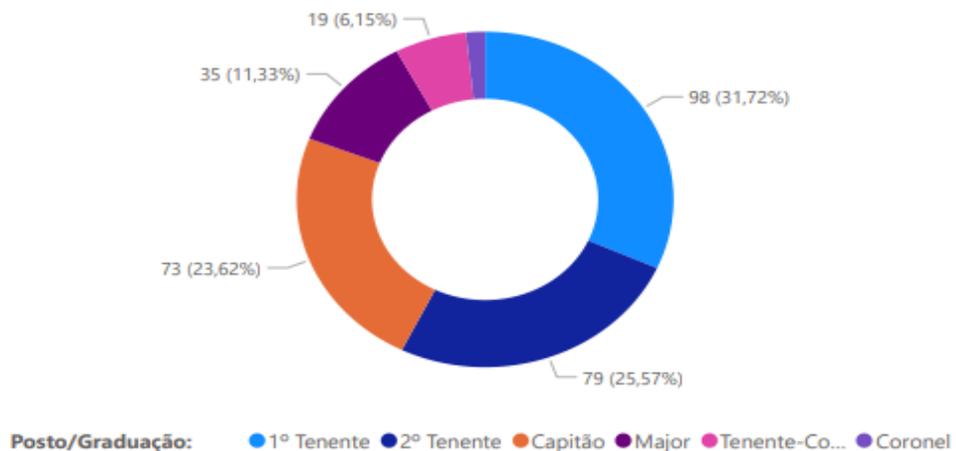
Gráfico 1 – Gráfico da distribuição dos entrevistados por tempo de serviço na PMPB



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Quanto ao posto, destaca-se a predominância de 1º Tenentes (31,72%), seguidos por 2º Tenentes (25,57%), Capitães (23,62%), Majores (11,33%), e Tenentes-Coronéis e Coronéis (6,15%), conforme Gráfico 2. Neste sentido, o resultado já era dentro dos parâmetros esperados, tendo em vista a disposição da base piramidal da corporação apresentar uma configuração desta proporção, o que torna a pesquisa rica no sentido de que se tem público avaliando dentre os níveis operacionais, táticos e estratégicos da instituição.

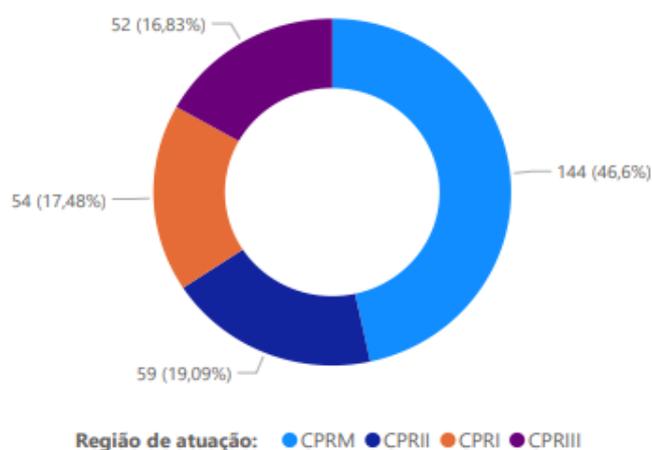
Gráfico 2 - Gráfico da distribuição dos entrevistados por posto/graduação



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Em relação à área de atuação, as respostas abrangeram todas as Regiões Integradas de Segurança Pública da Paraíba. A maior concentração dos respondentes está no Comando de Policiamento Regional Metropolitano (CPRM), com 46,6%, seguido pelo Comando de Policiamento Regional II (CPRII) (19,09%), Comando de Policiamento Regional II (CPR II) (17,48%) e Comando de Policiamento Regional III(CPR III) (16,83%), como mostra a Gráfico 3. A representatividade geográfica descentralizada assegura uma análise ampla, com contribuições oriundas de distintas realidades operacionais e administrativas da corporação, como também mantém proporcionalidade com a distribuição dos oficiais nos Comandos Regionais.

