

## DESAFIOS NA CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS POLÍCIAS MILITARES DO MARANHÃO, PARÁ E PIAUÍ: UMA ANÁLISE DE PASSADO, PRESENTE E FUTURO

Felipe Sousa Santana<sup>a,1</sup>, Felipe Cruz<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Oficial Superior da PMMA (Maranhão). Especialista em Direito do Estado, Especialista em Defesa Social e Cidadania e Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

<sup>b</sup> Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

---

### INFORMAÇÕES

*Palavras-chave:*  
Planejamento Estratégico;  
Segurança Pública;  
Polícia Militar;  
Gestão Pública.

### RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar os desafios encontrados nas Polícias Militares do Estado do Maranhão, Pará e Piauí durante a concepção de seus respectivos planejamentos estratégicos. Trata-se de um estudo de caso múltiplo incluindo pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos e elementos de planejamento e estratégia; análise documental de normas e legislações; entrevistas e aplicação de formulários com profissionais que vivenciaram, ou atuam na concepção, elaboração e implementação do planejamento estratégico nas instituições selecionadas. Como principal resultado, constatou-se que os desafios elencados pela literatura para organizações públicas são semelhantes aos observados nas três polícias militares pesquisadas, em medidas e intensidades diferentes. Observou-se ainda variações e particularidades atinentes às idiosincrasias regionais, como diferenças orçamentárias e de estruturação do planejamento estratégico.

*Keywords:*  
Strategic Planning;  
Public Security;  
Military Police;  
Public Management.

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the challenge found at Military Police of the Brazilian states of Maranhão, Pará and Piauí, during the conception of their respective strategic planning. It is a study of multiple cases including bibliographic research about the concepts and elements of the planning and strategy; documental analyze of rules and legislations; interview and form application with professionals that experience or have act in the conception, construction and implementation of the strategic planning at the selected institutions. As a main result, the challenges listed by the literacy are similar to the ones observed at the three military police researched, in different measures and intensities. Due to the regional idiosyncrasy, they observed variations and particularities such as differences at budget and strategic planning structures.

---

<sup>1</sup> [felipesousasantana@gmail.com](mailto:felipesousasantana@gmail.com)

## 1. Introdução

Este estudo buscou ampliar o conhecimento acerca das peculiaridades existentes para a elaboração do planejamento estratégico nas Polícias Militares passaram a elaborar processos de gestão estratégica com características mais generalistas, formalizando-os em planos e planejamentos. Para tanto, tornou-se premente analisar organizações com características intrínsecas e extrínsecas semelhantes, como condições legais, naturais, paisagísticas e humanas – culturais, econômicas e sociais. Desta forma, foram escolhidas as Polícias Militares do

Maranhão, do Pará e do Piauí (Maranhão, 1984; Pará, 2006; Piauí, 2016). Estas características permitem inferir que tanto o público interno, quanto o externo vivenciam desafios e oportunidades semelhantes, possibilitando uma análise comparativa às ações dos gestores destas três instituições.

No concernente à Segurança Pública, esta região padece de problemas oriundos do descontrole na exploração de seus vastos recursos naturais intensificados no século XX, como o conflito por controle e posse de terras por populações indígenas, tradicionais e migrantes, além do desmatamento e uso ilegal do solo. Para além destes aspectos, o tráfico de entorpecentes e o controle por suas rotas também são fatores agravantes da violência nos estados que a compõem, sendo a região norte a única a apresentar crescimento nos índices de homicídio no ano de 2021, segundo o Monitor da Violência (G1, 2022).

Quanto ao cumprimento das atribuições constitucionais que lhe são reservadas, as Polícias Militares estruturaram-se internamente de maneira que a competência da gestão de natureza estratégica é subdividida em diversos órgãos. Notadamente o Estado Maior Geral da Corporação (EMG) é legalmente o responsável pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle das

atividades da corporação, devendo realizar o acompanhamento da elaboração do planejamento estratégico desde sua concepção até seu controle, por via de avaliação com possível realinhamento (Maranhão, 1984; Pará, 2006; Piauí, 2016).

A importância do tema escolhido dá-se em estudar sobre o grau de profundidade que os gestores estratégicos destas Polícias Militares conhecem e executam soluções durante o processo de criação de seus planejamentos, em especial quando confrontados com às dificuldades impostas por suas realidades institucionais. Desta forma, este artigo tem como propósito responder à seguinte pergunta-problema: quais são os desafios e as peculiaridades encontrados pelos profissionais responsáveis pela concepção do planejamento estratégico nas organizações policiais militares dos estados do Maranhão, Pará e Piauí?

O artigo está organizado da seguinte maneira, além desta introdução. Na segunda seção, realizo uma revisão de literatura sobre Planejamento Estratégico e os principais desafios encontrados pelos pesquisadores no momento da elaboração do documento. Na terceira seção discorro sobre segurança pública, seu desenvolvimento no tempo e as assimilações de novos instrumentos, realçando a presença da ferramenta estratégica estudada. Em seguida realizo um breve histórico sobre a elaboração do Planejamento Estratégico nas Polícias Militares do Maranhão, Pará e Piauí. Na seção seguinte apresento a metodologia utilizada para desvendar as informações do campo escolhido, detalhando o lapso temporal, objeto, amostra, tipo de coleta e forma de análise do material. Por fim, discuto os resultados encontrados pela pesquisa de campo em triangulação com a literatura previamente estudada, demonstrando as influências, nuances, peculiaridade e limitações de cada instituição.

## 2. Referencial teórico

Com o intuito de discutir os desafios encontrados na elaboração do planejamento estratégico pelas Polícias Militares pesquisadas, permeou-se no referencial teórico a estruturação conceitual para compreender as origens do que veio a ser o planejamento estratégico. Aborda-se o conceito de estratégia e planejamento no âmbito da ferramenta, para assim avançarmos sobre sua origem, características, vantagens e críticas. Ao final, estabeleceram-se os alicerces para a compreensão do funcionamento do Sistema de Segurança Pública do país, notadamente nas atribuições das Polícias Militares. Este arcabouço teórico permite compreender as necessidades e as disfuncionalidades atinentes à criação do planejamento estratégico por meio de uma lista de desafios a ser utilizada na pesquisa de campo.

### 2.1 Planejamento estratégico

A definição de Planejamento Estratégico varia conforme o autor, ou com o

momento histórico em que se analisa a ferramenta. Por vezes, há similaridades, noutras nota-se um rompante de ruptura em sua definição à luz da dinâmica do momento. Importa estudar as variadas conceituações para que se entenda o que se pesquisa e em que medida surgem os desafios para sua elaboração.

Da análise pormenorizada entre críticas e benefícios, pontos negativos e positivos, a literatura e os gestores passaram a compreender suas dificuldades e possibilidades tanto na implementação quanto na gênese do instrumento. É desta miscelânea de oportunidades e conhecimentos publicados que se extraiu a seguinte tabela para orientar a pesquisa de campo que objetiva tentar compreender como os desafios e as peculiaridades relativos aos respectivos Planejamentos Estratégicos das instituições.

