

GOVERNO DO ESTADO



SECRETARIA DA
SEGURANÇA PÚBLICA

PLANO DE ATUAÇÃO QUALIFICADA DE AGENTES DO ESTADO

2025 - 2027



Salvador - Bahia

Bahia pela
PAZ

GOVERNO DO ESTADO



**SECRETARIA DA
SEGURANÇA PÚBLICA**

PLANO DE ATUAÇÃO QUALIFICADA DE AGENTES DO ESTADO

2025 - 2027

Salvador

2025

Governador do Estado da Bahia
Jerônimo Rodrigues

Secretário da Segurança Pública
Marcelo Werner Derschum Filho

Secretário da Justiça e Direitos Humanos
Felipe Freitas

Subsecretário da Segurança Pública
Marcel Ahringsmann de Oliveira

Chefe de Gabinete
Daniel Justo Madruga

Coordenador Executivo
Olinto Marcelo Macedo

Comandante-Geral da Polícia Militar da Bahia (PMBA)
Cel PM Antonio Carlos Silva Magalhães

Delegado-Geral da Polícia Civil do Estado da Bahia (PCBA)
DPC André Augusto de Mendonça Viana

Diretor-Geral do Departamento de Polícia Técnica (DPT)
Perito Criminal Osvaldo Silva

Corregedoria Geral da SSP (COGER)
Antônio Sérgio dos Anjos Mendes

Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial (SIAP)
DPC André Augusto Barreto Oliveira

Superintendência de Inteligência (SI)
Rogério Dourado Silva Júnior

Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV)
Ten Cel PM Denice Santiago Santos do Rosário

Ouvidoria
Cel PM RR Nilton Cezar Machado Espíndola

Coordenação de Controle Interno (CCI)
Nelson Gaspar Alvares Pires Neto

COMISSÃO TÉCNICA

Coordenação-Geral

Daniel Justo Madruga - Chefe de Gabinete
Olinto Marcelo Macedo da Silva -
Coordenador Executivo
Deborah Soares Pereira - Coordenadora
Executiva Adjunta
André Augusto Barreto Oliveira –
Superintendente da SIAP
Antônio Sérgio dos Anjos Mendes –
Corregedor-Geral
Nelson Gaspar Alvares Pires Neto -
Coordenador de Controle Interno

Equipe técnica de suporte e assessoramento da COGER

Gabinete do Corregedor-Geral
Coordenação de Inteligência e Ações
Estratégicas
Coordenação de Acompanhamento e
Controle
Núcleo Analítico de Ocorrência
Coordenação de Gestão de Informações

Equipe técnica de suporte e assessoramento da SIAP

Diretoria de Avaliação Operacional
Diretoria de Gestão Estratégica

Representantes institucionais

Polícia Militar da Bahia (PMBA): Cel PM
Delmo Barbosa de Santana e Ten Cel PM
Sérgio Malvar Costa.

Polícia Civil da Bahia (PCBA): DPC Edenir
de Macedo Cerqueira e DPC Jorvane
Andrade dos Santos.

Departamento de Polícia Técnica (DPT):
PC Paulo Roberto Maltez de Oliveira Filho e
PC Danielle Sodré Nery Rosa.

**Superintendência de Gestão Integrada da
Ação Policial (SIAP):** TC PM RR Raimundo
Luís de Santana Cerqueira.

Corregedoria Geral (Coger): Fabiana
Cardoso Pinheiro.

Superintendência de Inteligência (SI):
Maj PM Anderson Fiuza de Andrade e Cap
PM Caio Augusto Braga de Melo.

**Superintendência de Telecomunicações
(Stelecom):** DPC Maria Paula Souza Mota
e Cap PM Marcelo Ferreira Santos.

**Superintendência de Prevenção à
Violência (SPREV):** Maj PM Luciana
Cerqueira Venezian e Maj PM André
Francisco de Campos.

Ouvidoria: Maj PM Anderson Ubiratan
Farias de Oliveira e Carlos Marlon Lopes
Costa.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
MENSAGEM DO SECRETÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
PARTE I: O PLANO DE ATUAÇÃO QUALIFICADA DE AGENTES DO ESTADO	9
1 OBJETIVOS DO PQUALI	9
2 CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO	10
3 DESAFIOS IDENTIFICADOS E ESTRATÉGIAS PROPOSTAS	11
4 METAS	16
5 AÇÕES ESTRATÉGICAS	17
6 MAPA MENTAL DO PQUALI	29
7 INDICADOR DO PLANO	33
8 GOVERNANÇA, AVALIAÇÃO E RISCOS	34
PARTE II: CADERNO METODOLÓGICO DE ELABORAÇÃO DO PQUALI	38
1 PANORAMA DAS MORTES POR INTERVENÇÃO LEGAL DE AGENTES DO ESTADO (MILAES) NA BAHIA	38
2 METODOLOGIA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	51
3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PQUALI: UMA ABORDAGEM INTEGRADA E PARTICIPATIVA	54
4 MODELO LÓGICO DA ANÁLISE <i>EX ANTE</i>	57
REFERÊNCIAS	59

APRESENTAÇÃO

As mortes por intervenção legal de agentes do Estado (MILAE) têm sido uma questão de grande preocupação, refletindo um cenário de violência que afeta tanto a população quanto os próprios profissionais de segurança pública. Nos últimos anos, o Estado da Bahia tem registrado aumento no número de mortes decorrentes de intervenções legais de policiais, ressaltando a necessidade de implementação de políticas públicas eficazes para modificar esse cenário.

Este Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado (PQUALI) foi desenvolvido com o propósito de promover o aprimoramento da atuação dos órgãos de segurança pública, com foco na preservação de vidas e na promoção dos direitos humanos. Sua elaboração contou com a participação de especialistas, acadêmicos e representantes da sociedade civil, garantindo uma abordagem multidisciplinar e inclusiva.

O presente documento resulta de uma ampla mobilização institucional em torno do tema e reflete o processo coletivo de elaboração deste Plano. Sua estrutura está organizada em duas partes complementares: a primeira apresenta as estratégias formuladas e as ações definidas para o enfrentamento da problemática, fruto das oficinas conduzidas pelo grupo de trabalho; a segunda parte contempla o Caderno Metodológico, no qual se encontram sistematizados os fundamentos conceituais, técnicos e metodológicos utilizados para a construção do Plano.

A implementação dessas estratégias está alinhada aos princípios do Programa Bahia pela Paz, instituído pelo Governo do Estado como política pública voltada à promoção da cultura de paz, à prevenção da violência e ao fortalecimento dos direitos humanos. O programa propõe uma abordagem intersetorial e integrada da segurança pública, com foco na preservação de vidas e na ampliação de oportunidades para a juventude em situação de vulnerabilidade. Ao convergir com os objetivos do PQUALI, o Bahia pela Paz reforça o compromisso do Estado com a construção de um ambiente mais seguro, justo e inclusivo para todos.

MENSAGEM DO SECRETÁRIO

A Secretaria da Segurança Pública da Bahia apresenta o Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado, resultado de um diagnóstico técnico aprofundado e do compromisso institucional de preservar a vida, inclusive em situações de legítima defesa.

O aumento da violência associada à fragmentação das Organizações Criminosas (Orcrim), especialmente pelas disputas relacionadas ao tráfico de drogas, impõe desafios significativos à segurança pública. Neste contexto, a Secretaria tem adotado uma postura proativa, conseguindo reduzir os índices de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLIs) de forma consistente, alcançando em 2024 o menor índice dos últimos 17 anos, com uma redução de 13,4% desde o início da atual gestão.

Este Plano incorpora iniciativas para aprimorar o controle do uso da força letal em ações policiais, priorizar a capacitação continuada dos profissionais de segurança, implementar novos protocolos para o emprego da força em legítima defesa, promover a transparência dos dados e garantir o controle social na sua execução. A governança do PQUALI será fortalecida por comitês de monitoramento interno e externo, envolvendo diversos setores do sistema de justiça e da sociedade civil, assegurando a fiscalização e o aprimoramento contínuo das ações.

Nossa missão é proteger a sociedade baiana com vigor, com responsabilidade, respeito irrestrito aos direitos humanos e defesa de nossos profissionais. Buscamos fornecer às Polícias as melhores condições para que exerçam seus trabalhos de forma eficaz e humanizada, construindo um modelo de segurança pública pautado pela paz, justiça e dignidade.

Força, foco e fé na missão!

MARCELO WERNER DERSCHUM FILHO

Secretário da Segurança Pública

INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil tem se consolidado como um dos maiores desafios contemporâneos enfrentados pela administração pública e pela sociedade. Na Bahia, apesar da redução dos CVLIs nos últimos anos, o número de mortes decorrentes de intervenções legais de agentes do Estado tem crescido, produzindo impactos sociais, éticos e institucionais profundos. Esse fenômeno, por vezes associado à violação de direitos humanos e a ações desproporcionais, exige respostas urgentes, pautadas pela legalidade, transparência e proteção da vida.

Neste contexto, o Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado (PQUALI) foi elaborado com o intuito de delinear estratégias que promovam a segurança pública de forma humanizada e transparente. O PQUALI reflete um compromisso institucional com a transformação da realidade atual, colocando em evidência a necessidade de respeitar a dignidade humana e de adotar uma postura proativa diante da violência.

A elaboração do PQUALI contou com uma abordagem integrada e participativa, envolvendo especialistas, pesquisadores, operadores da segurança pública e representantes da sociedade civil. Essa diversidade de olhares permitiu construir um diagnóstico sensível às particularidades regionais e alinhado às experiências já consolidadas em outros territórios.

A organização do PQUALI contempla um panorama detalhado da situação das MILAEs na Bahia, a metodologia utilizada na coleta e análise de dados, as diretrizes que nortearam sua formulação e os produtos gerados ao longo do processo de elaboração. Por fim, são apresentadas iniciativas concretas e monitoráveis, aptas a contribuir com o aprimoramento do modelo atual de segurança pública, pautando-se pela prevenção da violência, responsabilização efetiva e respeito à dignidade humana.

Espera-se que a implementação deste Plano represente mais do que uma resposta operacional, mas a construção de um novo paradigma de segurança, em que a população veja o Estado como um agente de proteção e garantia de direitos e que os profissionais da segurança pública tenham o apoio e a segurança institucional para agir.

PARTE I: O PLANO DE ATUAÇÃO QUALIFICADA DE AGENTES DO ESTADO

1 OBJETIVOS DO PQUALI

Este Plano foi concebido para orientar as ações de segurança pública no Estado da Bahia, buscando reduzir de modo significativo os episódios de Morte por Intervenções Legais de Agentes do Estado (MILAE), alinhando as ações policiais aos princípios dos direitos humanos, aos valores da legalidade, proporcionalidade e transparência, assegurando a proteção da vida e o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições de segurança.

São objetivos subsidiários do Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado (PQUALI):

- **Uso diferenciado da força:** Definir e padronizar protocolos e procedimentos operacionais que garantam decisões de emprego da força sempre proporcionais ao risco enfrentado, priorizando a preservação da vida;
- **Controle e monitoramento:** Estabelecer mecanismos de fiscalização contínua e divulgação periódica de indicadores detalhados sobre MILAEs na Bahia;
- **Transparência das investigações de MILAEs:** Estabelecer mecanismos integrados de supervisão e auditoria técnico-pericial, com participação de órgãos de controle, para assegurar a qualidade técnica, a confiabilidade, a transparência e a legitimidade das investigações e perícias conduzidas;
- **Fiscalização interna e responsabilização:** Aprimorar os processos de apuração das MILAEs, bem como os procedimentos de fiscalização e acompanhamento pelas Corregedorias do Sistema Estadual de Segurança Pública (SESP) para garantir investigações céleres e efetivas, assegurando apuração rigorosa e punição adequada nos casos de desvio de conduta;
- **Regulamentação de ações em áreas sensíveis:** Aprimorar os procedimentos relacionados às operações em horários e locais próximos a escolas, hospitais e demais equipamentos públicos, incluindo protocolos especiais que protejam grupos socialmente vulnerabilizados;

- **Dados desagregados e evidências:** Promover a coleta, análise e divulgação sistemática de informações segmentadas dos casos de MILAEs, de forma a evitar lacunas informacionais e embasar respostas públicas baseadas em evidências.

2 CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A duração do Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado está planejada para três anos, de 2025 a 2027. Para garantir a efetividade de sua implementação, a execução do Plano está prevista para 3 ciclos anuais. Esse modelo permite que as ações se ajustem ao ritmo e às demandas da segurança pública, sendo sustentado por um modelo de governança integrada, apoiada por processos contínuos de monitoramento, acompanhamento e avaliação, capazes de orientar os aprimoramentos de cada ciclo, a partir de duas instâncias, quais sejam o Comitê de Monitoramento de MILAEs, com profissionais do Sistema Estadual da Segurança Pública (SESP), e a Comissão de Acompanhamento do Plano, com a participação de atores externos e representantes da sociedade¹;

Considerando o horizonte 2025–2027, os três Ciclos de Implementação serão:

- Ciclo I: 2025

- Ciclo II: 2026

- Ciclo III: 2027

As ações apresentadas neste Plano estão planejadas para os ciclos I e II, de acordo com a previsão de seu início. A mobilização para a construção das ações para o ciclo III se dará à medida que o monitoramento das primeiras ações se consolide e revele possibilidades de aprimoramentos de ações executadas ou novos caminhos a serem percorridos para assegurar o alcance dos objetivos e metas aqui propostos.