Gráfico 3 – Gráfico da Distribuição dos entrevistados por área de atuação na PMPB

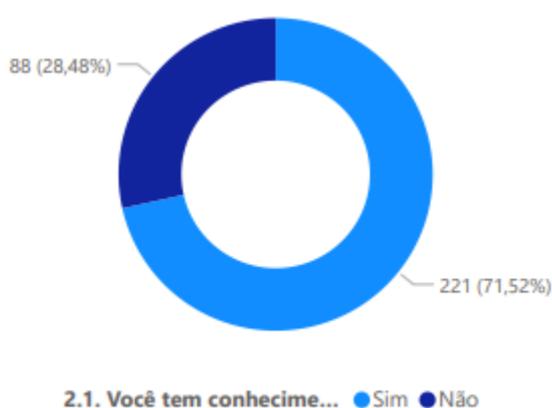


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

#### 4.2. Nível de Conhecimento e Divulgação do Projeto

O grau de conhecimento dos oficiais sobre o Planejamento Estratégico 2024/2026 é um dos principais indicadores da sua efetiva implementação e penetrância nos níveis organizacionais da PMPB, e nesse sentido, esta pesquisa teve como focoesa temática. Segundo os dados coletados, demonstrados na Gráfico 4, 71,52% dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre o planejamento, enquanto 28,48% afirmaram desconhecer sua existência.

Gráfico 4 - Gráfico Indicador de Conhecimento dos entrevistados sobre o Planejamento Estratégico

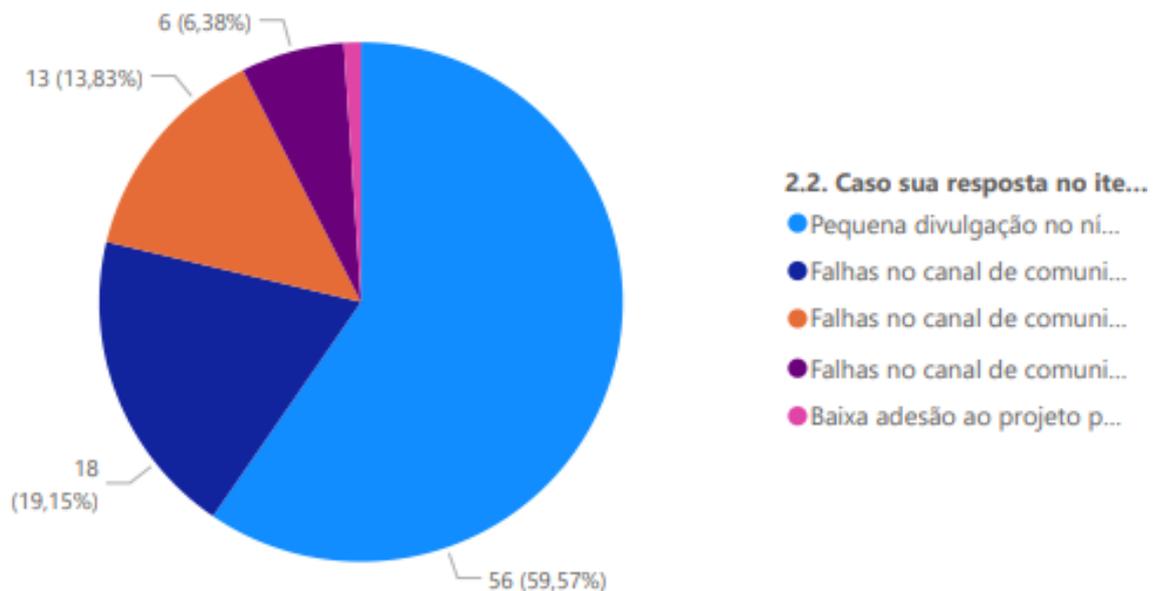


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Esse número revela uma lacuna relevante que precisará ser abordada para que esta capilarização seja mais aprofundada, tendo em vista que o planejamento estratégico direciona as ações da instituição, como também a norteia para os próximos anos em uma temática aprimoramento e efetividade em suas ações.

Dentre aqueles que desconhecem o planejamento, a principal justificativa apontada (59,57%) foi a pequena divulgação no nível operacional, seguida por falhas na comunicação interna, demonstrado na Gráfico 5. Esses achados podem indicar que sejam adotadas estratégias diversas das aplicadas atualmente no sentido da divulgação do plano e da comunicação interna da instituição.