**Quadro 1. Desafios à concepção do Planejamento Estratégico, segundo a literatura**

DESAFIOS	DESCRIÇÃO
<b>Liderança do Gestor Máximo</b> (KAPLAN, Roberto S. NORTON, David P. 2000, p. 26; GIACOBBO, 1997, p. 89; PORTER, 1996, p. 77).	O apoio é fundamental para concepção e implementação do planejamento estratégico. Não obstante, a necessidade da alta administração conduzir o processo, pode ocorrer desinteresse por motivos variados.
<b>Ausência de Comunicação para o ambiente interno e externo</b> (KAPLAN, Roberto S. NORTON, David P., 2000, p. 231).	O planejamento estratégico pode sofrer carência de publicidade, tornando-se ilegítimo para os <i>stakeholders</i> , com baixa credibilidade social.
<b>Desconexão entre Planejamento e realidade interna/externa.</b> (MINTZBERG, Henry. 2004, p. 97; DE TONI, Jackson, 2016, p. 315; POISTER, 2010, p. 248).	Aqueles que planejam devem se atentar para a realidade da organização e o ambiente que a cerca. A falta de análise dessa realidade pode ocasionar em uma ferramenta com conteúdo de baixa aplicabilidade.
<b>Perturbação da cultura tradicional</b> (ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. 1993, p. 94; BAYLEY, 2002, p. 230; MINTZBERG, Henry. 2004, p. 98).	As ideias e condutas dos planejadores causam desconforto no <i>status quo</i> , e na rotina das demais atividades da instituição.
<b>Conflito entre as atividades operacionais e estratégica.</b>	O choque de cultura e a afirmação de identidades coletivas, podem fazer com que os colaboradores

(ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. 1993, p. 95 e 406; GIACOBBO, 1997, p. 88; POISTER, 2010, p. 248).	das atividades operacionais resistam a realização do planejamento estratégico.
<b>Ausência de gestores capazes de formular e implantar estratégias.</b> (ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. 1993, p. 75; ALDAY, p. 12, 2000. BRYSON et al, 2018, p. 331).	Baixa quantidade de profissionais na instituição que possuem formação, ou conhecimento, acerca da concepção e implementação da ferramenta.
<b>Necessidade de informação da organização</b> (ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. 1993, p. 76; ARAUJO, 1996, p. 76; BRYSON et al, 2018 p. 331; U.S. GAO, 2004-05, p. 20.)	Os planejadores precisam estar informados sobre as mais diversas áreas da organização para planejar a estratégia. Porém, existe o risco da instituição não as possuir e/ou não as entregar no momento oportuno.
<b>Influência Política(gem) nas escolhas estratégicas</b> (BRESSER-PEREIRA, L. C. p. 128, 2001. EISENHARDT, K. M, 1999. ANDRADE, 2018, p. 119; OISTER, 2010, p. 248.)	A influência política é salutar e natural às atividades da Administração Pública, porém, sem sustentação na realidade das organizações, ou eivadas de interesses escusos, prejudicam a legitimidade do PE.
<b>Instrumentos de T.I.</b> (CARVALHO; LAURINDO, 2010 p.162; GIACOBBO, 1997, p. 95).	Instrumentos de tecnologia da informação obsoletos que não permitem atualização de sistemas e procedimentos eficientes.
<b>Estrutura Hierárquica</b> (MATIAS-PEREIRA, José, 2014, p. 95; GIACOBBO, 1997, p. 91).	Um grande número de níveis hierárquicos dificulta a elaboração do planejamento, já que as informações e determinações demandam maior tempo para transitarem, serem compreendidas e questionadas/acatadas.
<b>Planejamento é dispendioso</b> (ALDAY, 2000, p. 11; BRYSON et al, 2018, p. 326; GIACOBBO, 1997, p. 88).	O ato de planejar, com tempo, efetivo e mobilização, demanda altos custos para a organização.
<b>Dificuldade em elaborar objetivos claros</b> (POISTER, 2010, p. 253. U.S. GAO, 2004-05, p. 20. CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.21)	O instrumento é utilizado para formalizar os objetivos e estratégias elaboradores pelos gestores, porém falha em descrever o desejado de forma objetiva e inteligível.
<b>Necessidade de informação da organização</b> (ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. 1993, p. 76; ARAUJO, 1996, p. 76; BRYSON et al, 2018 p. 331; U.S. GAO, 2004-05, p. 20.)	Os planejadores precisam estar informados sobre as mais diversas áreas da organização para planejar a estratégia. Porém, existe o risco da instituição não as possuir e/ou não as entregar no momento oportuno.

Fonte: Elaboração do autor (2022).

## 2.2 Planejamento e segurança pública

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2021), a área de Segurança Pública no país tem vivenciado uma notória consolidação no aumento dos índices de violência. As consequências dos crescimentos desses indicadores são sentidas pela sociedade brasileira como um todo, incluídos os Estados do Pará, Piauí e

Maranhão nesta conjuntura de crise sistêmica.

Com efeito, conforme ordinariamente compreendida, a ideia de segurança pública exercida por instituições policiais militares sempre suscita a noção de poder de polícia, isto é, de um poder limitativo da liberdade individual em benefício do interesse público, ou, conforme decorre do art. 144, da Constituição da República, em benefício à

ordem pública. Mas não é só. Para além disso, a segurança pública carrega em si uma prerrogativa constitucional indisponível, a ser garantida por meio de políticas públicas as mais diversas, de modo que ao Estado cabe a obrigação de criar condições objetivas que determinem o efetivo acesso a este serviço.

De igual modo, conforme nos alerta José Afonso da Silva (2018), a segurança pública deve ser compreendida como uma tarefa e responsabilidade permanente do Estado e de todos. Deste modo, cabe à entidade política, como também à população colaborar com a segurança pública. Em consequência, deve-se reformar a noção de ordem pública no sentido de compreender que ela exige a integração comunitária e, assim, qualquer ato da instituição precisa considerar esta vertente da ordem pública. Surge aí o planejamento, que para Carlos Matus (1996, p. 184) é a “mediação entre o conhecimento e a ação”.

Em outras palavras, a atuação da segurança pública em relação à citada concepção de ordem pública atrai para ela a necessidade de considerá-la como necessidade coletiva (Valente, 2017, p. 125). Ela é provida pela atividade estatal, mas sujeita-se aos interesses da coletividade, sobretudo, aos direitos fundamentais, mas não como finalidade única da segurança e sim como forma de entender que a segurança jurídica é um bem jurídico de natureza supraindividual.

David H. Bayley (2002) ao dissecar os padrões das instituições policiais em diversos países do mundo percebeu uma característica similar na maioria das organizações estudadas em seu trabalho: o elevado grau de consistência na manutenção do status quo estrutural. Mesmo quando mudanças abruptas e sensíveis de regime político ocorrem, e novas estratégias são elaboradas, a resistência às transformações parecem superar a visão dos benefícios objetivados a longo prazo pelos planejadores governamentais. Trata-se de uma âncora que

impede o poder adaptativo da corporação aos anseios e necessidades das demandas sociais contemporâneas.