¹ O modelo de governança e seus elementos são apresentados no item 8 deste Plano.

3 DESAFIOS IDENTIFICADOS E ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

Como resultado das reflexões desenvolvidas nas oficinas realizadas para a elaboração deste Plano, este documento apresenta os principais desafios que impactam as MILAEs na Bahia, bem como medidas de curto prazo voltadas à reversão do cenário crítico identificado. A concepção de “desafio” adotada neste contexto refere-se aos problemas concretos diagnosticados ao longo do processo participativo, cujas causas foram analisadas de forma técnica e colaborativa.

Os quatro desafios foram priorizados entre todos os levantados pelos participantes ao longo dos trabalhos, com o objetivo de otimizar recursos e direcionar esforços de forma estratégica. Nesse sentido, para cada desafio eleito, uma ou mais estratégias foram definidas com o propósito de viabilizar um enfrentamento eficaz, articulado e sustentável, alinhado aos objetivos do Plano e às especificidades do contexto baiano.

A partir de evidências consolidadas, apresentadas nos relatórios técnicos produzidos ao longo desta construção ou encontradas em fontes abertas, e das melhores práticas em segurança pública, são detalhados a seguir os desafios estruturantes do PQUALI e as respectivas ações, com uma abordagem integrada voltada à desarticulação de estruturas criminosas, à renovação da cultura da ação policial e à garantia de operações preventivas, planejadas e baseadas em inteligência.

DESAFIO 1: USO RECORRENTE DA FORÇA LETAL.

O uso recorrente da força letal reflete, nas forças de segurança, o que pode ser descrito como uma “cultura do confronto”. Essa mentalidade, enraizada em treinamentos e na rotina do serviço, favorece abordagens reativas que, por vezes, não priorizam a resolução pacífica de conflitos. O impacto dessa postura é duplo: além de favorecer diretamente o aumento do número de MILAEs e de policiais vitimados, deteriora a conexão entre a polícia e a comunidade, gerando desconfiança e hostilidade mútuas, o que, por sua vez, retroalimenta um possível ciclo de violência contínua.

Estratégia 1: Aprimoramento da Atuação Policial.

A transformação necessária passa pela revisão e modernização dos métodos de formação e treinamento dos policiais. É fundamental investir na formação contínua do efetivo, com ênfase em técnicas de resolução pacífica de conflitos, mediação, uso diferenciado da força e respeito rigoroso aos direitos humanos. A implementação de protocolos operacionais específicos, aliada à adoção de equipamentos de menor potencial ofensivo (IMPO), como Armas de Incapacitação Neuromuscular (AINM) e o uso sistemático das Câmeras Corporais Operacionais (CCO), proporcionará maior transparência e responsabilização nas intervenções. Essa mudança cultural proposta, a ser sustentada por seminários, programas de requalificação e a promoção de campanhas internas e outras ações, visa reconfigurar a percepção do policial como agente de proteção, criando um ambiente mais colaborativo entre a segurança pública e a comunidade.

DESAFIO 2: ELEVADO NÚMERO DE CONFRONTOS ARMADOS DURANTE RONDAS POLICIAIS.

O estudo realizado pela COGER revelou que, em 2023, mais de 40% dos confrontos armados registrados pelos Centros Integrados de Comunicação (CICOMs) ocorreram durante rondas policiais de rotina. Nessas situações emergenciais, a ausência de um planejamento detalhado e de acesso à informações estratégicas leva, por vezes, a respostas improvisadas e reativas. Como resultado, as ações policiais nessas circunstâncias apresentam uma probabilidade significativamente maior de escalarem para confrontos violentos, muitas vezes culminando em perda de vidas, tanto de civis quanto de profissionais de segurança pública.

Estratégia 2: Intensificação das Operações orientadas pela Inteligência.

Para mitigar os confrontos emergenciais durante as rondas, é necessário ampliar e investir em operações preventivas orientadas pela inteligência policial. Essa medida envolve a integração dos núcleos de inteligência

com as equipes operacionais, promovendo a coleta e análise contínua de dados que permitam a elaboração de planos de ação precisos. A capacitação específica dos agentes de inteligência e a implementação de sistemas de monitoramento e avaliação possibilitarão intervenções mais precisas, priorizando sempre a preservação da vida. Operações bem planejadas, com base em dados de inteligência, tendem a reduzir a incidência de confrontos inesperados, promovendo uma atuação preventiva que fortalece a segurança da população e dos policiais.

Além disso, considerando a possibilidade recorrente de situações inesperadas de confronto, torna-se imprescindível, no âmbito das forças de segurança pública, a elaboração de protocolos específicos para o uso diferenciado da força, bem como a definição de diretrizes claras para a realização de operações em áreas sensíveis, como escolas, hospitais e demais equipamentos sociais.

DESAFIO 3: BAIXA TAXA DE RESOLUTIVIDADE DOS INQUÉRITOS POLICIAIS INSTAURADOS EM FACE DE SITUAÇÕES DE CONFRONTO.

O levantamento realizado pela COGER identificou que a Taxa de Resolutividade dos Inquéritos Policiais que tratam das situações de confronto, em 2024, foi de 23,58%, sendo que naquele ano foram instaurados 1.251 inquéritos policiais relacionados às MILAEs e 295 inquéritos foram concluídos.

A elucidação dos CVLIs, em especial aqueles relacionados a disputas pelo tráfico de drogas, é também reconhecidamente um desafio para as polícias judiciárias. Não raro, os autores são alcançados pela prática de outros delitos associados, como o próprio tráfico de drogas, em face da dificuldade de se comprovar a autoria daqueles crimes.

No caso das MILAEs, entretanto, é possível esperar um índice de resolução muito superior ao dos CVLIs, considerando que já se determinou a autoria e a materialidade, restando a identificação das circunstâncias e, conseqüentemente, a caracterização, ou não, como excludente de ilicitude.

Para tanto, é imprescindível adotar medidas que assegurem a celeridade dos procedimentos de polícia judiciária, bem como a adequada produção da prova material por meio do trabalho pericial, desde a preservação do local do fato até a elaboração dos respectivos laudos, incluindo a correta formulação dos quesitos nas guias periciais.

Estratégia 3: Monitoramento das investigações policiais decorrente de MILAE.

Estabelecimento de acompanhamentos específicos e individualizados das investigações policiais instauradas em razão das situações de confronto, com vistas a proceder avaliação da taxa de resolatividade do sistema de segurança pública do Estado, em face dos seus gargalos, dificuldades e necessidades, sugerindo melhorias quando cabível, bem como, provocando a atuação das Corregedorias das Forças de Segurança do Estado, em caso de irregularidades administrativas passíveis de serem atribuídas ao público interno, para adoção das medidas corretivas pertinentes.

DESAFIO 4: EXPANSÃO DAS ORCRIMS NO ESTADO.

À semelhança do que ocorre no país, as organizações criminosas (Orcrims) têm se interiorizado no território baiano, estendendo suas atividades para cidades médias, pequenas e áreas rurais. Essa expansão não ocorre apenas na verticalidade dos grandes centros urbanos, mas se espalha por territórios em todo o Estado.

A combinação entre corrupção, vulnerabilidade social, fácil acesso a armas de fogo e a alta rentabilidade das atividades criminosas favorece que essas organizações fortaleçam sua estrutura e tentem controlar territórios, resultando em um elevado número de confrontos com as forças policiais, o que contribui para os altos índices de CVLIs e MILAEs.

O levantamento realizado pela COGER, a partir de dados da Superintendência de Telecomunicações (STELECOM), revelou que em 2024 foram registrados 1.994

confrontos armados envolvendo as forças de segurança. Desse total, 64%, ou seja, 1.274 confrontos resultaram em óbito.

Estratégia 4.1: Aprimoramento das investigações e perícias relacionadas à CVLI e à MILAE.

Trata-se de uma medida estratégica para fortalecer a resposta do Estado frente à criminalidade violenta. O investimento em técnicas investigativas modernas, na especialização das equipes e na integração entre forças policiais, institutos de perícia, Ministério Público e o Judiciário possibilitará uma apuração mais célere, precisa e respaldada em provas técnicas. Ao ampliar a capacidade de identificar autores e circunstâncias dos homicídios, essa abordagem contribui para a redução da impunidade, fortalece a confiança da população nas instituições e cria condições para a adoção de políticas de prevenção mais eficazes, pautadas em dados concretos e inteligência policial.

Estratégia 4.2: Ampliação das investigações voltadas ao estrangulamento do poder econômico das Ocrims.

O fortalecimento das investigações voltadas ao estrangulamento do poder econômico das Ocrims surge como estratégia fundamental para enfraquecer suas bases financeiras e operacionais. A adoção de métodos como o rastreamento de fluxos financeiros, a identificação e prisão de lideranças e a integração entre os órgãos da Segurança Pública, a Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização, o Ministério Público, órgãos do Governo Federal e Secretarias de Segurança Pública de outros Estados permite atacar as estruturas que sustentam o crime organizado. Essa abordagem pode contribuir para a redução da circulação de armas e drogas, diminuir os confrontos, aumentar a efetividade das condenações, tendo o condão de permitir uma transição das ações repressivas para

políticas preventivas, promovendo mais segurança e a preservação da ordem pública.

A articulação entre os desafios identificados e as estratégias propostas estabelecem bases sólidas para a transformação do cenário das MILAEs na Bahia. Com o fortalecimento das operações orientadas pela inteligência policial, aliado à diminuição da capacidade financeira das organizações criminosas, é possível inferir uma tendência de enfraquecimento estrutural desses grupos. Nessa lógica, esse movimento pode impactar diretamente na redução das ocorrências de confronto durante rondas policiais, responsáveis por aproximadamente 40% dos casos registrados em 2024, contribuindo para um ambiente de atuação mais seguro e estratégico.

Paralelamente, avançam os esforços para o aprimoramento das normas que regulam o uso da força em situações não planejadas, refletindo um compromisso com a institucionalização de condutas proporcionais, qualificadas e alinhadas à legalidade. Esses avanços operacionais, entretanto, não se limitam ao campo normativo. Eles exigem a incorporação de uma abordagem transversal e multidisciplinar que enfrente, de forma crítica e integrada, elementos culturais enraizados no cotidiano policial, em especial, a desconstrução da chamada “cultura do confronto”. Essa transformação só será plenamente efetiva com a valorização da formação continuada e com o reforço de uma atuação orientada por princípios de direitos humanos, técnica e inteligência policiais.

4 METAS

No contexto de um plano com a dimensão do PQUALI, uma meta não se limita apenas a indicadores numéricos, mas reflete os objetivos concretos que uma organização deseja alcançar no curto ou médio prazo, alinhados à estratégia definida. A partir da abordagem do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus (1993), tendo como horizonte os nós-críticos, aqui tratados como desafios, as metas devem ser compreendidas como questões prioritárias que impulsionam a ação

e orientam os esforços da equipe para solucionar problemas estratégicos identificados na análise situacional. Mais do que resultados numéricos, as metas representam a tradução de prioridades em ações específicas e factíveis.

Em essência, as metas de um plano são instrumentos que traduzem a estratégia em ações concretas e articuladas, promovendo a eficácia no alcance dos propósitos organizacionais. Na sequência, são apresentadas as metas anuais, a partir de 2026, pactuadas para o enfrentamento da questão no Estado. Essas metas estão conectadas aos grandes desafios priorizados na elaboração do PQUALI e foram estruturadas de forma transversal, de modo a dialogar com diferentes eixos estratégicos e áreas de atuação, potencializando a integração das ações e a efetividade das respostas institucionais.

Metas anuais, a partir de 2026:

M1: Alcançar o índice mínimo de 30% de profissionais capacitados na temática MILAEs e no uso diferenciado da força;

M2: Ampliar em 30% os registros audiovisuais intencionais gerados pelo uso das CCOs;

M3: Garantir a oferta de apoio psicológico a 100% dos profissionais envolvidos de maneira recorrente em confrontos com resultado morte;

M4: Ampliar a taxa de resolutividade dos Inquéritos Policiais instaurados para apurar as MILAEs (50% - 2026 e 70% - 2027).

5 AÇÕES ESTRATÉGICAS

A seguir, são apresentadas as ações estratégicas definidas no âmbito do PQUALI. Estas iniciativas foram construídas com base nas estratégias já apresentadas aqui, resultantes da reflexão do grupo de trabalho a partir da análise do diagnóstico técnico, evidências empíricas e ampla escuta qualificada, buscando responder de forma efetiva aos desafios identificados na segurança pública baiana.

Cada ação foi pensada para promover mudanças estruturais e sustentáveis, articulando medidas de curto, médio e longo prazos, com foco na preservação da vida, numa atuação policial fortalecida pela legalidade e na promoção dos direitos humanos.

O estudo realizado para subsidiar a elaboração deste Plano evidenciou a necessidade de revisitar, ampliar e integrar os protocolos atualmente existentes e em execução, com foco na adequação dos procedimentos destinados ao enfrentamento das MILAEs, que representam o cerne da questão.