Gráfico 5 - Gráfico da distribuição das respostas mediante a identificação dos problemas de comunicação



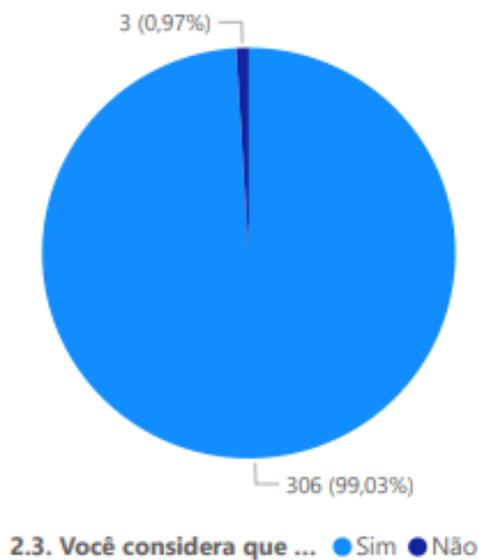
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

#### 4.3. Percepção da Importância e Clareza do Planejamento

Apesar dos resultados negativos no sentido da divulgação, parte dos respondentes (99,03%) reconhece o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a modernização administrativa e operacional da PMPB (Gráfico 6).

Isso demonstra que há um alto grau de percepção comum da temática entre os oficiais sobre o papel estruturante do planejamento como ferramenta de modernização operacional e administrativa.

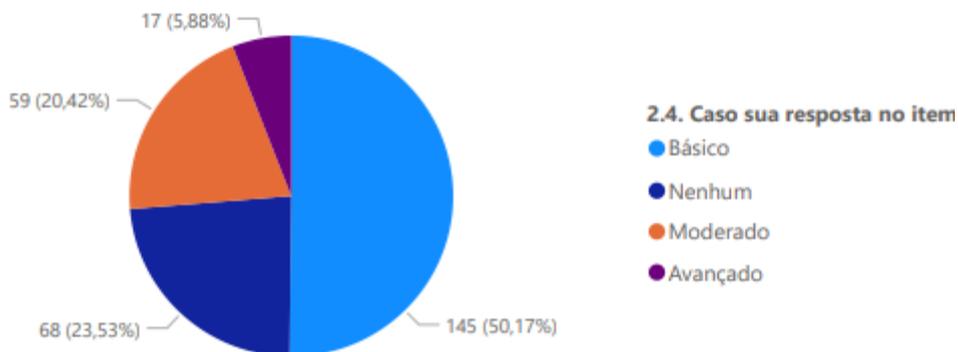
Gráfico 6 - Gráfico sobre a consideração dos entrevistados sobre a importância do projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Contudo, quando questionados sobre o nível de conhecimento sobre o conteúdo do plano, apenas 5,88% afirmaram ter conhecimento avançado, o que significa um total de 17 respondentes (Gráfico 7). Esse dado pode sugerir a adoção de estratégias que visem reforçar a difusão dos conhecimentos sobre o tema.

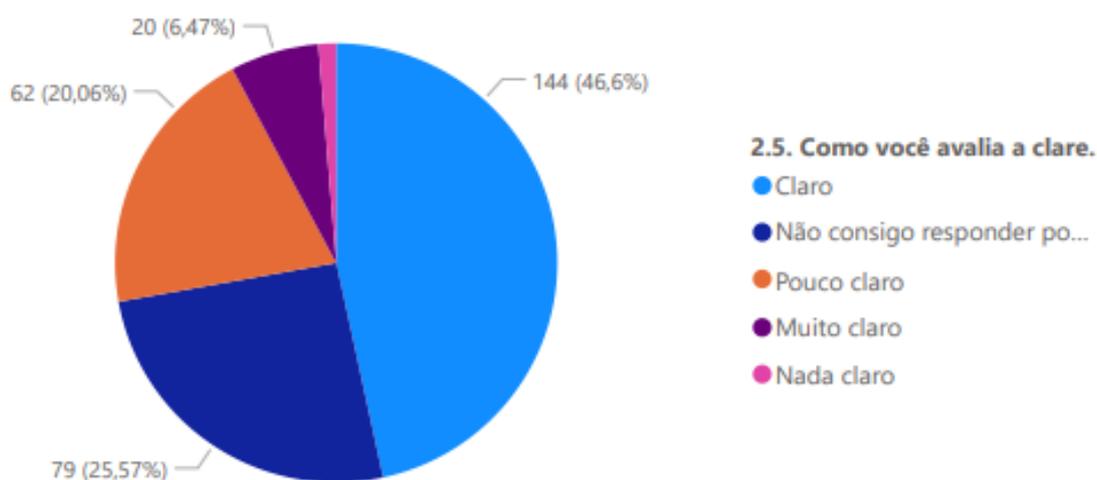
Gráfico 7 – Gráfico sobre o nível de Conhecimento do respondente sobre o projeto



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Em relação à clareza das metas, conforme a Gráfico 8, 46,6% consideraram-nas claras, enquanto 20,06% afirmaram que as metas são pouco claras. Outros 25,57% disseram não conseguir responder, o que pode indicar tanto uma falta de acesso ao documento como a complexidade na linguagem e objetivos apresentados, por exemplo.