Assim a segurança pública precisa se adequar às exigências de uma sociedade democrática, sobretudo o respeito aos direitos fundamentais e demais preceitos legais de reforço aos direitos dos cidadãos. Com isso, e cotejando-se com a instituição policial militar, a segurança pública, aos moldes das compreensões teóricas e práticas contemporâneas deve implementar um policiamento democrático, nos termos em que se extraídos dos estudos de Valente (2017), uma vez que ela é um meio de garantia dos direitos dos cidadãos e da própria segurança.

A criação de ferramentas estratégicas de gestão no universo corporativo foi acompanhada por uma adaptação no setor público alinhada à criatividade na elaboração de formas de pensar e efetivar as políticas de segurança pública, dentre elas o policiamento comunitário, o policiamento orientado à solução de problemas, a aplicação de tecnologia da informação e a especialização das respostas em áreas específicas de atenção (Dias Neto, 2000; Caetano & Sampaio, 2016).

Nesses países de matriz democrática a polícia possuiu inicialmente uma ampla esfera de atribuições oriunda da ausência normativa que as delimitassem. Aliado a isso, o baixo de nível de formação dos profissionais, e a ausência de critério técnico na escolha de seus integrantes, faziam com que a forma de se pensar e realizar segurança pública fossem relegadas a terceiro ou quarto plano, em detrimento de interesses individuais dos chefes políticos e policiais da ocasião (Brodeur, 2002 & Dias Neto, 2000).

No momento atual, o objetivo passa a ser não apenas realizar os anseios da sociedade em obter segurança, mas envolvê-la nessas atribuições para que as ferramentas elaboradas pelos técnicos sejam aprimoradas e gerenciadas também por quem se busca

satisfazer. O cidadão é coautor do planejamento e partícipe da elaboração da estratégia dos órgãos do sistema de segurança pública. Do Estado, na virada da década de 20 do século XXI espera-se, minimamente, uma polícia eficiente, preventiva e pautada nos rígidos ditames de respeito aos direitos humanos, com uso proativo e reativo de institutos gerenciais e operacionais atuais e eficientes (Caetano & Sampaio, 2016).

O Brasil por sua dimensão geográfica demanda dos profissionais e pesquisadores da área não um estudo de sua realidade, mas de suas várias realidades. Zanini (2020) argumenta que há que se pensar em modelos regionais, intra e entre entes federados, visando otimizar a governança das agências de segurança e evitando a sobreposição de competências e ações. Isso se faz através de diálogo, planejamento, e ações de inteligência, permitindo que a escassez de recursos humanos e materiais seja superada pela boa intenção gerencial para que se apreenda e compreenda como estados limítrofes possuem valores significativamente negativos e positivos em modalidades criminais semelhantes, como no caso de Mortes Violentas Intencionais (MVI) entre Maranhão e Piauí, por exemplo.

Em contextos atuais de excessiva violência física e discursiva, quase sempre envolvendo atos de segurança pública, a instituição policial militar precisa se valer de outros instrumentos que não a simples autoridade conferida pelo Estado, mas buscar sua legitimação por meio do conhecimento técnico e científico. A utilização de ferramentas consagradas de gestão de pessoas e recursos é um importante caminho para equilibrar as relações interpessoais, otimizar a utilização dos escassos recursos existentes, ampliar o leque de inovação e aplicar técnicas modernas para desburocratização da estrutura do órgão (Silva, 2017).

### **3. Histórico do planejamento estratégico na PMMA, PMPA e PMPI**

O ano de 2013 foi um marco para o início da concepção de um planejamento estratégico pela Polícia Militar do Maranhão. Após observar a necessidade de padronização de visão e objetivos e as mudanças impostas pela dinâmica no cenário da segurança pública no estado, o então Comandante Geral da corporação, Cel QOPM Aldimar Zanone Porto, reuniu seu corpo de oficiais do Estado Maior Geral - EMG, para que apresentassem uma proposta de Planejamento Estratégico para o quadriênio vindouro (Vilas Bôas, 2017).

A ferramenta elaborada pelo EMG, sob a coordenação do subchefe do Estado Maior Geral - SCH EMG - e aprovada pelo Comandante Geral foi apresentada em 2014, no 3º Congresso de Segurança Pública Preventiva de Comandantes de Unidade da Polícia Militar do Maranhão, onde foram distribuídos exemplares e apresentadas a missão, visão e valores da instituição. A proposta era para o triênio 2014-2017 e alinhava as mais recentes demandas internas e externas com os recursos e possibilidades existentes para as instituições de Segurança (Vilas Bôas, 2017).

O Planejamento Estratégico 2014-2017 foi realizado com a participação de uma equipe de oficiais vinculados à área de planejamento e seguindo as fases de coleta, análise e elaboração, através da consolidada matriz SWOT (iniciais, em inglês, de Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). O subchefe do Estado Maior foi o coordenador dos trabalhos da comissão criada para elaboração do documento.

Foi confeccionado o mapa estratégico Balance Scorecard (BSC) sendo, por fim, elencadas 151 metas para o período 2014 - 2017 (PMMA, 2014). Segundo Teles (p. 51, 2017) “o documento era composto por mais de cem páginas, que continham dados acerca de ocorrências policiais com seus mapas estatísticos, informações sobre treinamentos,

metodologias organizacionais, entre outros assuntos”. Todavia, o plano proposto não foi implementado.

Teles (2017) demonstrou em sua pesquisa que cerca de 71% dos comandantes de Unidades Policiais Militares da PMMA não tiveram conhecimento da ferramenta e, ainda, 21% daqueles que tiveram algum tipo de contato com o planejamento estratégico não fizeram uso quando estavam na gestão de diretorias, unidades ou seções. Esses números que mostram fragilidade e ineficácia das ações preliminares e das próprias condutas propostas no corpo do texto por seus planejadores.

Sendo assim, a única experiência deste tipo realizada na Polícia Militar do Maranhão padeceu de legitimidade e eficiência, tanto por carência de comunicação interna, quanto por desconexão do proposto no planejamento com a dinâmica interna e externa pelo qual passava a instituição. Isto foi ocasionado pela ausência de participação dos colaboradores e *stakeholders*, óbices que precarizam não somente a implementação, mas a própria criação do documento estratégico (Kaplan & Norton, 2000; Poister, 2010).

Já no ano de 2012, sob o comando de Simão Robison Oliveira Jatene, o Governo paraense organizou a reunião dos seis órgãos que compõem a Secretaria de Estado e Defesa Social do Pará - SEGUP, para que fosse elaborado o Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS, sob a coordenação do Secretário chefe da pasta, o Gen. EB Jeannot Jansen da Silva Filho (Pará, 2015).