Sob a perspectiva da instituição de protocolos, é importante esclarecer que no âmbito do SESP essa iniciativa está sustentada em práticas de gestão por processos e abrange todo o seu ciclo: desde a fase de elaboração do protocolo, fundamentada na análise e avaliação das práticas vigentes com os atores envolvidos; passando por sua implementação, com etapas estabelecidas para cada situação e formalizada por meio da publicação de ato normativo, contendo, conforme o caso, procedimentos operacionais e/ou administrativos padrão, POPs ou PAPs, mapas de processo, entre outros, de maneira a permitir, a partir dessa construção, a realização periódica do monitoramento e avaliação dos resultados alcançados após a implantação do protocolo.

Cabe ressaltar que essa última etapa, de acompanhamento e avaliação, será conduzida pelas instâncias de governança instituídas neste Plano, garantindo maior controle, efetividade e aprimoramento contínuo dos protocolos adotados.

As propostas estão organizadas de acordo com a temática, permitindo uma visão integrada e orientada por metas, indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento. Trata-se de um passo decisivo na construção de uma política de segurança pública mais justa, transparente e comprometida com a dignidade humana.

5.1 ESTRATÉGIA: APERFEIÇOAMENTO DA ATUAÇÃO POLICIAL

5.1.1 INSTITUIR PROTOCOLO SOBRE USO DA FORÇA LETAL E NÃO-LETAL,

com o objetivo de garantir que as intervenções policiais sejam cada vez mais baseadas em critérios técnicos, legais e proporcionais, priorizando sempre a preservação da vida. Esse protocolo deve orientar a tomada de decisão em campo, padronizar condutas, reduzir improvisos e oferecer maior segurança jurídica e operacional aos policiais, além de aumentar a transparência e a confiança da sociedade nas ações policiais.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M1.

5.1.2 INCLUIR AS MILAES NA APURAÇÃO DO PRÊMIO POR DESEMPENHO POLICIAL (PDP).

O objetivo é alinhar os incentivos institucionais à preservação da vida. Ao incluir as MILAEs no sistema de premiação, busca-se valorizar práticas que promovam a sua redução, reforçando uma cultura de resultados sustentáveis, integridade profissional e responsabilidade no uso da força.

Responsável: SSP.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M1.

5.1.3 EXPANDIR O PROGRAMA DE CÂMERAS CORPORAIS OPERACIONAIS (CCO),

garantindo cobertura abrangente com ampliação do número de unidades policiais, de diferentes regiões, com uso das CCOs, priorizando áreas de maior incidência de MILAEs, bem como garantindo a efetiva fiscalização desse uso. Essa ação tem como objetivo aumentar a transparência, a responsabilização e a eficácia das operações policiais, aprimorando o monitoramento das atividades e contribuindo para a segurança dos profissionais e da sociedade, bem como fortalecer a formação continuada dos profissionais, a partir de casos registrados pela CCO usados em instruções.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M2.

5.1.4 INSTITUIR PROGRAMA DE APOIO PSICOLÓGICO PARA PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS, DE MANEIRA RECORRENTE, EM CONFRONTO QUE RESULTEM EM ÓBITO, visando promover o bem-estar emocional dos profissionais que atuam em

contextos de alto estresse, por meio de acompanhamento contínuo e suporte especializado, fundamental para a prevenção e tratamento do estresse pós-traumático, bem como à prevenção ao suicídio. Essa abordagem estruturada contribui para a saúde mental dos profissionais envolvidos e fortalece a resiliência institucional, garantindo que aqueles que atuam em situações extremas recebam o suporte necessário para manter seu desempenho e bem-estar a longo prazo. Para efeito desta ação, a oferta do atendimento psicológico será priorizada para os profissionais envolvidos em mais de 10 MILAEs no ano.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M3.

5.1.5 INSTITUIR PROTOCOLO PARA USO DE IMPO EM OPERAÇÕES POLICIAIS.

Essa iniciativa visa estabelecer diretrizes consistentes para o emprego do IMPO, assegurando que os procedimentos durante as operações estejam alinhados com as melhores práticas de segurança, o uso diferenciado da força e os preceitos dos direitos humanos, focado em procedimentos que priorizem a contenção e a minimização dos riscos, permitindo a utilização de técnicas e equipamentos menos lesivos inicialmente, sempre observando o princípio da proporcionalidade.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M1.

5.1.6 CAPACITAR INSTRUTORES SOBRE A TEMÁTICA MILAE, promovendo treinamentos contínuos, certificações especializadas e intercâmbio com especialistas nacionais e internacionais para ampliar a qualificação dos docentes. Investir na capacitação de docentes com experiência prática e conhecimento técnico para abordar os temas de forma contextualizada e crítica, incentivando o pensamento estratégico e a ética profissional.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M1.

5.1.7 CRIAÇÃO DE 5 BATALHÕES DE POLICIAMENTO TÁTICO (RONDESP) – 3 NA CAPITAL, 1 NA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E 1 EM FEIRA DE SANTANA. A elevação de Companhias Independentes de Policiamento Tático à estrutura de Batalhão representa um avanço estratégico para a gestão operacional da tropa. Essa mudança permite maior capacidade de comando, supervisão e coordenação das atividades, com recursos administrativos e logísticos ampliados que favorecem o planejamento das ações, a qualificação e a distribuição adequada do efetivo e o acompanhamento contínuo das operações. Além disso, fortalece os mecanismos de padronização de procedimentos e de responsabilização, contribuindo para uma atuação mais eficiente, integrada e alinhada às diretrizes institucionais de segurança pública.

Responsáveis: SSP e PMBA.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M1.

5.2 ESTRATÉGIA: INTENSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES ORIENTADAS PELA INTELIGÊNCIA

5.2.1 INSTITUIR PROTOCOLO APLICÁVEL A SITUAÇÕES DE URGÊNCIA EM QUE O CONFRONTO ARMADO SEJA INEVITÁVEL. Esta medida tem como objetivo estabelecer diretrizes para a tomada rápida de decisão em momentos críticos,

garantindo que as ações adotadas atendam aos princípios éticos e legais, mesmo em contextos de intensa pressão operacional, estabelecendo indicadores e sinais de risco que determinem quando as medidas emergenciais devem ser ativadas, evitando interpretações subjetivas e garantindo agilidade nas respostas e o acionamento obrigatório dos Centros Integrados de Comunicação (CICOMs).

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Metas relacionadas: M4.

5.2.2 INSTITUIR PROTOCOLO INTEGRADO PARA ATUAÇÕES (OPERAÇÕES E RONDAS) EM ÁREAS SENSÍVEIS E EM SITUAÇÕES DE ALTO RISCO. O protocolo deve articular diretrizes táticas, critérios operacionais e procedimentos de uso da força com foco na preservação da vida e na redução de mortes, considerando aspectos territoriais, sociais e culturais dessas áreas, estabelecendo regras para operações ou rondas próximas a escolas, hospitais etc. que incluam gestão de incidentes críticos, como barricadas e situações com reféns. Desta forma, busca-se garantir atuação mais coordenada, previsível e legítima, fortalecendo a confiança da população e a segurança dos próprios agentes.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Metas relacionadas: M4.

5.2.3 INSTITUIR PROTOCOLO INTEGRADO ENTRE NÚCLEOS DE INTELIGÊNCIA E EQUIPES OPERACIONAIS, com base em análise preditiva, visando padronizar os fluxos de informação, definir papéis e responsabilidades, e estabelecer mecanismos de supervisão que assegurem a eficiência e a coesão entre os setores. A iniciativa incluirá a implementação de painéis operacionais dinâmicos com mapeamento contínuo de áreas críticas, permitindo o monitoramento em tempo real de zonas de risco e a antecipação de conflitos por meio de inteligência analítica. Essa abordagem fortalece a comunicação estratégica entre inteligência e campo, orienta o policiamento preventivo com base em evidências, reduz a necessidade de confrontos letais e

amplia a capacidade institucional de resposta rápida, promovendo uma cultura de cooperação, transparência e atuação baseada em dados.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.2.4 INSTITUIR PROTOCOLOS INTEGRADOS PARA OPERAÇÕES CONJUNTAS, incluindo diretrizes sobre fluxo de comunicação, definição de responsabilidades e padronização de procedimentos para aumentar a eficácia das ações interinstitucionais. Essa iniciativa busca integrar os esforços de diferentes órgãos e instituições, promovendo uma atuação homogênea, transparente e eficiente, que orientem todas as etapas das operações, desde a mobilização até a conclusão da ação e a avaliação pós-operacional. Isso inclui definir padrões para *briefing*, *debriefing* e registro dos incidentes, assegurando coerência e rastreabilidade desde a fase de planejamento, passando pela execução das operações conjuntas até a avaliação dos resultados alcançados.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M4.

5.2.5 AMPLIAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A POLÍCIA E A POPULAÇÃO por meio de plataformas digitais, aplicativos de denúncia anônima e mecanismos de participação popular. Essa estratégia visa promover maior transparência, agilidade no fluxo de informações e participação ativa da sociedade na construção de uma segurança pública mais colaborativa e eficaz. Essa abordagem integrada fortalece a comunicação, amplia o acesso da população aos instrumentos de denúncia e participação, e contribui para a construção de uma segurança pública dialogada e responsiva.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M4.

5.3 ESTRATÉGIA: MONITORAMENTO DAS INVESTIGAÇÕES POLICIAIS DECORRENTES DE MILAE.

5.3.1 INSTITUIR PROTOCOLO PARA ATUAÇÃO DA AUTORIDADE POLICIAL NA CONDUÇÃO DE INQUÉRITOS INSTAURADOS SOBRE MILAES. O protocolo deve padronizar etapas essenciais da investigação, como a coleta de depoimentos de testemunhas civis, requisição de relatórios médicos de vítimas que faleceram após atendimento hospitalar, anexação obrigatória de laudos periciais com elementos minimamente definidos, além da inclusão dos antecedentes da pessoa atingida. A medida visa garantir consistência, isenção e completude nos procedimentos investigativos, promovendo maior rigor técnico e transparência institucional.

Responsável: PCBA.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.3.2 INSTITUIR PROTOCOLO PARA REGISTRO DE SITUAÇÕES DE CONFRONTO COM RESULTADO MORTE. A proposta tem como objetivo garantir a padronização das terminologias utilizadas, a inclusão obrigatória de dados essenciais para o monitoramento e a integração dos registros aos sistemas de inteligência policial, permitindo análises mais precisas dos padrões de uso da força. Essa abordagem integrada além de padronizar a coleta de dados, aprimora a capacidade analítica dos órgãos de segurança, contribuindo para a legitimidade dos processos de investigação relacionados ao uso da força.

Responsáveis: SSP, PCBA e PMBA.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.3.3 INSTITUIR PROTOCOLO INTEGRADO PARA MONITORAMENTO PELAS CORREGEDORIAS DAS APURAÇÕES DE MILAES, com atuação coordenada entre a COGER e as Corregedorias das forças policiais. O protocolo deverá padronizar os procedimentos administrativos relacionados às apurações das MILAEs, com acompanhamento de prazos, mecanismos de supervisão para prevenir interferências indevidas e fluxos contínuos de informação. Também deverá prever a responsabilização em casos de falhas na condução de inquéritos ou no cumprimento de procedimentos disciplinares, além de estabelecer diretrizes para o tratamento de inconformidades e para a avaliação sistemática da efetividade dos protocolos existentes.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.3.4 INSTITUIR PROTOCOLO INTEGRADO VOLTADO AO FORTALECIMENTO DA TRANSPARÊNCIA E DA GOVERNANÇA DAS INFORMAÇÕES SOBRE AS MILAES, envolvendo a Ouvidoria da SSP e as Ouvidorias Institucionais, Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial (SIAP) e Corregedoria Geral da SSP/BA. O protocolo deverá prever diretrizes para a ampliação da transparência ativa por parte da SSP/BA, com publicação sistemática e acessível de dados relacionados aos casos de MILAE; o aperfeiçoamento das respostas aos pedidos de acesso à informação, assegurando celeridade, completude e linguagem clara; e a gestão integrada das manifestações do público externo, incluindo denúncias, queixas e reclamações envolvendo agentes de Estado, com padronização dos fluxos, sistematização de registros e geração de análises qualificadas para subsidiar ações corretivas e preventivas. A medida visa qualificar o diálogo institucional com a sociedade e reforçar os mecanismos de controle social e responsabilidade.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M1.

5.3.5 INSTITUIR EQUIPES DEDICADAS ESPECIALIZADAS EM INVESTIGAÇÃO DE MILAES. Essa medida visa permitir a reorganização interna das equipes já existentes, com foco em especialização e integração interinstitucional, promovendo maior consistência e agilidade na condução dos casos de MILAEs, garantindo uniformidade nas abordagens investigativas e no fluxo de informações, aumentando a taxa de elucidação e a confiança institucional.