Gráfico 8 – Gráfico sobre o nível de avaliação dos entrevistados da clareza do Planejamento Estratégico

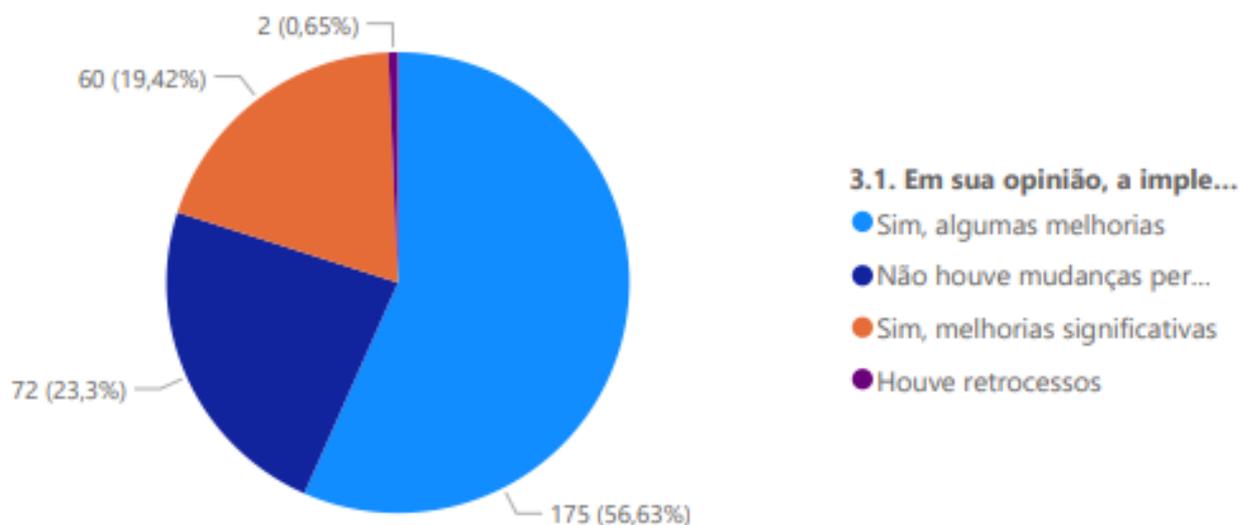


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

#### 4.4. Impactos Iniciais Percebidos

Mediante análise dos dados coletados no que se refere ao ano de 2024, demonstrados na Gráfico 9, foi constatado que a implantação do planejamento estratégico já inferiu mudanças na instituição, tendo em vista que 63% dos oficiais relataram ter observado algumas melhorias na rotina operacional, e 19,42% identificaram melhorias significativas. Apenas 0,65% indicaram retrocessos, sinalizando uma aceitação majoritariamente positiva do plano.

Gráfico 9 – Gráfico sobre avaliação da percepção do impacto da implementação do Planejamento Estratégico na PMPB