Essa parceria para construção do instrumento estratégico realizou-se por meio de um iniciativa público-privada entre o Estado do Pará e o Movimento Brasil Competitivo. Por meio dessa parceria a Consultoria Brainstorming foi escolhida e, inicialmente, o método Grumbach eleito como tecnologia de planejamento a ser trabalhado com os três integrantes

convocados por cada instituição para formação do Grupo de Controle (Pará, 2015).

A Polícia Militar do Pará apresentou três oficiais superiores para a composição deste Grupo através de nomeação pela Portaria 008/2012, publicada no Boletim Geral 068, de 11 de abril de 2012 (PMPA, 2012). Os membros designados pela PMPA ajudaram na elaboração do diagnóstico da instituição, analisando a condição de recursos humanos e materiais da época, suas possibilidades e limitações.

A participação a nível de tropa se deu pela alimentação de informação nas Unidades Policiais Militares - UPM do sistema *brainstorming web*, disponibilizado na rede mundial de computadores e acessado pelos gestores das unidades e subunidades, com questionamentos e espaço para coletas de informações acerca de recursos matérias, humanos e logísticos. Realizaram-se ainda dois encontros no Hangar Centro de Convenções, com a presença de cerca de duas mil pessoas, para a construção do plano estadual.

Assim, a PMPA incluiu novas demandas e necessidades informadas pelas mais diversas áreas da instituição, finalizando o documento com 19 Objetivos, 37 Estratégias e 102 Iniciativas Estratégicas, a serem trabalhadas durante o lapso temporal de 10 anos - 2015 a 2025 (Pará, 2015).

A Polícia Militar do Piauí, em 2020, sob a gestão do Coronel QOPM Lindomar Castilho Melo, após perceber a necessidade de refletir e estruturar a instituição para os próximos anos de maneira sustentável e organizada realizou a contratação da empresa Laboro Consulting para construir o diagnóstico da realidade institucional e assessorar os oficiais do Estado Maior Geral na elaboração do Plano Estratégico a ser aprovado para o ano de 2021-2026 (PMPI, 2020).

De início foi realizada uma pesquisa interna dirigida a 1.477 colaboradores da PMPI, por meio do sítio da corporação. A

partir daí se pôde inferir sobre o atual estado de descontentamento com relação à remuneração recebida e aos meios disponibilizados para a realização das atividades. Porém, pôde-se igualmente prospectar o grau de pertencimento presente na Corporação e interesse em desenvolvê-la para o futuro. Essa pesquisa coletou informações dentre todos os postos e graduações da instituição, nas variadas faixas de tempo de serviço, ampliando o espectro de compreensão necessário à elaboração do diagnóstico a amparar a construção de estratégias efetivas para o quinquênio proposto (PMPI, 2020).

Após a análise das informações coletadas por meio desta pesquisa foram programados doze (12) ações de formação, pesquisas e trabalhos internos, no modelo de workshop, a serem realizados com membros de todas as áreas da PMPI no auditório do Quartel do Comando Geral - QCG, localizado na cidade de Teresina-PI, onde se procurou desvendar os principais elementos do problema estratégico que possibilitaria uma melhoria no serviço e na imagem institucional pretendidos (PIAUI, 2021).

Segundo o site oficial do Governo do Piauí (2021), as diretrizes definidas pelo Comando da corporação para o desenvolvimento do plano estratégico da PMPI foram: “o foco no valor, comprometimento, comunicação, liderança, eficiência e profissionalismo”. A metodologia de trabalho utilizada pela instituição foi a divisão do trabalho em câmaras temáticas para, após os debates em grupo nos workshops, depurar e desenvolver as ideias atinentes às questões institucionais sensíveis e particulares. Foram então compostos 6 grupos de trabalhos divididos nos temas de maior relevância para a PMPI, sendo eles os seguintes: recursos, capacitação, valorização, autonomia, disciplina e comunicação.

Por fim a identidade da PMPI foi revista no âmbito da reflexão estratégica realizada durante todo o período que percorreu de

novembro de 2020 a julho de 2021, auscultando os atores envolvidos com a realidade da PMPI e identificando possíveis pontos de partida para a caracterização das estratégias capazes de melhorar seu desempenho operacional. As informações oriundas da confecção do planejamento foram exibidas pelo comando da instituição na apresentação da ferramenta à sociedade no dia 20 de julho de 2021, no auditório do QCG (18º grau, 2021).

Trata-se de um planejamento estratégico que se concretiza por meio de debate, formação e concepção, distintas dos outros dois realizados pelas outras instituições. Esta particularidade atua positivamente na elaboração de um planejamento que vislumbra sua concretização por meio da implementação e de consecução de resultados eficientes (Mintzberg, 2004; Ansoff & McDonnell, 1993; Porter, 1996).

#### 4. Metodologia

Na busca de informações a respeito dos desafios encontrados pelos profissionais das organizações policiais militares selecionadas na concepção do planejamento estratégico, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa. Através de estudo de casos múltiplos, a intenção foi compreender os fenômenos da realidade e seus significados, pormenorizando detalhes que não podem ser quantificados como atitudes, influências, interesses e valores. Afora a relevância do caráter qualitativo, aproveitou-se ainda para fazer uma pesquisa quantitativa com o fito de reforçar as evidências coletadas.

Destaca-se neste ponto que o pesquisador pertence a umas das organizações pesquisadas, fazendo parte de suas fileiras desde o ano de 2002, na condição de Major, perfazendo, atualmente, a função de subcomandante no âmbito do 8º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão, no qual permite o desenvolvimento das atividades de cunho operacional e administrativo. Realiza

ainda, na linha do descrito por Ackoff (1978), a gestão estratégica, tática e operacional dos recursos humanos e materiais disponíveis naquela unidade. Por isso, vivenciou o período de implantação e vigência do último Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Maranhão.

A pesquisa abrangeu lapsos temporais distintos nas instituições pesquisadas devido ao fato delas estarem com seus instrumentos de efetivação da estratégia em situações temporais completamente diferente. No Maranhão não há mais Planejamento Estratégico vigente, sendo estudado o período de concepção do documento do ano 2014 - 2017; na Polícia Militar do Pará, a pesquisa deu-se para o surgimento do vigente Planejamento em comemoração aos seus 200 anos, período 2015 - 2025; já na Polícia Militar do Piauí buscou-se compreender o momento atual de formação, discussão e delimitação do recém-lançado Planejamento Estratégico 2021 - 2026.

Logo o objeto de pesquisa foi o Estado Maior Geral das três instituições supracitadas - órgão de direção geral das instituições por força de suas Leis de Organização Básica - nas pessoas dos gestores e auxiliares envolvidos na concepção de seus planejamentos estratégicos, não deixando de se analisar a estrutura das Polícias Militares envolvidas e o seu relacionamento com os demais membros, beneficiários imediatos do produto elaborado pelos profissionais da área estratégica.