Responsável: PCBA.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M4

5.4 ESTRATÉGIA: APRIMORAMENTO DAS INVESTIGAÇÕES E PERÍCIAS RELACIONADAS À CVLI E À MILAE.

5.4.1 INSTITUIR PROTOCOLO PARA A ATUAÇÃO POLICIAL EM LOCAL DE CRIME NOS CASOS DE MILAE, envolvendo a sua preservação, realização de perícia e remoção do corpo da pessoa que foi a óbito. O protocolo deve detalhar obrigações quanto à preservação da cena, acionamento imediato da equipe pericial e registro fotográfico e documental completo do local. Também deve disciplinar o procedimento para remoção do corpo da pessoa que foi a óbito, especificando a localização exata, as condições em que foi encontrada, os profissionais envolvidos, o horário da remoção, destino e justificativa, incluindo imagens ilustrativas. Além disso, deve estabelecer fluxo de comunicação institucional imediata às Corregedorias das Forças envolvidas e à Corregedoria Geral da SSP, garantindo rastreabilidade, transparência e rigor técnico no tratamento dessas ocorrências.

Responsáveis: SSP, PCBA, PMBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Metas relacionadas: M4.

5.4.2 INSTITUIR PROTOCOLO PERICIAL EM CASOS DE MILAES com foco na uniformização dos procedimentos de coleta de vestígios, análise técnico-científica e elaboração dos laudos periciais. O protocolo deverá definir peças mínimas

obrigatórias, como fotografias detalhadas do local e da posição da vítima, croquis, esquemas de lesão e coleta de vídeos eventualmente captados por civis. Também deverá prever diretrizes específicas para casos envolvendo grupos vulneráveis, assegurando laudos isentos, consistentes e com elevado rigor técnico.

Responsável: DPT.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.4.3 INSTITUIR PROTOCOLO INTEGRADO ENTRE INVESTIGAÇÃO E PERÍCIA PARA CVLI E MILAE, visando garantir maior agilidade e coordenação entre as equipes policiais e periciais responsáveis pela apuração dos fatos, fortalecendo a comunicação entre investigadores e peritos desde o momento do registro da ocorrência até a conclusão do inquérito, estabelecendo fluxos padronizados para o atendimento de local de crime, coleta e análise de vestígios.

Responsáveis: SSP, PCBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M4.

5.4.4 REALIZAR CAPACITAÇÃO INTEGRADA DE PERITOS E POLICIAIS CIVIS com foco na investigação de CVLI e MILAE. Essa ação visa aprimorar o conhecimento técnico, metodológico e científico dos profissionais, assegurando que estejam atualizados com as práticas forenses modernas e preparados para atuar com precisão técnica em casos de alta complexidade. Treinamentos conjuntos favorecem a troca de conhecimentos, a melhoria na comunicação e estabelecimento uma cultura colaborativa essencial para a elucidação dos casos.

Responsáveis: SSP, PCBA e DPT.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M1.

5.5 ESTRATÉGIA: AMPLIAÇÃO DAS INVESTIGAÇÕES VOLTADAS AO ESTRANGULAMENTO DO PODER ECONÔMICO DAS ORCRIMS.

5.5.1 CRIAR NÚCLEOS ESPECIALIZADOS DE INVESTIGAÇÃO FINANCEIRA E RECUPERAÇÃO DE ATIVOS. Essa medida visa estabelecer uma estrutura organizacional e multidisciplinar que viabilizará a aplicação efetiva de tecnologias, o uso dos bancos de dados, a articulação com órgãos externos e a absorção do conhecimento técnico. Em articulação com o Ministério Público e demais órgãos, o Núcleo poderá assegurar a rastreabilidade das provas e foco na desarticulação do crime organizado por meio da investigação patrimonial qualificada.

Responsável: PCBA.

Início da implementação: Ciclo I.

Meta relacionada: M4.

5.5.2 INSTITUIR PROTOCOLO DE RASTREAMENTO DE TRANSAÇÕES FINANCEIRAS SUSPEITAS. Essa medida propõe-se à adoção de um protocolo que incorpore práticas exitosas na área, como por exemplo inteligência artificial e análise preditiva, capazes de identificar movimentações irregulares, bens oriundos de recursos ilícitos e esquemas de lavagem de dinheiro.

Responsável: PCBA.

Início da implementação: Ciclo II.

Meta relacionada: M4.

6 MAPA MENTAL DO PQUALI



7 INDICADOR DO PLANO

Com o propósito de assegurar um monitoramento efetivo do progresso e garantir que os objetivos almejados sejam atingidos, foi estabelecido um indicador de desempenho alinhado às iniciativas definidas e pactuadas. Esse indicador permitirá acompanhar o impacto das ações planejadas, realizar uma avaliação contínua dos resultados, das metas e iniciativas e a identificação dos ajustes necessários ao longo do processo. Dessa forma, ele mensura o alcance do propósito maior do PQUALI e oferece suporte à tomada de decisões estratégicas durante a execução das iniciativas.

INDICADOR: Número absoluto de Mortes por Intervenção Legal de Agentes do Estado.

Meta: redução semestral de 10%.

Semestre base inicial: 2025.1.

A definição de uma meta de redução semestral de 10% das Mortes por Intervenção Legal de Agentes do Estado está alinhada à diretriz do Estado da Bahia de enfrentar de forma integrada os diferentes fatores que impactam a letalidade violenta. Embora estudos técnicos indiquem ausência de correlação estatística entre os indicadores MILAE e CVLI, é reconhecido que, na prática operacional, ambos refletem dimensões interdependentes do fenômeno da violência letal.

Enquanto os Crimes Violentos Letais Intencionais refletem a atuação de grupos criminosos armados, frequentemente concentrados em áreas de maior vulnerabilidade social, os MILAEs, por sua vez, traduzem parte da resposta estatal nesses mesmos territórios. A maior incidência de CVLIs tende a demandar reforço no policiamento, ampliando a exposição de agentes a situações de confronto, o que, ainda que de forma indireta, pode influenciar o comportamento dos indicadores de intervenção legal.

A adoção de uma meta de redução semestral de 10% para MILAEs aproxima-se muito do dobro da meta estabelecida para os CVLIs, atualmente em 6%, e reforça o compromisso do Estado com a diminuição dessas mortes. Essa proposta é

sustentada por dados recentes: após o aumento de 15,9% no número absoluto de MILAEs em 2023 (1.702 casos), houve uma redução de 8,5% em 2024 (1.556 casos), demonstrando capacidade de reversão do quadro e indicando viabilidade para metas mais desafiadoras.

Registra-se que, em 2025, a aferição da meta de 10% será avaliada a partir da publicação do presente plano, exclusivamente para os meses de novembro e dezembro, os quais terão como base de comparação os meses de novembro e dezembro de 2024. A partir de 2026, as análises semestrais serão efetuadas tendo como base o mesmo período do ano anterior, ou seja, 2026.1 será comparado com 2025.1 e assim sucessivamente.

A presente meta busca não apenas ampliar a efetividade das políticas de monitoramento de MILAEs, mas também consolidar o PQUALI como instrumento transversal, capaz de repercutir positivamente sobre ambos os indicadores. Trata-se de uma medida orientada por evidências, viabilidade técnica e responsabilidade institucional com a preservação da vida e o aprimoramento das práticas operacionais no âmbito da segurança pública baiana.

8 GOVERNANÇA, AVALIAÇÃO E RISCOS

Uma estrutura de governança robusta será fundamental para assegurar o acompanhamento contínuo e a execução eficaz das ações previstas. Fundamentada nos princípios de transparência, responsabilidade compartilhada e tomada de decisão baseada em dados consolidados, caberá às instâncias de governança, entre outras atribuições:

- Adotar ciclos sistemáticos de monitoramento, por meio de reuniões periódicas voltadas à revisão de resultados, correção de desvios e realinhamento de estratégias;
- Integrar atores internos da SSP, representantes externos e membros da sociedade civil, legitimando o processo de acompanhamento das ações e ampliando a credibilidade das políticas públicas;

- Elaborar relatórios regulares de progresso, com divulgação interna e pública, fortalecendo a prestação de contas, o aprendizado contínuo e a disseminação de boas práticas.

Com o propósito de garantir o monitoramento da execução e a avaliação de desempenho frente à dinâmica das MILAEs, serão instituídos os seguintes elementos de governança:

a. Comitê de Monitoramento de MILAEs.

Após aprovação do Plano, entre outras atribuições, caberá ao Comitê de Monitoramento de MILAE (CMM) monitorar e avaliar os cenários e dinâmicas relacionadas com as MILAEs e garantir a execução do PQUALI 2025-2027 e outras iniciativas de gestão relacionadas, segundo padrões técnicos de qualidade que fomentem a eficácia e efetividade de tais iniciativas. O CMM possuirá a seguinte composição:

- I. Corregedor-Geral da SSP, que o presidirá;
- II. Ouvidor da SSP;
- III. Superintendente de Inteligência da SSP;
- IV. Superintendente de Gestão Integrada da Ação Policial da SSP;
- V. Superintendência de Prevenção à Violência da SSP;
- VI. Representantes da Polícia Militar da Bahia - PMBA;
- VII. Representantes da Polícia Civil do Estado da Bahia - PCBA;
- VIII. Representantes do Departamento de Polícia Técnica - DPT;

O Comitê de Monitoramento de MILAE reunir-se-á, em caráter ordinário, conforme cronograma anual pré-definido, ou em caráter extraordinário, para acompanhar de forma sistemática os resultados das ações previstas para cada ciclo do Plano, analisando indicadores e os dados apresentados no diagnóstico deste Plano, identificando gargalos operacionais, elaborando relatórios técnicos e promovendo ajustes estratégicos sempre que necessário.

O CMM acompanhará periodicamente o número absoluto de MILAEs, correlacionando, sempre que possível, a evolução deste no tempo e no espaço ao

cenário e dinâmicas relacionadas com a ocorrência de MILAEs e com os programas, projetos, planos e atividades executadas.

Além do monitoramento, o CMM atuará como instância facilitadora, promovendo a articulação entre diferentes setores envolvidos e propondo soluções para os desafios que surgirem durante a implementação das medidas. Essa atuação proativa visa garantir a efetividade das ações, a continuidade dos avanços e a consolidação de uma cultura institucional voltada à redução de MILAEs.

b. Comissão de Acompanhamento do Plano.

Com a finalidade de garantir a participação e o acompanhamento social da execução do plano, a Comissão de Acompanhamento do PQUALI 2026–2027 será vinculada à Câmara Intersectorial de Pactuação Institucional (CIPAC) do Programa Bahia Pela Paz e possuirá a seguinte composição:

I - Componentes da CIPAC, segundo enumeração constante nos incisos do art. 5º da Resolução nº 001, de 06 de junho de 2025, do Comitê Executivo do Programa Bahia pela Paz, na qualidade de membros natos;

II - 02 (dois) representantes de entidades ou organizações da sociedade civil cuja finalidade esteja relacionada com a segurança pública e a defesa social com mandatos vigentes e nomeados Conselheiros do Conselho de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Bahia - CONESP, instituído pela Lei nº 14.169, de 04 de outubro de 2019, na qualidade de membros convidados.

À Comissão de Acompanhamento do PQUALI 2026–2027 caberá, entre outras atribuições, atuar no acompanhamento da execução das ações estratégicas e dos resultados obtidos e na proposição de ajustes nas estratégias. Estima-se que a Comissão possa apoiar os esforços de articulação entre os diferentes setores envolvidos na execução do PQUALI.

A avaliação do PQUALI ocorrerá nas instâncias de governança, seguindo as respectivas dinâmicas de reuniões periódicas, a partir da análise de desenvolvimento das ações estabelecidas no plano, as metas acordadas e o indicador de resultado pactuado.

Para garantir uma gestão de riscos eficaz no PQUALI, serão adotados procedimentos do Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do MJSP (2022), abrangendo a identificação, análise das causas, mapeamento de eventos de risco e avaliação de seus impactos sobre os objetivos estratégicos.

No modelo de governança do Plano, ancorado pelo **Comitê de Monitoramento de MILAE** e pela **Comissão de Acompanhamento do Plano**, os riscos corporativos serão revisados em reuniões periódicas de acompanhamento do Plano, alinhando o funcionamento dos processos organizacionais às suas metas.

PARTE II: CADERNO METODOLÓGICO DE ELABORAÇÃO DO PQUALI

1 PANORAMA DAS MORTES POR INTERVENÇÃO LEGAL DE AGENTES DO ESTADO (MILAEs) NA BAHIA

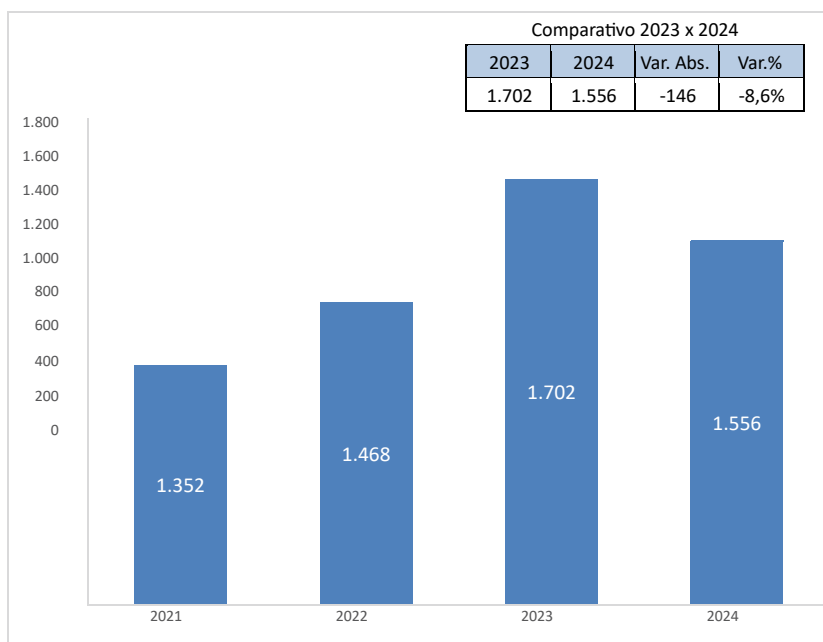
Em 2023, o Brasil registrou 6.392 mortes por intervenção de agentes do Estado, representando uma redução de aproximadamente 0,93%, conforme dados do Painel de Indicadores Estatísticos do MJSP (Brasil, 2025). Já a Bahia registrou 1.702 casos, representando aproximadamente 27% do total de mortes registradas no país. Esse resultado representa um aumento de 15,94% em relação às 1.468 mortes contabilizadas em 2022.