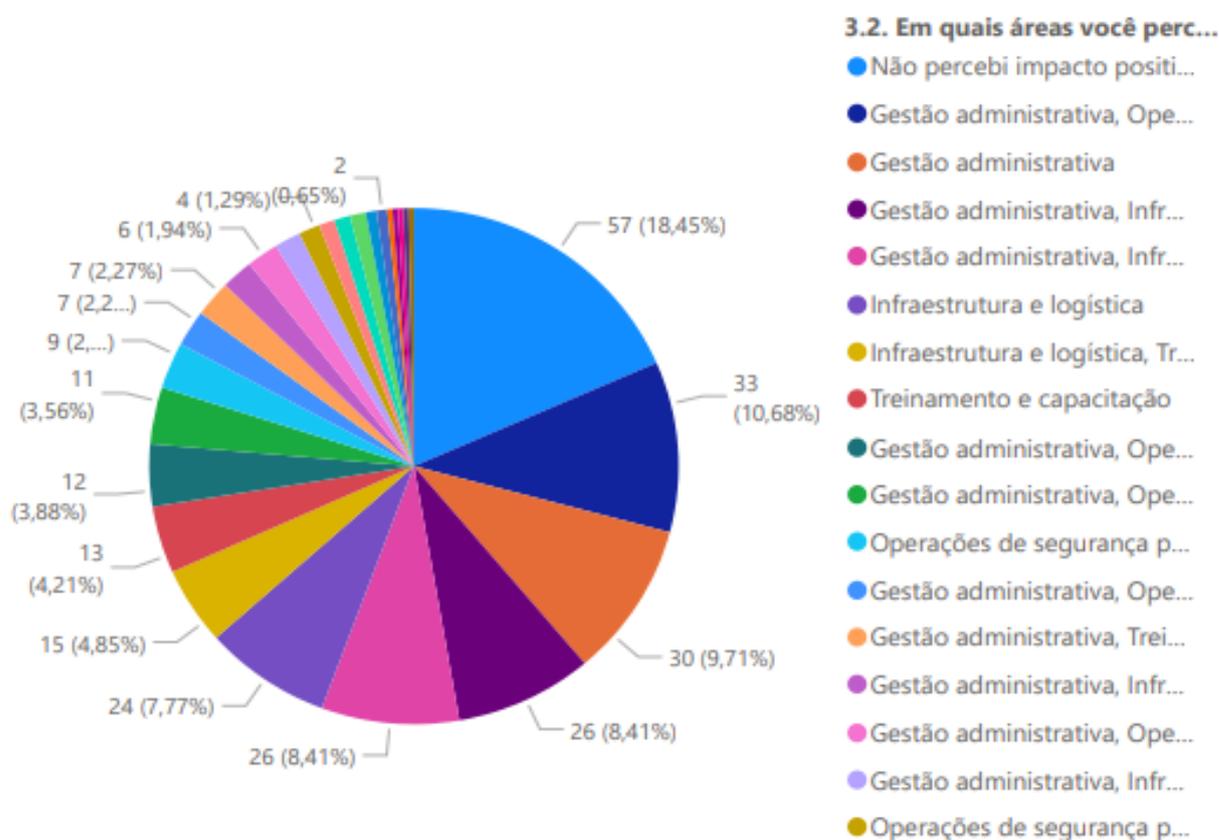


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Neste sentido, os principais impactos positivos foram registrados nas áreas de gestão administrativa, infraestrutura e logística, operações de segurança pública e capacitação de pessoal.

Ainda assim, um número considerável de entrevistados (18,45%) afirmou não ter percebido impacto positivo algum, o que pode estar associado à ausência de ações diretas em suas respectivas unidades ou ao desconhecimento sobre os objetivos do plano (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Gráfico sobre a avaliação dos impactos do Planejamento Estratégico na opinião dos respondentes



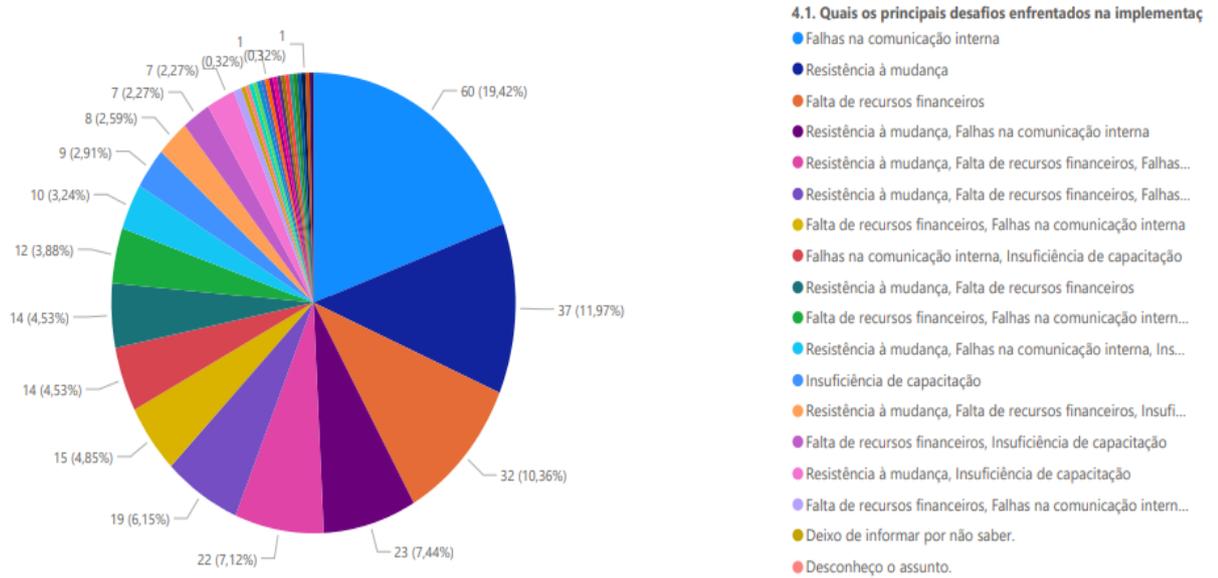
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