A estratégia de pesquisa proposta se fundamenta em quatro fontes de evidência, quais sejam: a análise documental, a pesquisa bibliográfica, a entrevista e o levantamento por meio da aplicação de formulários. Todas as informações coletadas foram analisadas sob a ótica do material existente na literatura referente ao tema. Esta análise acurada da literatura permite ao pesquisador descrever a fundamentação teórica acerca do trabalho, permitindo ainda conhecer o que se estudou

e o que se conhece de mais recente sobre o tema (Lakatos & Marconi, 2021).

A pesquisa documental permitiu caracterizar os regulamentos atinentes a administração das instituições castrenses, além da estruturação das três forças públicas estaduais escolhidas para a pesquisa. Compreende-se aqui as peculiaridades das polícias militares no contexto da segurança pública observando-as em comparação às demais instituições com as quais divide esse mister constitucional, e sobre quais perspectivas normativas elaboram-se documentos de natureza estratégica, como o planejamento.

Os dados buscados foram os das estruturas orgânicas dos órgãos pesquisados, em especial o setor responsável pela elaboração de estudos e análises estratégicas de cada uma, as normas relativas a elaboração de documentos estratégicos, os documentos elaborados que formalizaram às estratégias já expostas, atas de reuniões, informações publicadas em sites oficiais e demais registros que possam estar publicados nas instituições afim de permitir melhor análise dos fenômenos, conforme tabela abaixo.

A coleta de evidências foi realizada através de entrevistas do tipo semiestruturada, trabalhando com o falseamento das hipóteses elencadas no estudo de caso. A entrevista permitiu uma melhor compreensão dos discursos e de como os entrevistados se colocam frente ao problema proposto. Esta análise qualitativa teve-se a uma análise informal de observações não comparáveis

As estratégias utilizadas basearam-se em proposições teóricas e análise de conceitos. Após a consolidação da teoria colacionada na revisão de literatura, e levada a efeito na escolha da pergunta-problema e suas hipóteses, a análise das evidências coletadas foram pautadas nos conhecimentos previamente definidos. Buscou-se tentar elucidar os significados existentes nas

respostas dos entrevistados em consonância com os documentos coletados no transcorrer da pesquisa, objetivando esclarecer a perspectiva dos entrevistados sobre os desafios encontrados para o uso do planejamento estratégico em suas corporações.

Por tratar-se de um estudo de caso múltiplo atentou-se para a elaboração do relatório. Nele foi utilizado a formatação na qual as narrativas são apresentadas em seções separadas, sobre cada uma das categorias de análise. Consta ainda no relatório uma seção visando apresentar a análise de resultados de casos cruzados, permitindo a real compreensão triangulação vislumbrada em estudos de casos múltiplos (Yin, 2001) por meio do estudo de seu conteúdo e análise dos elementos próprios da administração militar estadual (Bardin, 2021; Gerring, 2019).

## 5. Resultados e discussão

### 5.1 Perfil dos sujeitos de pesquisa

No tocante às amostras, optou-se pela representatividade em detrimento da aleatoriedade, pois segundo John Gerring (2019, p. 165) estas têm como o “primeiro problema [...] que a resultante tem muito menos chance de ser representativa”. Ao optar pelos profissionais que vivenciaram e continuam a vivenciar a concepção, elaboração e implementação do planejamento estratégico nas Polícias Militares selecionadas, têm-se em mãos uma privilegiada fonte de informação. Essa escolha representativa se sobressai frente a aleatória, pois garante uma maior chance da questão da pesquisa que move a investigação ser instrutiva, possibilitando inferências causais satisfatórias.

Foram selecionados, dentre oficiais superiores que trabalham ou trabalharam no Estado Maior Geral das Polícias Militares – área responsável pelo planejamento e criação de estratégia –, num total de quatro respondentes para cada instituição. Em que pese sua participação na elaboração do

planejamento estratégico, e sua hodierna lida na área de gestão estratégica, somente dois respondentes possuem mais de 5 anos de experiência na área, mesmo número de oficiais militares sem nenhum tipo de formação na área, tendo os dez restantes algum tipo de curso de formação ou capacitação em áreas afetas ao planejamento ou a estratégia.

Diferente da entrevista, no formulário foi possível a participação de profissionais que não compuseram a equipe de elaboração dos planejamentos estratégicos em suas organizações, selecionando-se quatro oficiais do EMG de cada PM, que fazem (ou fizeram) parte dos setores responsáveis por sua implementação.

Foram realizadas um total de seis entrevistas com oficiais superiores, entre Comandantes Gerais, Subcomandantes Gerais, Chefes do Estado Maior e oficiais superiores nas três instituições. Todos eram participantes diretos do processo de estruturação de seus planejamentos estratégicos, sendo dois de cada instituição pesquisada. De forma geral todos os entrevistados possuem no mínimo 20 anos de vida na caserna, com um mínimo de cinco anos somente na área de gestão estratégica, ou planejamento. Todos participaram, em algum momento, de cursos de formação institucional que os permitiram conhecer a dinâmica de elaboração de um planejamento estratégico. Cabe ressaltar a possibilidade de apreensão de características típicas e heterogêneas extraídas das informações relatadas oriundas das experiências de realidades de estados diversos. Isso se deve às experiências distintas oriundas das realidades dos diferentes estados pesquisados.

### 5.2 Da latência das intuições às interpretações: Análise de conteúdo nas três instituições. Frequência, ordem de aparição e suas inferências

Para a adequada divisão e análise das informações coletadas na pesquisa de campo,

após o levantamento da degravação das entrevistas e das respostas aos formulários, disponibilizados digitalmente aos respondentes, foram elaborados índices. Eles serviram como sistemas de análises categoriais que permitiram um tratamento simplificado tanto pelo Microsoft Word, quanto pelo Excel. Estes índices são conceitos-chave reunindo em cada um deles certa quantidade de palavras ou frases. Para Bardin (2021, p. 156), estes conceitos são “intermediários entre a teoria (construída) e os dados verbais (brutos)”, o que, no caso desta pesquisa, foi facilitado pela escolha dos desafios mais frequentes como conceitos-chave a serem pormenorizados.

Foram três os desafios que puluraram quase de maneira instantânea nas

entrevistas, formulários e observações. Em primeiro lugar, a ausência e necessidade de capacitação de gestores qualificados na área de estratégia, em especial com conhecimento na ferramenta do planejamento estratégico. Em segundo, a importância de comunicar toda a tropa acerca do instrumento que se está elaborando e como isso foi feito. Em terceiro lugar a carência de equipamentos e pessoal treinado para utilização de atuais instrumentos de tecnologia da informação.

Abaixo está relacionada a lista de desafios (conceitos-chave), com as palavras, expressões e frequência observadas em seis entrevistas e 12 sugestões/formulários:

**Tabela 1. Desafios (conceitos-chaves) mais citados pelos respondentes e entrevistados**

Desafios (conceitos-chave)	Frequência (nº) palavras	Palavras
Capacitação dos profissionais	41	Capacitar, treinamento, conhecimento, instrução, ensino, qualificação, formação, habilitar, currículo, curso.
Comunicação da elaboração	33	Comunicar, informar, informação, transmitir, participação, envolvimento
Instrumentos de TI <i>obsoletos</i>	22	Tecnologia, tecnológica, algoritmos, computação, <i>software</i> , videoconferência, dados, sistema

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Importante frisar que as palavras selecionadas para quantificação em análise de conteúdo foram aquelas que apareceram mais de uma vez, e tinham a sintaxe relacionada aos desafios para o qual estão tabuladas. Em análise perfunctória, percebe-se a relevância do conhecimento/capacitação – dos gestores e dos demais componentes da corporação – na visão daqueles que participaram, ratificando o que a literatura

havia descrito como ponto de atenção a ser superado.