Em relação a 2024, o número de mortes decorrentes de ações policiais no Brasil chegou a 6.139 registros, o equivalente a uma redução de 3,96% em relação a 2023. Na Bahia, nesse mesmo ano, foram contabilizadas 1.556 mortes relacionadas a ações policiais, o que corresponde a uma redução de 8,5% em comparação com o ano anterior (Brasil, 2025), muito acima da média nacional naquele ano.

O ponto de partida da série histórica apresentada foi em 2021, com o registro de 1.352 mortes. No ano seguinte, a Bahia registrou 1.468 mortes, um acréscimo de 116 casos em relação ao ano anterior (8,6%). Já em 2023, houve um aumento ainda mais expressivo, com 1.702 mortes, o que representou o pico da série, com 234 casos a mais que 2022 (15,9%). Já em 2024, a tendência foi revertida, com 1.556 mortes registradas, representando uma redução de 146 casos em relação a 2023.

A Figura 1 ilustra a evolução anual do número de MILAEs, na Bahia, no período de 2021 a 2024. A análise dos dados evidencia uma tendência de crescimento até 2023, seguida por uma redução significativa em 2024.

Figura 1 – Mortes por Intervenção Legal de Agente do Estado. Bahia – 2021 a 2024.

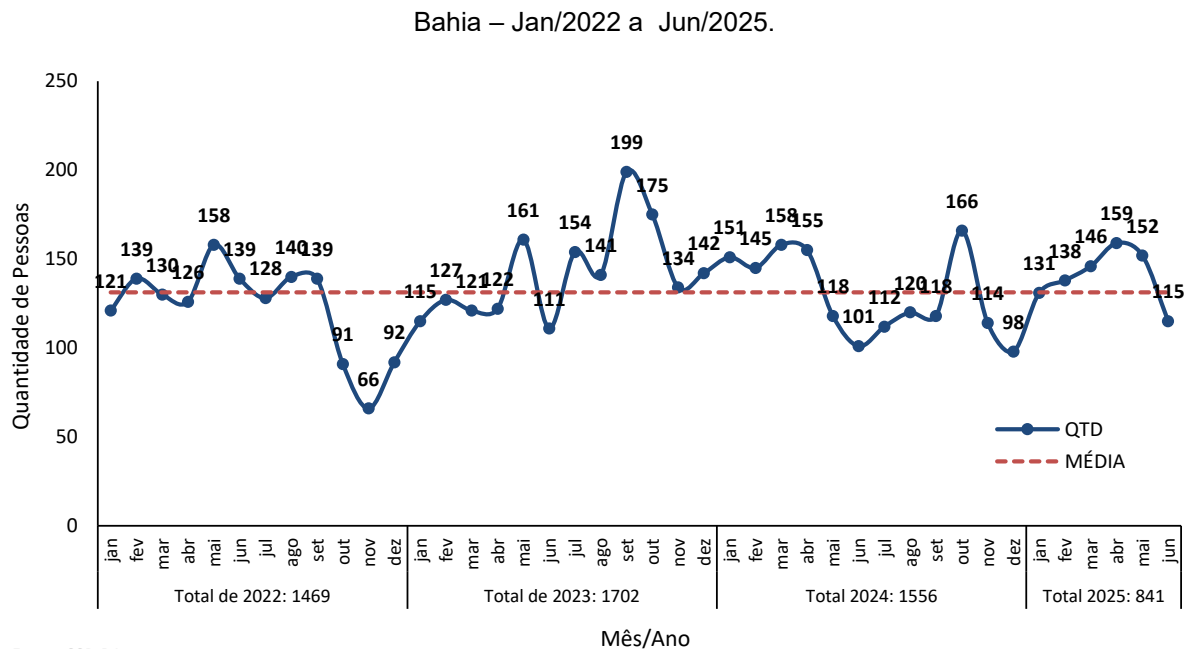


Fonte: SSP-BA/SIAP (2025).

O Gráfico abaixo (Figura 2) apresenta a série temporal com a evolução mensal da quantidade de MILAEs na Bahia, ao longo de 3,5 anos (42 meses), comparada com a média do período, representada pela linha vermelha, a qual indica um patamar próximo de 131 registros mensais.

Entre janeiro de 2022 e dezembro de 2024, a Bahia apresentou oscilações significativas nas mortes por intervenção de agentes do Estado. O ano de 2023 concentrou os maiores índices, destacando-se o pico de 199 mortes em agosto, enquanto o menor valor foi registrado em novembro de 2022 (66 casos). Em 2024, observou-se uma tendência de redução, especialmente a partir do segundo semestre, encerrando o ano com 98 mortes em dezembro, valor inferior à média do período.

Figura 2 – Dinâmica mensal das Mortes por intervenção legal de Agente do Estado.



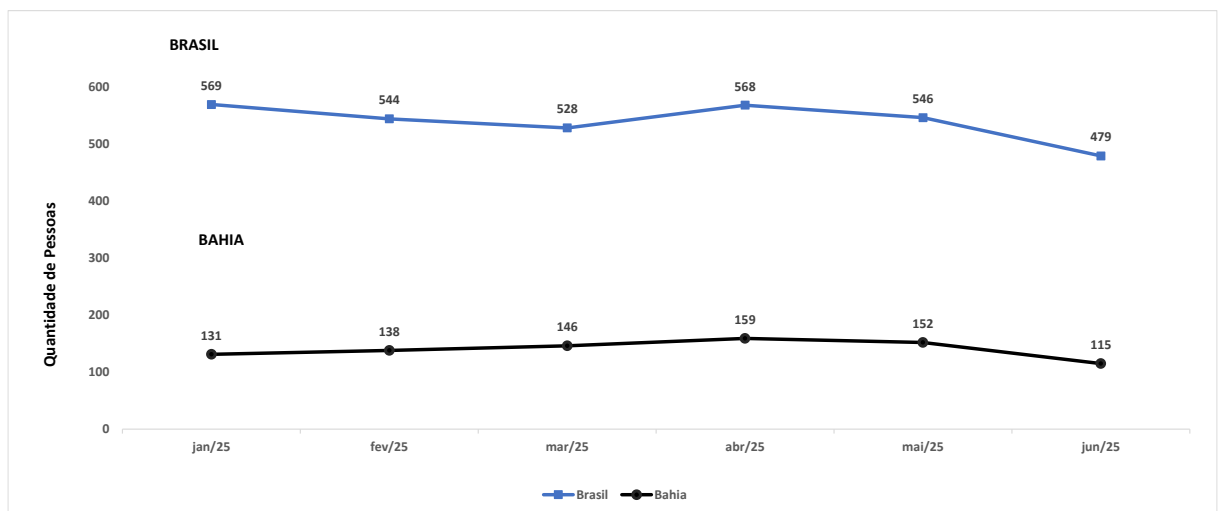
Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

Após a redução observada no último trimestre de 2022, verificou-se um elevado crescimento, até setembro de 2023, quando atingiu o pico dessa série histórica, com 199 MILAEs. A partir desse período, o gráfico sugere uma tendência de redução, culminando com o quarto melhor resultado da série, em dezembro de 2024 (98), atrás, apenas, do último trimestre de 2022.

O Gráfico representado na Figura 03 apresenta a evolução mensal das mortes por intervenção de agentes do Estado, em 2025, no Brasil (linha azul) e na Bahia (linha preta). No cenário nacional, o ano começou com 569 mortes em janeiro, alcançando o pico nesse mesmo mês, e encerrou junho com 479 ocorrências, evidenciando uma tendência de redução ao longo do segundo semestre.

Na Bahia, observou-se um comportamento semelhante, porém com variações mensais menos acentuadas: o Estado iniciou o ano com 131 mortes em janeiro, atingiu o pico em abril (159 mortes) e apresentou expressiva redução em junho (115).

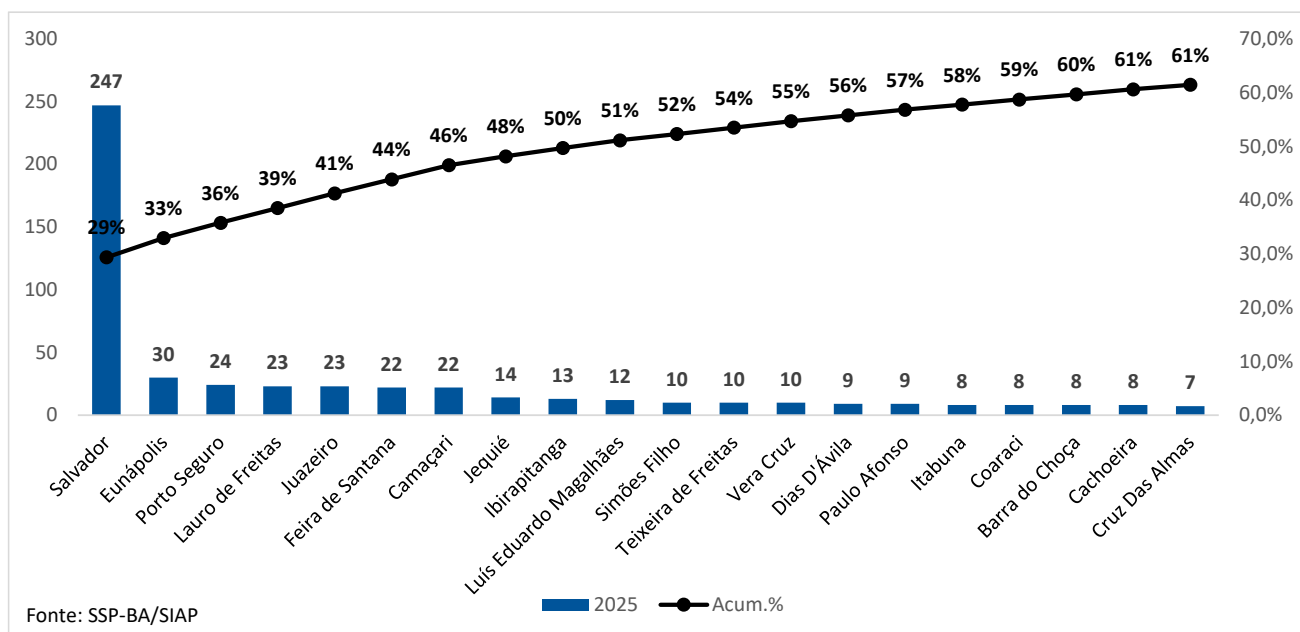
Figura 3 – Dinâmica mensal - Mortes por intervenção legal de Agente do Estado.
Brasil e Bahia– Jan a Jun/2025.



Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

O Gráfico de Pareto (Figura 4) revela que, de janeiro a junho de 2025, dez municípios da Bahia concentraram 51% das mortes por intervenção de agentes do Estado, evidenciando forte concentração geográfica do fenômeno. Salvador lidera com 247 casos, representando 29% do total do Estado, seguida por Eunápolis, Porto Seguro, Lauro de Freitas e Juazeiro.

Figura 4 – Gráfico de Pareto - Mortes por intervenção legal de Agente do Estado.
Bahia – Jan a jun de 2025.



Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

A Tabela a seguir (Figura 5) apresenta a distribuição de MILAEs, por Região Integrada de Segurança Pública², em comparativo 2024/2025, de janeiro a junho, sendo possível observar que apesar do aumento de 1,6% do Estado, das 14 RISPs, 06 apresentaram redução, com destaque para as RISPs Chapada (-30,8%), Nordeste (-42,9%), Sudoeste (-32,8%) e Sul (-29,3%). Por outro lado, 08 registraram aumento, algumas expressivas, como as RISPs Central (28,6%), Extremo Sul (21,9%), Norte (55,6%) e Meio Oeste (70%).

Figura 5 – Mortes por intervenção legal de Agente do Estado, por Regiões Integradas de Segurança Pública – Bahia – Jan a Jun (2024 x 2025).