#### 4.5. Desafios Identificados na Implementação

A análise dos desafios enfrentados na implementação do Planejamento Estratégico revela aspectos críticos da cultura organizacional da PMPB. A falha na comunicação interna foi o fator mais citado (19,42%), seguido por resistência à mudança (11,97%) e falta de recursos financeiros (10,36%) como podemos ver na Gráfico 11.

A insuficiência de capacitação também apareceu de forma recorrente, o que pode indicar que, para o efetivo sucesso do projeto, essa temática deva ser abordada de maneira mais incisiva pela Instituição.

Gráfico 11 – Gráfico sobre os principais desafios na implementação do Planejamento Estratégico na visão dos entrevistados



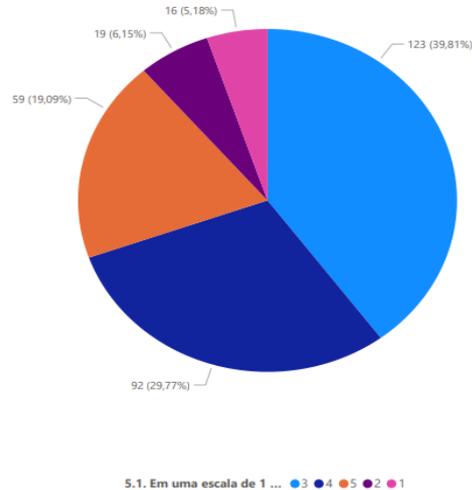
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Além disso, os relatos apontam que parte das unidades ainda carece de infraestrutura mínima para absorver e aplicar as diretrizes do planejamento, o que fragiliza sua efetividade e amplia as desigualdades institucionais entre os comandos regionais.

#### 4.6. Avaliação Geral da Implementação

A avaliação geral do impacto do planejamento estratégico no ano de 2024, foi medida em uma escala de 1 (muito ruim) a 5 (muito bom), esta apresentou distribuição concentrada entre as notas 3 (39,81%) e 4 (29,77%), como demonstrado na Gráfico 12. Isso sugere uma percepção moderadamente positiva, o que nos faz perceber uma margem considerável para melhorias. Apenas 5,18% atribuíram nota máxima, o que reforça a percepção de que o plano ainda está em fase de consolidação e implementação.

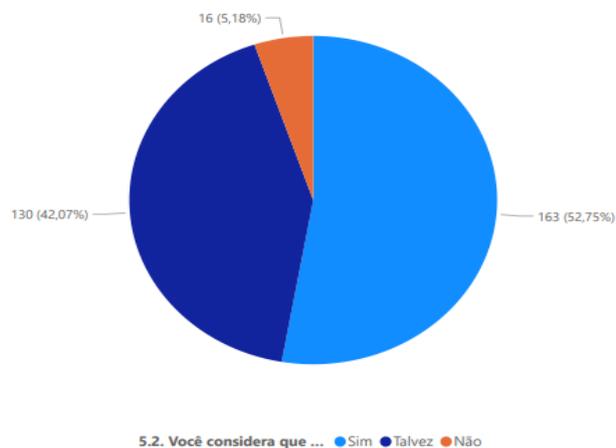
Gráfico 12 – Gráfico sobre o nível de avaliação da geral da implantação do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Por fim, 52,75% dos respondentes acreditam que o planejamento está alinhado às necessidades reais da PMPB, enquanto 42,07% ainda têm dúvidas quanto a esse alinhamento (Gráfico 13). Através da análise deste dado pode-se inferir que as revisões e reuniões participativas e contínuas tem uma importância relevante neste processo com o objetivo de que o planejamento permaneça ligado às reais demandas operacionais e administrativas da corporação.