Ademais, a falta de comunicação do alto nível de gestão, e de seus planejadores, com o restante da tropa foi o segundo tópico mais citado, mostrando que, para além de uma contribuição efetiva com informações e formatações necessária ao desenvolvimento de uma ferramenta adequada, o viés psicológico de sensação de pertencimento e

envolvimento também são importantes, corroborando com o descrito pela literatura.

E como terceiro elemento-chave (desafio) mais citado pelos oficiais foi evidenciada a importância de instrumentos de tecnologia de informação atualizados para o desenvolvimento do planejamento pretendido. Em uma sociedade em constante transformação e cada vez mais automatizada e digitalizada, a teoria já nos direcionava no sentido que as variadas plataformas tecnológicas estão associadas à necessidade de organização, controle e implementação das atividades na área de Segurança Pública.

Como forma de averiguar a relevância destes três desafios frente aos demais, buscou-se aproveitar a enumeração temática, para aprofundar as atitudes psicológicas nas 12 sugestões abertas do formulário e nas seis permitidas aos entrevistados, totalizando 18 oportunidades. Assim, numerou-se a quantidade que cada um destes desafios foi citado espontaneamente no início da sugestão.

**Tabela 2. Desafios (conceitos-chave) citados no início de cada sugestão/pergunta**

Desafios (conceitos-chave)	Nº de aparições no início das sugestões	%
Capacitação dos gestores	6	33%
Comunicação para a tropa	5	27%
Instrumentos de TI	3	16%
Demais desafios e opiniões	4	24%

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Esta análise de ordem demonstrou-se frutífera, pois não apenas ratificou o verificado na frequência dos três elementos-chave (desafios), e sua importância para os gestores respondentes/entrevistados, como trouxe à baila por meio da precedência, a intensidade desses temas. Isso porque ao surgirem à frente em sede de momento aberto e não diretivo, tiveram reforçadas suas conotações de importância e preferência com relação aos demais desafios.

### 5.3 Citações: discurso e percepção das sugestões e respostas

Outros pontos importantes observados na pesquisa advieram da análise qualitativa do conteúdo colacionado nos dois suportes apresentados, permitindo a legitimação de deduções específicas sobre um fato ou uma variável de inferência precisa (BARDIN, 2021). Fez-se necessário maior zelo na análise do contexto interno e externo à entrevista

buscando mitigar o risco de compreensão inexata, já que foram trabalhadas mensagens isoladas, ou de baixa frequência.

Para isso foi estudada e contextualizada, a criação dos planejamentos estratégicos nas três organizações analisando cada índice presenciado em conformidade com a dinâmica das demais respostas do entrevistado ou respondente. Bardin (2021, p. 143) nos ensina que “por vezes torna-se necessário distanciarmo-nos da crença sociológica na significação da regularidade. O acontecimento e a raridade possuem, por vezes um sentido muito forte que não deve ser abafado”. Assim, foram selecionadas citações/sugestões sobre cada instituição que evidenciam impressões e sensações de destaque e, em certa medida, particularizam a criação dos seus planejamentos estratégicos dos demais.

Evidenciou-se na Polícia Militar do Maranhão, através do grande número de

desafios e na tônica das sugestões e respostas dos entrevistados, uma sensação de pessimismo e desapontamento quanto à elaboração da ferramenta. Já entre os entrevistados da Polícia Militar do Pará e os que emitiram sugestões nos formulários, um achado característico foi a falta de comunicação na elaboração do Planejamento para a tropa. A Polícia Militar do Piauí teve, na elaboração de seu recém - e primeiro - planejamento estratégico, uma sensação de culpa por falhas organizacionais, como a carência de profissionais capacitados e a razoável imaturidade institucional. Todavia notou-se uma persistente sensação de acerto na forma, ao permitir a participação do efetivo e a heterogeneidade na composição das comissões elaboradoras.

#### *5.4 Implicações e desdobramento: Discutindo a teoria evidenciada pela realidade*

A análise de todo o conteúdo coletado na pesquisa de campo permitiu a triangulação através de aproximações e links entre os dados dos formulários, as respostas das entrevistas e o arcabouço teórico, reconhecendo a relevância temática e sua ainda candente vinculação com os descritos pelos principais autores atuais e de outrora.

Constatou-se na pesquisa que os 10 desafios elencados pela literatura e pesquisados entre os gestores incidiram em alguma intensidade nas corporações. De natureza técnico-profissional, dois desafios estiveram entre os mais citados: a ausência de qualificação dos profissionais em áreas atinentes a planejamento e estratégia, notadamente na ferramenta PE e a carência de estruturas condizentes com os novos meios de tecnologia da informação. As instituições pesquisadas - em especial as do Maranhão e Piauí, estados que sempre figuram entre os mais pobres da federação - possuem baixa capacidade de aquisição de material de ponta na área de telecomunicações e informática, além de escassa possibilidade de capacitar seus

profissionais rotineiramente em instituições renomadas na área de gestão pública, e isso evidenciou-se nas respostas dos participantes.

A ausência de comunicação - informação - sobre a elaboração do documento para a tropa (planejadores - corporação) esteve entre os três desafios mais encontrado e citados em todas as Polícias Militares pesquisadas. Ela ocasiona não apenas um problema de agregação de conhecimento e valor real da instituição àquilo que se está formalizando em documento, como ocasiona falta na noção de pertencimento pela tropa daquilo que se criou (ilegitimidade do planejamento). Já a falta de informação sobre a instituição para a elaboração (corporação - planejadores) é um óbice à formatação de um planejamento pautado em dados reais e tangíveis. Sua ocorrência se dá por diversas falhas, desde o boicote ou desconhecimento dos profissionais, passando pela baixa qualidade dos bancos de dados da instituição, ou por déficit de comunicação externa corporis, quando a própria organização necessita de informações sensíveis a seu respeito de outros órgãos e não as recebe.