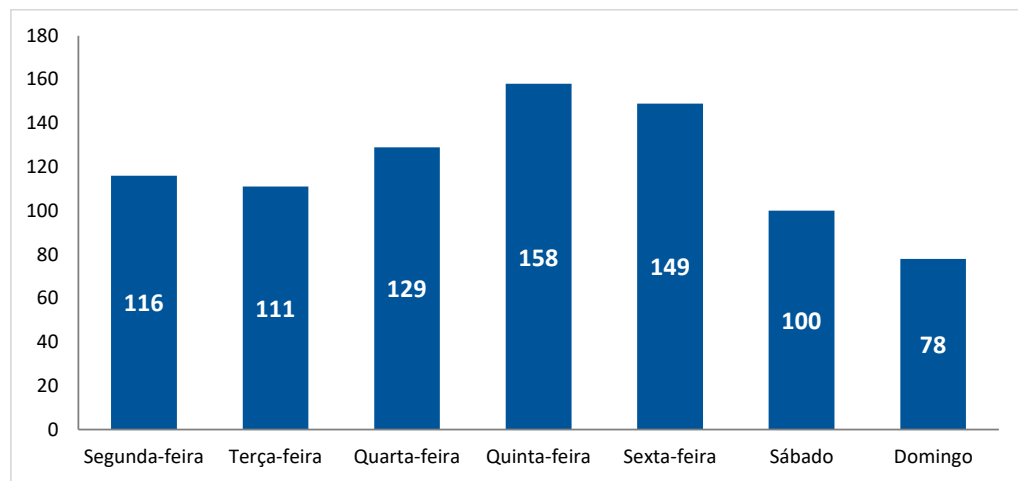
RISP	2024	2025	Var. Abs.	Var. %
Atlântico	75	76	1	1,3%
BTS	79	90	11	13,9%
Central	63	81	18	28,6%
RMS*	66	73	7	10,6%
Chapada	39	27	-12	-30,8%
Extremo Sul	73	89	16	21,9%
Leste	65	64	-1	-1,5%
Meio-Oeste	20	34	14	70,0%
Nordeste	49	28	-21	-42,9%
Norte	36	56	20	55,6%
Oeste	22	23	1	4,5%
Recôncavo	119	116	-3	-2,5%
Sudoeste	64	43	-21	-32,8%
Sul	58	41	-17	-29,3%
TOTAL	828	841	13	1,6%

Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

² Composição da Região Integrada de Segurança Pública – RMS (Região Metropolitana de Salvador) de acordo com a Portaria SSP nº 033/2025: Camaçari, Candeias, Madre de Deus, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passé, Simões Filho, Pojuca, Dias D'Ávila, Lauro De Freitas e Mata De São João.

A análise da dinâmica semanal das mortes por intervenção de agente do Estado na Bahia (Figura 6) indica que os dias úteis concentram a maior parte dos registros, com destaque para a quinta-feira, que lidera com 158 ocorrências, seguida pela sexta-feira (149) e quarta-feira (129). Esses três dias somam mais da metade de todas as mortes registradas no período analisado.

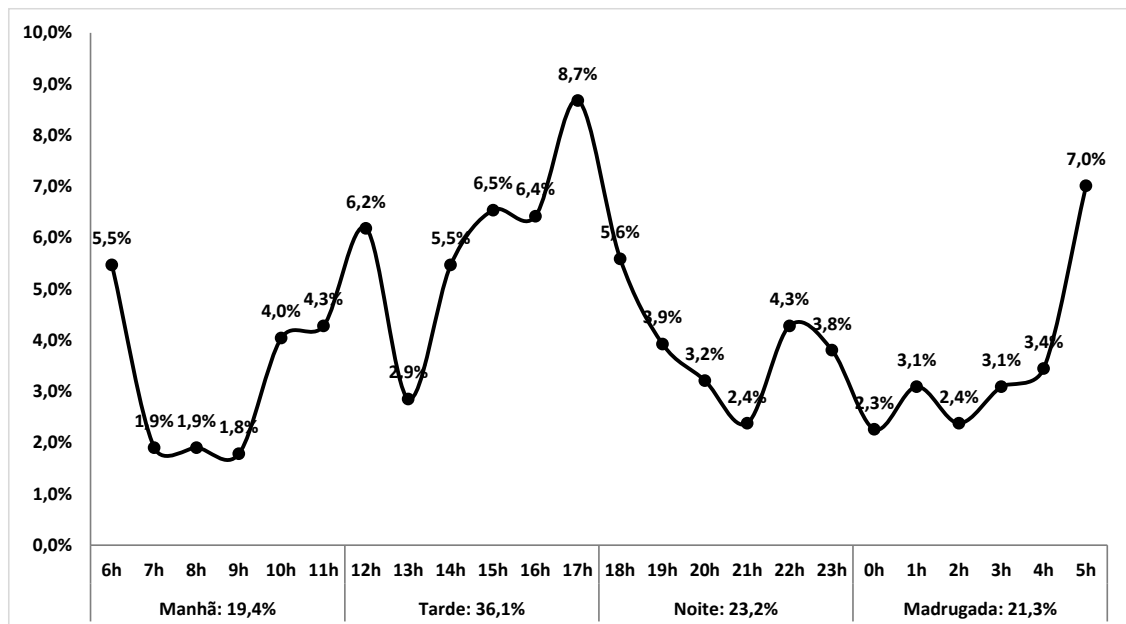
Figura 6 – Dinâmica por dia da semana de Mortes por intervenção legal de Agente do Estado, Bahia – Jan a Jun de 2025.



Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

A Figura 7 apresenta a dinâmica por faixa de horário das mortes por intervenção de Agente do Estado, sendo possível observar uma maior concentração desses eventos durante a tarde (36,1%), com pico entre 16h e 17h. O período noturno tem a segunda maior incidência (23,2%), com destaque para o horário das 22h. O turno da madrugada responde por 21,3% dos casos, com elevação por volta das 5h. Já a manhã, embora com menor proporção (19,4%), registra uma concentração significativa às 6h (5,5%).

Figura 7 – Dinâmica por faixa de horário de Mortes por intervenção legal de Agente do Estado, Bahia – Jan a Jun de 2025.



Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

A análise da distribuição etária das mortes por intervenção de agente do Estado na Bahia, em 2024, revela uma forte concentração entre jovens adultos (faixa etária de 18 a 34 anos), que corresponde a 75,8% das ocorrências, conforme se observa na Tabela apresentada na Figura 8 adiante.

Destaque para a faixa etária de 18 a 24 anos, que lidera com ampla margem, representando 41,1% dos casos, seguida pelas faixas de 25 a 29 anos (21,6%) e 30 a 34 anos (13,1%). Faixas etárias mais jovens, como a de 12 a 17 anos, ainda apresentam participação significativa (10,6%), enquanto a partir dos 35 anos observa-se uma queda acentuada nas ocorrências, com percentuais inferiores a 7% em cada intervalo.

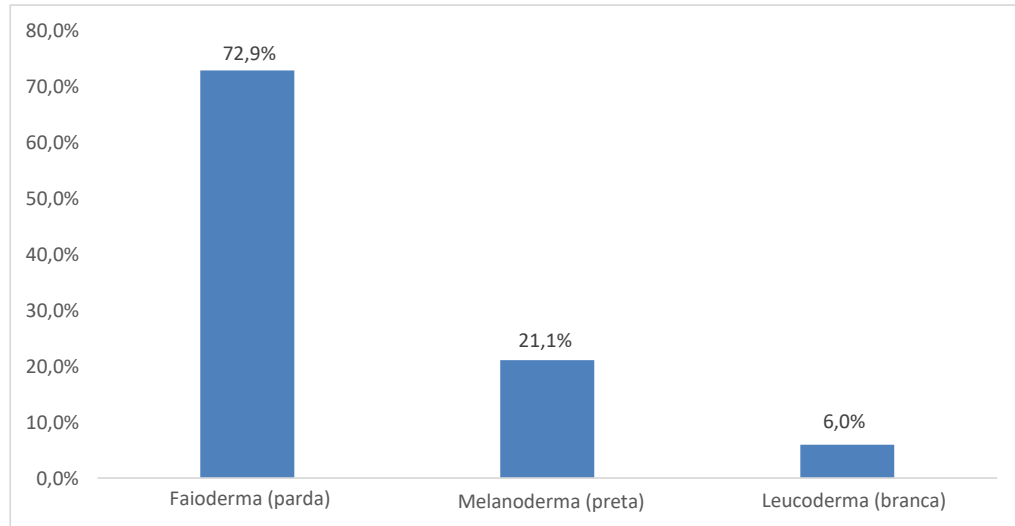
Figura 8 – Mortes por intervenção legal de Agente do Estado por faixa etária, Bahia – Jan a Jun de 2025.

FAIXA ETÁRIA	QTD	PART.%
00-11	0	0,0%
12-17	89	10,6%
18-24	346	41,1%
25-29	182	21,6%
30-34	110	13,1%
35-40	53	6,3%
41-45	18	2,1%
46-64	19	2,3%
65 ou mais	0	0,0%
Sem informação	24	2,9%
TOTAL	841	100,0%

Fonte: SSP-BA/SIAP/DAO (2025).

A análise da distribuição das mortes por intervenção de agente do Estado, segundo a cor das pessoas que foram a óbito, de janeiro a junho de 2025, evidencia uma marcante concentração de pessoas negras (pardas e pretas), que correspondem a 94%, conforme se observa na Figura 9 abaixo.

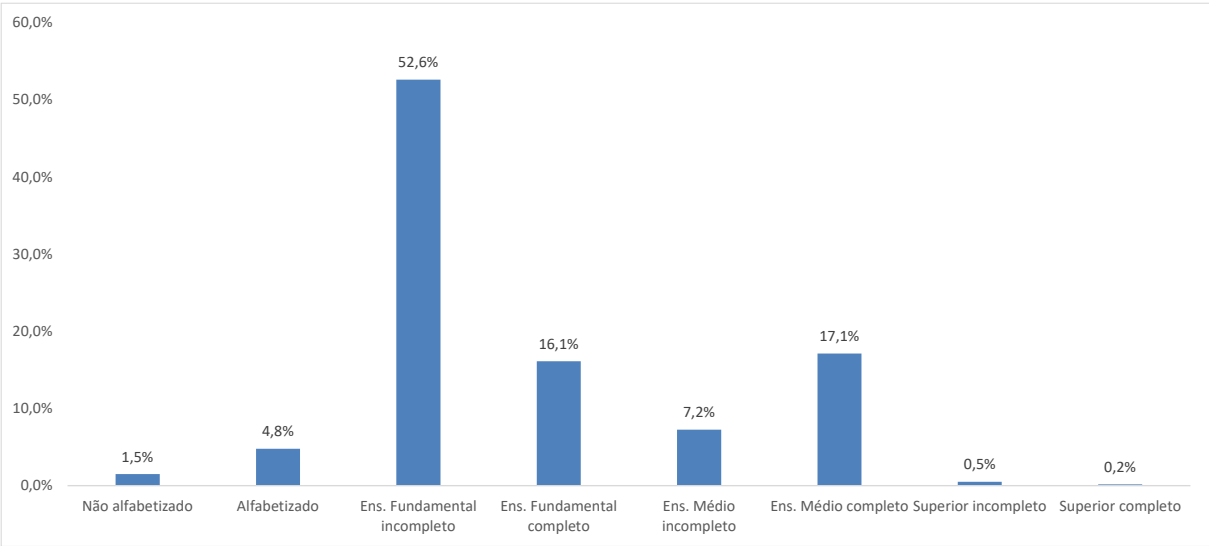
Figura 9 – Mortes por intervenção legal de Agente do Estado, por cor – Bahia– Jan a Jun de 2025.



Fonte: PPE/SINESP e MDATA/SIAP, 2024. Sistematização da COGER/SSP-BA. (2025).

Quanto à escolaridade, os dados revelam que em 2025 a maior parte das pessoas que confrontaram com a polícia possuía baixo nível de escolaridade, com destaque para o grupo com ensino fundamental incompleto, que representa 52,6% do total, conforme está representado no Gráfico da Figura 10. Somando-se àqueles com ensino fundamental completo (16,1%) e ensino médio incompleto (7,2%), percebe-se que quase 76% das vítimas não haviam concluído sequer o ensino médio. Apenas 17,1% das vítimas tinham ensino médio completo, enquanto os níveis mais altos de escolaridade são praticamente residuais: 0,5% com ensino superior incompleto e apenas 0,2% com curso superior completo. Chama atenção também a presença de 1,5% de vítimas não alfabetizadas e 4,8% apenas alfabetizadas.

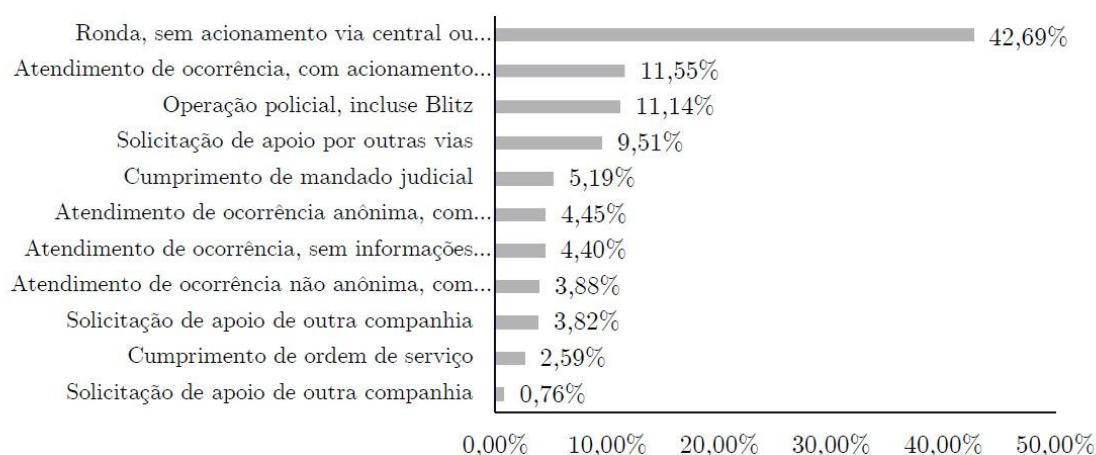
Figura 10 – Mortes por intervenção legal de Agente do Estado, segundo o nível de instrução.
Bahia – Jan a Jun de 2025.