Gráfico 13 – Gráfico sobre o nível de avaliação de alinhamento do Planejamento Estratégico com as necessidades reais da instituição na opinião dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

## 4.7. Análise qualitativa das respostas abertas

### 4.7.1. Metodologia da Análise

A análise qualitativa dos dados foi conduzida visando identificar padrões, categorias e sentidos recorrentes nas respostas dos oficiais da ativa da Polícia Militar da Paraíba (PMPB) a quatro questões abertas do questionário aplicado.

As respostas foram lidas na íntegra, categorizadas de forma indutiva e agrupadas por temas emergentes. Em seguida, cada categoria foi interpretada conforme o referencial teórico e os objetivos da pesquisa.

### 4.7.2. Melhoria da Divulgação e Entendimento do Projeto

Ao serem questionados sobre como a PMPB poderia melhorar a divulgação e o entendimento do Planejamento Estratégico 2024/2026 entre os oficiais, os respondentes apontaram, de maneira recorrente, três grandes eixos de melhoria:

- a) Uso de canais institucionais formais e digitais, 39% das respostas: Os oficiais sugeriram a utilização intensiva do aplicativo Conecta PMPB<sup>1</sup>, do site oficial e do BOLPM<sup>2</sup> como meios de promover maior visibilidade ao planejamento.
- b) Promoção de eventos presenciais e ciclos de palestras 32% das respostas: Outra categoria recorrente refere-se à realização de reuniões, palestras ou encontros regionais para apresentação dos objetivos estratégicos.
- c) Capacitação e sensibilização interna, 23% das respostas: Várias respostas apontam para a necessidade de ações formativas voltadas ao entendimento da ferramenta de planejamento, indicando que o domínio conceitual ainda não está plenamente consolidado na tropa.

<sup>1</sup>CONNECTA PMPB -É uma ferramenta gratuita disponibilizada aos policiais militares do estado da Paraíba, para fornecer acesso rápido e seguro as suas informações registradas no Sistema de Gestão Informatizada da PM (Intranet PMPB).

<sup>2</sup>BOLPM - O boletim institucional da Polícia Militar da Paraíba (PMPB) é um documento divulgado pela PMPB, disponível no site da PMPB que emite as notas referentes a diversas questões da instituição.

#### 4.7.3. Percepção de Melhorias na Rotina Operacional

Quando questionados se a implantação inicial do planejamento estratégico gerou melhorias na rotina operacional, as respostas abertas validaram os dados quantitativos descritos nos itens acima citados, confirmando que algumas melhorias já são percebidas, ainda que de forma limitada, representada por 55% das respostas.

Em suma, os relatos apontaram que as melhorias na organização administrativa, na definição de metas operacionais e na melhoria das estruturas físicas já são uma realidade, mas também afirmam que estas mudanças não aconteceram de maneira igualitária por todo o estado, tendo em vista que alguns oficiais afirmaram não perceber mudanças significativas em suas áreas de atuação, representada por 25% das respostas.

#### 4.7.4. Propostas para Superar os Desafios

Os desafios identificados na pesquisa quantitativa – como falhas na comunicação interna, resistência à mudança e escassez de recursos – também foram mencionados nas respostas qualitativas, com ênfase nas seguintes propostas de superação:

- a) Treinamento e capacitação contínua, 33% das respostas: A formação aparece como medida estratégica tanto para romper resistências quanto para alinhar todos os níveis da organização com os objetivos do planejamento.
- b) Fortalecimento dos processos formais, 20% das respostas: Alguns oficiais mencionam a necessidade de formalização de rotinas e padronização de procedimentos como forma de dar maior clareza à execução das metas.
- c) Aproximação da alta gestão com a base operacional, 22% das respostas: Foi sugerida uma maior presença dos gestores nas unidades para escuta ativa e incentivo à participação dos oficiais no processo de melhoria contínua.

#### 4.7.5. Ajustes e Novas Iniciativas no Projeto

Embora os respondentes tenham declarado “não ter sugestões” ou “nada a acrescentar”, um grupo de oficiais trouxe contribuições relevantes, com destaque para:

- a) Criação de um protocolo de comunicação padronizado, 24% das respostas: A fim de garantir que todas as unidades recebam as informações com o mesmo conteúdo, forma e periodicidade.
- b) Atualizações periódicas com *feedback*, 13% das respostas: Foi sugerida a criação de mecanismos para que os oficiais possam acompanhar os avanços das metas e oferecer retornos sobre a execução local.
- c) Iniciativas regionais integradas, 9% das respostas: A ideia de permitir certa flexibilidade para que cada comando regional desenvolva estratégias próprias, respeitando as diretrizes do planejamento, também apareceu como proposta inovadora.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar os impactos da implementação do Planejamento Estratégico 2024/2026 da Polícia Militar da Paraíba (PMPB), no ano de 2024, sob a ótica dos oficiais da ativa. Através de uma abordagem metodológica mista — quantitativa e qualitativa —, foi possível compreender não apenas o grau de conhecimento e percepção dos oficiais sobre o plano, mas também avaliar críticas, sugestões e contribuições de suma importância para ajudar a alcançar um panorama aproximado da execução deste projeto inovador na instituição.