Dois outros desafios encontrados na literatura afetos a área militar fora observados pelos gestores que participaram da elaboração da ferramenta em suas Polícias: a liderança e a estrutura hierárquica militar. No primeiro, o comprometimento do Comandante Geral - gestor máximo da instituição - em liderar o processo, pode dar a tônica do sucesso, ao motivar e engajar os demais militares, sejam eles os planejadores, ou colaboradores administrativos e operacionais, a contribuírem no transcorrer da sua construção. Caso contrário, o gestor pode conduzir a derrocada da elaboração do PE. Já o segundo diz respeito à clássica rigidez da estrutura hierárquica existente nas instituições castrenses. Neste caso, por mais que tenha sido observado, ou até mesmo discutido a sua presença de forma negativa

em alguns momentos, os entrevistados e respondentes também evidenciaram que sua correta utilização permite a potencialização de um projeto que se pretende efetivar, com a mistura da dinâmica baseada em disciplina e participação. Impende observar que esta ode à valorização da hierarquia encontrada em boa parte da pesquisa de campo pode ter ocorrido pelo fato da totalidade dos participantes serem oficiais militares, logo encontram-se no topo desta pirâmide de obediência.

Outro ponto observado foi a necessidade de entendimento acerca da forma de estruturação e provimento dos recursos financeiros da organização. As Polícias Militares são autarquias estaduais que dependem quase exclusivamente do repasse de recursos oriundos do Tesouro, sendo esta modalidade passível de oscilação conforme as variações da economia ou da política de governo do momento. Nesta mesma linha, os gestores militares também mostraram preocupação sobre a influência dos interesses políticos na elaboração dos objetivos estratégicos em suas instituições. Para muitos deles, esta transação de interesses, em se tratando de órgão público a lidar com Segurança Pública e controle da criminalidade, pode não ser saudável aos legítimos interesses da sociedade.

O conflito entre diferentes setores foi um desafio elencado e referendado em parte pela pesquisa. Apesar de se tratar de uma característica típica das instituições tradicionais com cultura consolidada, nas Polícias Militares pesquisadas a novidade implantada da elaboração de um PE não sofreu tanta resistência, seja pela falta de comunicação em sua construção (Maranhão e Pará), ou talvez por desconhecimento técnico (Piauí). Por fim, compreender e dissecar uma atividade de natureza conceitual fluída como promover e garantir Segurança Pública pode ocasionar dificuldades na elaboração de metas e indicadores para sua execução e controle

(Bayley, 2002). A necessidade de uma simplificação da missão institucional e conseguinte descrição dos objetivos a serem perseguidos, confirmou-se como desafio a ser considerado na elaboração do planejamento estratégico.

## 6. Considerações finais

Após análise dos dados levantados, constatou-se que os desafios descritos por meio da revisão de literatura foram semelhantes ao encontrados nas três instituições pesquisadas, atendo-se o pesquisador a analisar somente os ocorridos no momento da concepção da ferramenta. Para isso definiu-se desafio como aquilo que causa impacto relevante ou impõe comportamento ou ação, e concepção como o efeito ou a ação de conceber, inventar, criar ou gerar algo. Em que pese tratar-se de instituições semelhantes, as realidades locais permitiram que se destacasse as peculiaridades ocorridas durante seu processo de criação.

Estes resultados encontrados pela pesquisa realizada nas Polícias Militares do Maranhão, Pará e Piauí permitem entender como as dinâmicas institucionais refletem e condicionam as ações práticas. Diversos obstáculos elencados pela pesquisa bibliográfica foram confirmados pelos pesquisados, senão referendados sua importância, denotando a necessidade de se conhecer os limites e dificuldades no transcorrer de todo o processo criativo e de elaboração do planejamento estratégico. Impõem-se aos gestores militares anteciparem-se a estes problemas com o fito de evitar retrabalho, gasto desnecessário dos escassos recursos público e a efetividade esperada das ações estatais.

Compreender a existência de vasta literatura sobre o tema para posterior estudo e aplicação nada mais é que um ato preliminar de gestão eficiente para o caso, pois como se depreendeu da pesquisa, o conteúdo revelado pela literatura de óbices

na elaboração do Planejamento Estratégico persiste nestas instituições, devendo o astuto gestor lançar mão desses conhecimentos em sua elaboração sob pena de padecer por baixa efetividade e deslegitimidade frente a tropa e a sociedade.

Este rol de desafios não é estanque e outros tendem a aparecer e alguns sucumbir com a marcha do tempo sendo necessário o constante estudo e avaliação daquilo que o comandante pode realizar no transcorrer de sua gestão. Ele há de perceber que os desafios merecem não apenas ser evidenciados na preparação estratégica, mas que devem ser solucionados – ou mitigados – para que as

Polícias Militares planejadoras possam efetivar a penosa atribuição de garantir Segurança Pública.

O trabalho buscou, assim, contribuir com o avanço dos debates institucionais acerca do tema em estudo. Todavia, por óbvio que o assunto não se esgota nesse estudo, deve-se ser levado em continuidade pesquisas que aprofundem a implementação e controle de ferramenta de elaboração e execução da estratégia no setor público, possibilitando que objetivos preconizados em suas respectivas legislações sejam alcançados e a população tenha seus anseios minimamente realizados.

## Referências

Ackoff, R. L. (1978.). Planejamento Empresarial. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Alday, H. E. C. (2000) O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Revista FAE, Curitiba, v.3, n. 2, p. 9-16.

Almeida, E. N. de. A evolução da criminalidade no semiárido nordestino: do cangaço ao crime organizado. I Congresso Internacional da Diversidade do Semiárido. Recuperado de [https://editorarealize.com.br/revistas/conidis/trabalhos/TRABALHO\\_EV064\\_MD1\\_SA12\\_ID1714\\_09102016105810.pdf](https://editorarealize.com.br/revistas/conidis/trabalhos/TRABALHO_EV064_MD1_SA12_ID1714_09102016105810.pdf)

Andrade, A. R. de. (2018). Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

Ansoff, I. H. & McDonnell, Edward J. (1993). Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas.

Araújo, M. A. D. de. (1996). Planejamento Estratégico: Um instrumental a disposição das universidades? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.30, n. 4, p 74-86, jul/ago.

Bardin, L. (2021). Análise de conteúdo. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.

Bayley, D. H. (2002). Padrões de Policiamento: Uma análise comparativa internacional. São Paulo: EDUSP.

Brodeur, J. P. (Org.). (2002). Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas. São Paulo: Edusp.

Bryson, J. M. (2021). The Future of Strategizing by Public and Nonprofit organizations. Political Science and Politics, 54(1), 9-18. Published version of the John Gaus Award Lecture at the American Political Science Association 2020 national conference.

Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3ª Edição. San Francisco, Jossey Bass Publishers.

Plano diretor da reforma do aparelho de Estado. (1995). Brasília, Documentos da Presidência da República.

Bresser-Pereira, L. C. (2006). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; Spink, P. K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 21-38.

New Public Management Reform: Now in the Latin America Agenda, and Yet. (2001). International Journal of Political Studies, n.3, 143-166. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2001/77-NewPublicMgmtReform.pg.pdf>

Cerqueira, D. et al. (2018). Atlas da Violência 2018. Fórum Brasileira de Segurança Pública e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

De Toni, J. (2016). O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública. Curitiba: Intersaberes. (Série Gestão Pública).

Dias Neto, T. (2000) Policiamento comunitário e controle sobre a polícia: experiência norte-americana. São Paulo: IBCCRIM.