Fonte: PPE/SINESP e MDATA/SIAP, 2024. Sistematização da COGER/SSP-BA. (2025).

Estudo realizado pela Corregedoria Geral da SSP identificou que significativo percentual das intervenções policiais, em 2023, que resultaram em óbitos se originaram a partir da realização de rondas sem acionamento prévio do CICOM (42,69%), como revelam os dados da Figura 11. Em sequência, tem-se o atendimento de ocorrência com acionamento do CICOM como o segundo tipo de intervenção com resultado morte. A terceira posição, por seu turno, com 11,14%, está vinculada a operações policiais, inclusive blitz. Essas três causas respondem por mais de 65% dos casos.

Figura 11 – Origem dos confrontos segundo a causa – Bahia – 2023.



Fonte: PPE/SINESP e MDATA/SIAP, 2023. Sistematização da COGER/SSP-BA. (2024).

Analisando-se os registros dessas ocorrências, verifica-se que estão diretamente relacionadas ao grande número de confrontos armados envolvendo as Forças Policiais. Em 2024, o Centro Integrado de Comunicação (CICOM) da Superintendência de Telecomunicações (STELECOM) da SSP registrou 1.994 ocorrências de confrontos dessa natureza no Estado. Desse total, em 36% dos confrontos não houve óbitos (720), enquanto 64% resultaram em mortes (1.274).

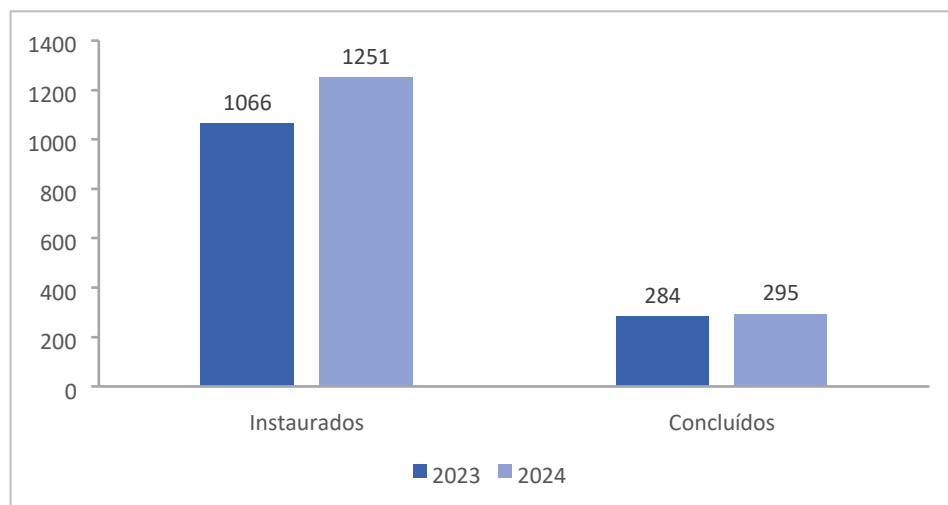
A partir da observação do impacto do grande número de confrontos nas MILAEs, a circulação de armas de fogo se destaca como outra variável a ser acompanhada para a questão. Em 2023, 5.994 armas de fogo foram apreendidas no Estado. Em 2024, esse número saltou para 6.307 (Brasil, 2025), representando um aumento de 5,22%. Como revela o Painel de Dados Nacionais de Segurança

Pública/MJSP (Brasil, 2025), desde 2023, foram mais de 260 fuzis apreendidos no estado, o maior resultado entre os estados do nordeste, com um aumento de 49% nas apreensões durante o período de janeiro a setembro (2024/2025).

O referido estudo da COGER analisou, ainda, os Boletins de Ocorrência (BOs) registrados na Polícia Civil da Bahia referentes às MILAEs e os respectivos Inquéritos Policiais (IPs). Em 2023, foram pesquisados 1.183 BOs, que resultaram na instauração de 1.066 IPs, todos relacionados às MILAEs. No mesmo ano, foram concluídos 284 IPs sobre essas mortes. (Figura 12).

Em 2024, foram analisados pela COGER 1.274 BOs, resultantes em 1.251 IPs, instaurados para investigar 1.556 óbitos decorrentes de situações de confronto (Figura 12).

Figura 12 – Inquéritos Policiais relacionados a Mortes por intervenção legal de Agente do Estado. Bahia – 2023 - 2024.



Fonte: PPE/SINESP e MDATA/SIAP, 2023 - 2024. Sistematização da COGER/SSP-BA. (2025).

2 METODOLOGIA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O Estado da Bahia tem enfrentado um complexo desafio no âmbito da segurança pública, relacionado às MILAEs. Reconhecendo a gravidade e a complexidade dessa problemática, o Governo do Estado, por meio da Secretaria da Segurança Pública, com o apoio da Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial (SIAP) e da Corregedoria Geral da SSP (COGER), promoveu um estudo abrangente para o período dos anos de 2023 e 2024. Esse estudo tem como objetivo compreender de forma aprofundada os padrões, causas e consequências das MILAEs, além de subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes e responsáveis.

2.1 FONTES DE DADOS

Para garantir uma análise rigorosa e consistente, foram selecionadas fontes de dados primárias e secundárias baseadas em critérios de confiabilidade, representatividade e abrangência.

- **Fontes Primárias:** Foi utilizado o sistema MDATA/SIAP, sistema oficial da Secretaria da Segurança Pública da Bahia que compila informações detalhadas sobre CVLIs e MILAEs. A gestão do MDATA é executada pela Diretoria de Avaliação Operacional (DAO) da SIAP/SSP e concentra dados acerca da natureza dos crimes, circunstâncias dos eventos, características das vítimas e dos envolvidos, além de informações operacionais correlatas. Complementarmente, a DAO utilizou dados provenientes dos sistemas Procedimentos Policiais Eletrônicos (PPE/SINESP), que fornecem informações detalhadas sobre ocorrências policiais e mortes violentas. Foram utilizadas também informações do Sistema Sportal, módulo de gestão do Centro Integrado de Comunicação (CICOM), que disponibiliza dados operacionais acerca das intervenções policiais, e da Superintendência de Inteligência. Os boletins de ocorrência relacionados às MILAEs foram incorporados pela Cogér e pela DAO como fonte primária para aprofundar a análise qualitativa e assegurar a precisão da avaliação das circunstâncias de cada caso.

- **Fontes Secundárias:** Outra fonte utilizada de fundamental importância para a elaboração do Plano foi o Sistema MILAE, desenvolvido pela COGER com a finalidade de sistematizar a análise de dados sobre MILAEs coletados em outros sistemas, nos boletins de ocorrências e inquéritos policiais etc. Outro recurso adotado foi o Painel de Indicadores Estatísticos do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), que possibilita uma visão ampliada e comparativa das MILAEs em âmbito nacional.

Essa seleção robusta de fontes permitiu compor uma base de dados ampla e detalhada, possibilitando uma compreensão mais fidedigna da realidade enfrentada, possibilitando, inclusive, a triangulação das informações para assegurar validade e confiabilidade dos dados.

2.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE

A metodologia adotada aliou abordagens quantitativa e qualitativa, buscando extrair informações relevantes a partir da combinação dos dois enfoques.

2.2.3 Análise Quantitativa

A análise quantitativa utilizou ferramentas tecnológicas de ponta, como Excel, Power BI, Alteryx e Python, contemplando as seguintes etapas:

- **Estatísticas Descritivas:** Foram calculados indicadores básicos sobre o número total anual de mortes por intervenção policial, variações das taxas de MILAE por região, e distribuições demográficas das vítimas, incluindo idade, sexo e etnia. Essa análise permitiu identificar tendências gerais e possíveis grupos populacionais mais vulneráveis.
- **Análise Temporal:** Por meio de séries históricas, observou-se a evolução das MILAEs ao longo do tempo, identificando períodos de aumento ou redução dos casos. Esse mapeamento temporal foi fundamental para verificar o impacto de políticas públicas, operações específicas e eventos conjunturais na dinâmica das mortes por intervenção policial.
- **Análise Geoespacial:** Utilizando técnicas de mapeamento em Sistemas de Informação Geográfica (SIG) integrados ao Power BI, foram identificadas áreas

com alta concentração de ocorrências de MILAE. Essa abordagem destacou a prevalência dos casos em regiões periféricas, favelas e zonas urbanas vulneráveis, contribuindo para o diagnóstico territorial da problemática.

2.2.4 Análise Qualitativa

Complementarmente à análise numérica, foi realizada uma investigação qualitativa detalhada:

- **Análise de Conteúdo:** Com base nos boletins de ocorrência, depoimentos e relatórios oficiais, este estudo buscou identificar temas recorrentes relacionados à justificativa para o uso da força letal, as condições dos confrontos, as características das vítimas, e possíveis discrepâncias entre os relatos oficiais e testemunhais de vítimas e observadores.
- **Estudo de Casos de Repercussão:** Casos emblemáticos, incluindo mortes durante operações policiais de grande escala, foram estudados com rigor para compreender as dinâmicas envolvidas, fatores contextuais e impactos sociais decorrentes.

Essa análise qualitativa auxiliou a complementar os dados quantitativos, permitindo um olhar mais aprofundado sobre as nuances e complexidades das situações que culminaram nas MILAEs.

2.2.5 Validação e Triangulação dos Dados

Reconhecendo a complexidade do tema e as dificuldades inerentes à coleta de dados em segurança pública, a pesquisa adotou a estratégia de triangulação metodológica. Isso envolveu a combinação de múltiplas fontes de informação (boletins de ocorrência, sistemas oficiais, depoimentos) e métodos de análise para minimizar possíveis vieses, discrepâncias e inconsistências.

Essa triangulação assegurou maior robustez, validade e confiabilidade das conclusões apresentadas, ampliando a credibilidade do estudo.

3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PQUALI: UMA ABORDAGEM INTEGRADA E PARTICIPATIVA

A crescente preocupação com os índices de mortes em ações policiais tem exigido a elaboração de políticas públicas baseadas em dados, diagnósticos rigorosos e participação efetiva dos diversos atores institucionais. Em resposta a esse desafio, a metodologia de elaboração do PQUALI se apropriou da integração de ferramentas de planejamento estratégico, como o Balanced Scorecard (BSC) e o Planejamento Estratégico Situacional (PES), em um processo que buscou aliar técnica, participação e transparência. A seguir, descreve-se o arcabouço metodológico e a linha do tempo que nortearam o desenvolvimento deste plano, conduzido pela Diretoria de Gestão Estratégica da Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial da SSP. .

3.1 REFERENCIAIS METODOLÓGICOS

3.1.1 Planejamento Estratégico e o BSC

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, foi utilizado para desdobrar a visão institucional da Secretaria da Segurança Pública (SSP) em objetivos concretos e indicadores mensuráveis, distribuídos entre as dimensões de desempenho: processos, resultados, aprendizado organizacional e foco nos cidadãos. Essa metodologia já é conhecida e aplicada nos órgãos de segurança da Bahia, promovendo integração e coerência entre ações operacionais e resultados estratégicos.

3.1.2 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

A abordagem proposta por Carlos Matus foi incorporada ao plano por sua capacidade de mapear cenários instáveis, identificar atores estratégicos e adaptar o plano às constantes transformações do contexto da segurança pública. O PES permitiu compreender a complexidade dos MILAEs, reconhecendo-os como parte de uma realidade multifacetada que exige respostas articuladas e adaptáveis.

3.1.3 Diretrizes do MJSP para Planos Estaduais de Segurança

A Secretaria da Segurança Pública da Bahia aderiu integralmente às diretrizes metodológicas da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), que preveem

diagnósticos robustos, indicadores de impacto, metas quantificáveis e governança compartilhada. Essa aderência também garante alinhamento ao Plano Nacional de Segurança Pública e à Política Nacional de Defesa Social.

3.1.4 Análise de Ambientes e Abordagens Participativas

A matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) foi aplicada em oficinas com representantes das forças de segurança e outras instituições. Essa análise possibilitou um diagnóstico estruturado da capacidade institucional, fragilidades operacionais, potenciais externos e riscos que afetam a efetividade das ações. A participação ativa dos agentes de segurança, técnicos e parceiros externos fortaleceu o compromisso coletivo com o plano.