Os dados quantitativos demonstraram que, embora o Planejamento Estratégico seja amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial de modernização (99,03% dos respondentes), uma parcela considerável dos oficiais entrevistados ainda possui conhecimento superficial sobre seu conteúdo. Essa constatação pode indicar uma lacuna entre a produção do projeto e a internalização do plano pelos profissionais que atuam na linha de frente, seja administrativa ou operacional. Embora 71,52% dos oficiais tenham declarado conhecer o plano, mais da metade

detém um nível de conhecimento básico ou nenhum, limitando a efetiva apropriação e adesão às suas metas e objetivos.

Na mesma ótica, as respostas qualitativas aprofundaram o entendimento sobre os desafios enfrentados. Os principais apontamentos — como falhas na comunicação interna, resistência à mudança, insuficiência de capacitação e escassez de recursos — são comuns a processos de modernização em instituições públicas, especialmente em corporações hierarquizadas como a Polícia Militar. Ainda assim, os relatos demonstraram que há possibilidade institucional e pessoal para contribuir com soluções, desde que o planejamento seja de fato compreendido, acessível e dialogado.

Com base nos achados da pesquisa, é possível apresentar um conjunto de propostas voltadas à melhoria da execução e gestão participativa do Planejamento Estratégico na PMPB, tornando este trabalho aplicável e orientado à prática. Estas propostas têm como finalidade tornar o planejamento não apenas um documento formal, mas um instrumento vivo e aplicado no cotidiano da corporação.

Uma das principais recomendações consiste na criação de um Centro de Governança e Monitoramento Estratégico, a ser inserido na Lei de Organização Básica da PMPB, vinculado ao Estado-Maior ou diretamente ao Comando-Geral. Este centro teria a missão monitorar a execução do planejamento, sistematizar indicadores e promover feedbacks regulares à tropa.

Além disso, destaca-se como essencial a capacitação em gestão estratégica e liderança para os oficiais em funções de comando e chefia. Cursos voltados a esses temas podem transformar esses profissionais em multiplicadores do planejamento dentro de suas unidades. Além disso, cursos online sobre o conteúdo e metas do planejamento podem ser disponibilizados em plataformas como o *Conecta PMPB*.

Outra proposta relevante refere-se à elaboração de Procedimentos Administrativos Padrão (PAPs) e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para ampliar a clareza sobre as metas e facilitar a aplicação do plano, propõe-se a

elaboração de PAPs e POPs, contendo as metas desdobradas em ações práticas, com cronogramas, responsáveis e metas por unidade.

Dessa forma, conclui-se que o Planejamento Estratégico 2024/2026 da PMPB representa um avanço importante na estruturação da gestão pública da segurança na Paraíba. No entanto, sua eficácia plena ainda depende de investimentos contínuos em comunicação institucional, engajamento dos quadros, formação estratégica e estruturação de processos de acompanhamento.

Espera-se que este trabalho contribua não apenas com o campo acadêmico da segurança pública, mas que também sirva como subsídio prático à alta gestão da PMPB, orientando ações concretas para a consolidação de uma cultura organizacional voltada para resultados, transparência e valorização dos seus profissionais.

## REFERÊNCIAS

- BATES, Christin.; GLYNN, Patrick. Process management in public services: efficiency and online services delivery. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 30, n. 2, p. 265-282, 2020.
- BATAGLIA, Walter; YU, Abraham SinOih. 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.
- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 1 abr. 2025.
- CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. 1ª ed. New York: Truman Talley Books/E. P. Dutton, 1986.
- 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.
- 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.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1045–1065, dez. 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão pública: abordagem integrada da administração e do direito administrativo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PONTES FILHO, José Ferreira; ALVAREZ, Edgar Bisset. Processos inovadores como suporte à gestão da informação: uma análise do planejamento estratégico da Polícia Federal considerando aspectos da cultura organizacional. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, v. 12, p. 1-10, 2023.

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.