Drucker, P. F. (1998). Introdução à administração. São Paulo: Pioneira.

Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. Sloan Management Review, p. 65-72, Spring.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP). (2021). Anuário brasileiro de segurança pública. Ano 15. São Paulo.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). (2016). Amazônia Legal: Proposta para uma exploração agrícola sustentável. Rio de Janeiro: FGV EESP.

SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL. Entrevistado: Marco Tulio Zanini. [S.I.]. Bate

Papo FGV. (2021) Podcast. Acesso ao episódio por meio do agregador Spotify.

G1. Monitor da Violência. Recuperado de <https://g1.globo.com/monitor-da-violencia/>

Gerring, J. (2019). Pesquisa de Estudo de Caso: Princípios e práticas. Petrópolis, RJ. Vozes.

Giacobbo, M. (1997). O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasil: TCU, v. 28 nº 74.

Hair Jr., et al. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.

Houaiss, A.; et al. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTÁTICA (IBGE). Amazônia Legal. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/mapas-regionais/15819-amazonia-legal.html>

Condições de Vida, desigualdade e pobreza. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza.html>

Tipos e aspectos do Brasil. (1970). Excertos da Revista Brasileira de Geografia/ Fundação IBGE.

Departamento de Documentação e Divulgação Geográfica e Cartográfica. (1970). Rio de Janeiro.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Atlas da Violência 2020. Brasília, DF. 2020. Recuperado de

<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/24/atlas-da-violencia-2020>.

Kaplan, R. S. N. D. P. (2000). Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. De A. (2021). Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas.

MARANHÃO. Lei 4.570, de 14 de junho de 1984. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Maranhão, e dá outras providências. Recuperado de [http://stc.ma.gov.br/legisla\\_documento/?id=3776](http://stc.ma.gov.br/legisla_documento/?id=3776)

Lei Nº 6.513 de 30 de novembro de 1995. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. Recuperado de [https://stc.ma.gov.br/legisla\\_documento/?id=2125](https://stc.ma.gov.br/legisla_documento/?id=2125)

Matias-Pereira, J. (2014). Curso de Administração Pública: Focos nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas.

Matus, C. (1996). Adeus, senhor presidente. Governantes Governados. Edições Funesp. São Paulo: FUNDAP.

MBC. Movimento Brasil Competitivo: Sobre o MBC. (2021). Página Inicial. Recuperado de <https://www.mbc.org.br/sobre-o-mbc/>

Mintzberg, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, p. 83-94, Spring.

Mintzberg, H. et al. (2010). Safari de estratégia: um roteiro pela selva do

planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

OTA, E. T. (2014). Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: Uma visão de especialistas. Dissertação. FGV – EBAPE. Rio de Janeiro.

PARÁ. Lei N.º 5251, de 31 de julho de 1985. Recuperado de [https://www.pm.pa.gov.br/images/PM1/Lei\\_5.251\\_com\\_marca\\_D\\_%C3%A1gua.pdf](https://www.pm.pa.gov.br/images/PM1/Lei_5.251_com_marca_D_%C3%A1gua.pdf).

Lei Complementar nº 053, de 7 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a organização básica, fixa o efetivo da Polícia Militar do Pará - PMPA e dá outras providências. Recuperado de <https://www.pm.pa.gov.br/legislacao.html>

Planejamento Estratégico Polícia Militar do Pará 2015-25. Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª edição. Belém. 2015.

Lei N.º 3.808, de 16 de julho de 1981. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Piauí, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.pm.pi.gov.br/download/201908/PM14\\_c842edo369.pdf](http://www.pm.pi.gov.br/download/201908/PM14_c842edo369.pdf).

POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO (PMMA) (2014). Comando da PM lança Planejamento Estratégico para os próximos 3 anos. Recuperado de <https://pm.ssp.ma.gov.br/comando-da-pm-lanca-planejamento-estrategico-para-os-proximos-tres-anos/>

Planejamento Estratégico 2014-2017. São Luís: PMMA, 2014. 150 p.

POLÍCIA MILITAR DO PIAUÍ (PMPI). Polícia Militar do Piauí realiza reunião para elaboração de planejamento estratégico. Recuperado de <http://www.pm.pi.gov.br/noticia.php?id=9882&pes=planejamento>

Pesquisa interna de avaliação institucional (PMPI). Recuperado de <http://www.pm.pi.gov.br/noticia.php?id=8504&pes=planejamento>

PMPI fecha primeiro ciclo do Planejamento Estratégico. Recuperado de <http://www.pm.pi.gov.br/noticia.php?id=10132&pes=planejamento>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil), CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – (CGU). Portal da Transparência do Governo Federal, Segurança Pública: Visualização da distribuição por subárea. Recuperado de <https://www.portaldatransparencia.gov.br/funcoes/o6-seguranca-publica?ano=2019>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78.

RIGBY, D. K. (2009). Ferramentas de Gestão – Um guia para executivos 2009. São Paulo: Bain & Company.

Rigby, D.K. & Bilodeau, B. (2013) Management tools and trends. Bain & Company.

Rigby, D.K.; (2018). Bilodeau, B. Management tools and trends Bain & Company. Recuperado de [https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf)

Rocha, A. P. B. et al. (2010) Geografia do Nordeste. 2. Ed. Natal: EDUFERN.

Sátyro, N. G. D., & D'albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade E Cultura*, 23.

Silva, C. F. da. (2017). Gestão Estratégica nas Polícias Militares: Um estudo sobre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Brigada Militar, 2017. 209 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, RS.

Soares, L. E. (2003). Novas políticas de segurança pública. Estudos avançados., São Paulo, v.17, n.47, p.75-96, abril. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ea/a/mGvTSGmzbGBbkP6cTjxCzzN/?lang=pt>

Strauss, A & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. (Tradução Luciane de oliveira da Rocha). 2. ed., Porto Alegre: Artmed.

Teles, T. G. A. (2017). Análise da Aplicabilidade do Planejamento Estratégico 2014-2017 na Polícia Militar do Maranhão. Monografia Graduação CFO – UEMA. São Luís, p. 77.

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2004). Results Oriented Government: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. GAO-04-38.

Valente, M. M. G. (2017). Teoria Geral do Direito Policial. 5.ª ed. Manuais Universitários: Coimbra: Almedina.

Vasconcelos Sobrinho, J. (1970). As regiões naturais do Nordeste, o meio e a civilização. Recife: Condepe.

Vilas Bôas, D. C. (2017). Proposta de mecanismos para implantação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão. Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) PMMA – UFMA. São Luís.

Vinzant, J. C. & D. Vinzant, D. H. (1996) Strategic Management and TQM: Challenges and Choices. Public Administrative Quarterly, pp. 201-219.

Wilson, I. (1990). The State of Strategic Planning: what went wrong? What goes

right? Technological forecasting and social  
Change. Nº 37. p. 103-110. Elsevier.

Yin, R. K. (2001). Estudo de Caso:  
Planejamento e Métodos. Porto Alegre:  
Bookman.