3.2 A LINHA DO TEMPO E A SEQUÊNCIA DAS ETAPAS

3.2.1 Integração de Dados e Diagnóstico Organizacional

Entre março e junho de 2024, uma força tarefa, composta por equipes técnicas da SIAP e da COGER, consolidou uma base de dados sobre os MILAEs a partir de diversas fontes operacionais e analíticas. O diagnóstico revelou padrões temporais, perfil das vítimas, concentração geográfica, variação por dia e horário, origem das ocorrências e vínculos institucionais. A análise utilizou ferramentas como Power BI, Excel e Python, aliadas a metodologias qualitativas de interpretação dos relatos de ocorrência.

3.2.2 Oficinas Participativas e Construção Coletiva de Soluções

Na etapa seguinte, foram realizadas oficinas com equipes da PM, PC, DPT, Corpo de Bombeiros e técnicos da SSP. A técnica da matriz SWOT foi novamente aplicada para ampliar o entendimento sobre os desafios institucionais e oportunidades de melhoria. Debateram-se temas como capacitação, protocolos de uso da força, fiscalização, fluxo de dados e relacionamento com a sociedade. Essa abordagem coletiva favoreceu a construção de soluções viáveis e sintonizadas com a realidade das operações policiais.

3.2.3 Consolidação e Validação do Plano

Com base nos dados e nas propostas das oficinas, o plano foi estruturado em iniciativas estratégicas com metas, indicadores e objetivos claros. A minuta do PQUALI

2025 - 2027 foi apresentada aos dirigentes da Polícia Militar, Polícia Civil e Departamento de Polícia Técnica. A validação interna possibilitou adequações nos escopos das ações, garantindo viabilidade técnica e aderência ao cotidiano institucional.

3.2.4 Participação Externa e Diálogo Institucional

Na fase final do processo, o plano ganhou contornos mais concretos com a realização de encontros com representantes de diversas esferas de poder e com representantes da sociedade civil, integrantes do Conselho Estadual de Segurança Pública (CONESP). Essa abordagem participativa se alinha à Recomendação nº 13, de 04/08/23, do Conselho Nacional dos Direitos Humanos sobre o respeito ao Direito à Vida e o uso da força policial no Brasil (Brasil, 2023b), que destacam a importância da inclusão da sociedade civil nos processos decisórios, garantindo que as vozes dos cidadãos sejam efetivamente ouvidas.

Entre outros, participaram da Oficina com Atores Externos os integrantes da Câmara Intersetorial de Articulação Institucional (CIPAC) do Programa Bahia pela Paz, a saber:

- Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;
- Ministério Público do Estado da Bahia;
- Defensoria Pública do Estado da Bahia;
- Ordem dos Advogados do Brasil - Regional Bahia;
- Entidade Comunidade Cidadania e Vida – COMVIDA – Sociedade civil;
- Entidade IDEAS – Assessoria Popular – Sociedade civil;
- Secretaria de Justiça e Direitos Humanos;
- Secretaria de Educação;
- Secretaria de Saúde;
- Secretário de Relações Institucionais;
- Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização;
- Secretaria de Assistência e desenvolvimento Social;
- Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte;
- Superintendência dos Desportos do Estado da Bahia;

Por meio de apresentações e oficinas com esses participantes, as diretrizes e os resultados das atividades da comissão foram apresentados, enfatizando o caráter

colaborativo e a transparência do trabalho. Essa interação possibilitou a incorporação de contribuições externas e reafirmou o compromisso com um elemento crucial para a legitimidade de processos de segurança pública complexos, a abordagem participativa e democrática. Esta prática reforça o alinhamento do PRMIAE à medida de *Transparência dos dados* constante nas 13 medidas para a redução das intervenções policiais com resultado morte da Defensoria Pública da Bahia (Bahia, 2022).

Essa estratégia de cooperação está em linha com iniciativas internacionais, onde órgãos de controle e instituições de pesquisa recomendam a inclusão de múltiplos *stakeholders* na elaboração de políticas de segurança (OECD, 2020). Essa abordagem não somente fortalece o senso de pertencimento dos atores envolvidos, mas também cria redes de solidariedade essenciais para a implementação e monitoramento das ações.

Nesse sentido, entidades de classe de profissionais da Segurança Pública foram convidadas a participar da construção do Plano, com a apresentação de propostas para o enfrentamento da questão. Em dezembro de 2024, as associações puderam conhecer a minuta do Plano e foram esclarecidas algumas questões sobre as iniciativas constantes na minuta. Participaram dessa fase a Associação dos Oficiais Militares Estaduais da Bahia Força Invicta, o Sindicato dos Delegados de Polícia do Estado da Bahia (ADPEB), a Associação de Praças da Polícia e Bombeiro Militar da Bahia (APPM) e o Sindicato dos Policiais Civis do Estado da Bahia (SINDPOC).

4 MODELO LÓGICO DA ANÁLISE *EX ANTE*

A análise *ex ante* ocorre antes da formatação de um plano ou política, buscando estruturar com mais racionalidade a fase inicial de implementação e otimizar o emprego dos recursos públicos. Esse exame prévio orienta a liderança na escolha das alternativas de maior efetividade, eficácia e eficiência.

Em experiências de avaliação, costumam-se identificar dois grandes desafios: o primeiro é estabelecer com precisão os objetivos e as metas; o segundo consiste em descrever detalhadamente cada etapa, de modo que os objetivos gerem produtos,

esses produtos resultem em efeitos e, a médio e longo prazo, esses efeitos se consolidem em benefícios sociais duradouros.

Resumidamente, um modelo lógico consiste em uma ferramenta organizada metodologicamente que ilustra, de maneira clara e gráfica, as iniciativas propostas, os entregáveis gerados, seus desdobramentos e os efeitos sociais esperados. Esse *framework* serve como base para a análise prévia de planos, reforçando a coerência na concepção inicial e contribuindo para o refinamento das diretrizes.

É fundamental organizar essa sequência de forma articulada e coerente, assegurando um fluxo lógico, que parta da identificação do problema, passe pelo detalhamento dos recursos e das atividades e desemboque nos entregáveis, a fim de atingir os resultados e impactos almejados.

A seguir, a Figura 13 exibe o modelo lógico, adotado no PQUALI pela sua capacidade de representar visualmente cada conceito envolvido na sua elaboração:

Figura 13: Modelo Lógico do Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado.



Plano de Atuação Qualificada de Agentes do Estado

Modelo Lógico

PROBLEMA: Elevado registro de Mortes por Intervenção Legal de Agentes do Estado (MILAE) .

EVIDÊNCIA: Em 2024, foram registradas 1 556 MILAEs.

DESAFIO 1: Uso recorrente da força letal.

DESAFIO 2: Elevado número de confrontos armados durante rondas policiais.

DESAFIO 3: Baixa taxa de resolutividade dos inquéritos policiais instaurados (MILAE).

DESAFIO 4: Expansão das organizações criminosas no Estado.

ESTRATÉGIA: Aprimoramento da atuação policial.

ESTRATÉGIA: Intensificação das Operações orientadas pela Inteligência.

ESTRATÉGIA: Monitoramento das investigações policiais decorrentes de MILAE.

ESTRATÉGIA: Ampliação das investigações voltadas ao estrangulamento do poder econômico das Ocrims.

ESTRATÉGIA: Aprimoramento das investigações e perícias relacionadas à CVLI e à MILAEs.

Meta 1: Alcançar o índice mínimo de 30% de profissionais capacitados na temática MILAEs e na qualificação do uso da força.

Meta 2: Ampliar em 30% os registros audiovisuais intencionais gerados pelo uso das CCOs.

Meta 3: Garantir a oferta de apoio psicológico a 100% dos profissionais envolvidos de maneira recorrente em confrontos com resultado morte.

Meta 4: Ampliar a taxa de resolutividade dos Inquéritos Policiais instaurados para apurar as MILAEs; (50% - 2026 e 70% - 2027).

IMPACTOS DESEJADOS:

1. Desenvolvimento de uma cultura institucional voltada para a valorização dos direitos humanos, influenciando diretamente a abordagem dos policiais em situações cotidianas;
2. Redução do uso da força letal, através da capacitação em técnicas e princípios do uso diferenciado da força e da resolução pacífica de conflitos;
3. Fortalecimento da ética profissional nas corporações policiais, com o incentivo a práticas que assegurem o respeito aos cidadãos em todas as interações.

IMPACTOS DESEJADOS:

1. Melhoria na eficiência operacional, mediante operações mais precisas e menos dependentes de ações reativas;
2. Enfraquecimento da influência de grupos criminosos em territórios vulnerabilizados;
3. Fortalecimento da confiança comunitária nas forças de segurança, ampliando a cooperação e o fluxo de informações para prevenção proativa de delitos.

1. IMPACTOS DESEJADOS:

2. Aumento da resolutividade dos inquéritos;
3. Aumento da transparência e da confiança pública;
4. Fortalecimento da responsabilização institucional;
5. Aprimoramento da gestão institucional;
6. O monitoramento contínuo gera um efeito preventivo, desestimulando o uso excessivo da força.

IMPACTOS DESEJADOS:

1. Enfraquecimento das Ocrims com aumento das prisões dos líderes e diminuição do seu poder econômico;
2. Aumento da efetividade das investigações e do potencial de condenações;
3. Deslocamento do foco das atuações repressivas para as ações preventivas;
4. Redução do número de confrontos com a Polícia motivado pela redução da circulação de armas e drogas.

INDICADOR: Número absoluto de MILAEs.

META: redução semestral de 10%.

O modelo lógico apresentado sintetiza o desafio das MILAEs na Bahia, com 1.702 mortes em 2023 e 1.556 em 2024, e aponta caminhos para enfrentá-las. As estratégias combinam investigação aprofundada das organizações criminosas, fortalecimento da consciência profissional e operações coordenadas por inteligência, além de ações de capacitação e apoio psicológico. Entre as metas estão ampliar a resolutividade dos inquéritos e a oferta de apoio psicológico, capacitação e uso de câmeras corporais. Todos esses esforços visam enfraquecer o crime organizado, otimizar a eficiência operacional e reforçar a confiança da comunidade, tendo como indicador guia a redução das MILAEs.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 245. Salvador, 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento. Cenários prospectivos para a Bahia: 2015-2030. Salvador, 2016a. Disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/publicacoes/outros/Cenarios_Online.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública - PLANESP: Governo da Bahia - 2016 a 2025 – 2ª Edição, Salvador, 2016b.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia: Polícia Militar da Bahia – 2017 - 2025, Salvador, 2017.

BAHIA. Polícia Civil da Bahia. Portaria n.º 454, de 15 de julho de 2019. Institui o Plano Estratégico da Polícia Civil da Bahia: Polícia Civil da Bahia – 2019 - 2025, Salvador, 2019a.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estratégico do Departamento de Polícia Técnica da Bahia: Departamento de Polícia Técnica da Bahia – 2019 - 2025, Salvador, 2019b.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia PLANESB: Corpo de Bombeiros Militar da Bahia – 2020 - 2025, Salvador, 2020.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 356. Salvador, 2021.

BAHIA. Defensoria Pública do Estado. Treze medidas para a redução das intervenções policiais com resultado morte no Estado da Bahia. 1. ed. Salvador: ESDEP, 2022. Disponível em: www.defensoria.ba.def.br. Acesso em: 10 dez. 2024.

BAHIA. Governo do Estado. Secretaria do Planejamento. Plano Plurianual Participativo. PPA 2024-2027. Salvador: SEPLAN, 2023a.

BAHIA. Governo do Estado. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social. PESP 2023 – 2032. Salvador: SSP, 2023b.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 148. Salvador, 2024a.

BAHIA. Defensoria Pública do Estado. Plano de redução da letalidade policial. 1. ed. Salvador: Defensoria Pública do Estado da Bahia, 2024b.

BAHIA. Governo do Estado. Portal do Governo da Bahia. Disponível em: <http://www.ba.gov.br>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Diretrizes Estratégicas: 2008 – 2015. Brasília, 2009. Disponível em: file:///C:/Users/304715024/Downloads/diretrizes_estrategicas_da_agu_2008-015_%20(1).pdf. Acesso em: 28 set 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Balanço das principais ações de 2019. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/ministerio-da-justica-e-seguranca-publica-apresenta-balanco-das-principais-acoes-de-2019>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social: 2021-2030. Brasília, 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Diretrizes para elaboração de Planos de Segurança Pública. Brasília, 2023a.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos Humanos. Recomendação nº 13, de 04 de agosto de 2023. Brasília, DF, 2023b.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Mapa da Segurança Pública: Anuário 2024. Brasília, 2024. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTThmMDBkNTYtOGU0Zi00MjUxLWJiMzAtZjFIMmYzYTgwOTBliwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 27 fev. 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Painel de Dados Nacionais de Segurança Pública. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/dados-nacionais-1/mapa-da-seguranca-publica-2024>. Acesso em: 20 out. 2025.

FERREIRA, R. J. Análise SWOT: Uma ferramenta estratégica para a gestão organizacional. Revista Brasileira de Gestão e Negócios. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2022: resultados preliminares. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 mar. 2025.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LAVILLE, C.; DIONE, M. A Construção do Saber: Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MATUS, C. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA, 1993.

MATUS, C. Estratégia, poder e planejamento. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

MATUS, Carlos. MAPP Método Altadir de Planificación Popular. Buenos Aires: Lugar, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-report-2020_f6d42aa5-en.html. Acesso em: 15 mar. 2025.