



INSERÇÃO SOCIAL E PRODUTIVA DE JOVENS NEGROS NA BAHIA: ARRANJOS INSTITUCIONAIS E EVIDÊNCIAS DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA

SOCIAL AND LABOR MARKET INCLUSION OF BLACK YOUTH IN BAHIA: INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS AND EVIDENCE FROM THE MILITARY POLICE OF BAHIA

INSERCIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA DE JÓVENES NEGROS EN BAHÍA: ARREGLOS INSTITUCIONALES Y EVIDENCIAS DE LA POLICÍA MILITAR DE BAHÍA

Grupo Temático 07 - Gestão social, poder local e desenvolvimento territorial

Silva, José Luis Santos. Polícia Militar da Bahia.

Marx, Carlos Augusto Alves. Polícia Militar da Bahia.

Oliveira, Marcelo Pereira das Neves de. Polícia Militar da Bahia.

RESUMO

A Bahia apresenta maioria populacional negra e desigualdades estruturais de inserção produtiva que afetam intensamente a juventude negra no acesso a empregos formais e mobilidade ocupacional, configurando problema de desenvolvimento territorial e equidade racial. Este relato técnico, alinhado ao GT07 – Gestão Social, Desenvolvimento Territorial e Inclusão Racial, descreve e analisa arranjos institucionais da Polícia Militar da Bahia que articulam emprego público, qualificação profissional e capilaridade educacional como vetores de inclusão social. A análise, baseada em documentação institucional e pesquisa aplicada com 1.060 formandos, organiza-se em quatro eixos: carreiras públicas estruturadas; rede de 16 Colégios da Polícia Militar (15.979 alunos); modelo de gestão compartilhada em 97 municípios (56.138 estudantes); e Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (884.347 jovens formados entre 2003 e 2023). Os resultados indicam que a carreira policial constitui via estruturada de emprego formal com estabilidade em contexto de restrição de oportunidades, que os arranjos educacionais ampliam presença institucional em diferentes territórios e que a integração entre formação, educação e prevenção social configura modelo multifuncional com potencial contributivo ao desenvolvimento territorial inclusivo. A comparação com polícias militares brasileiras reforça a especificidade demográfica baiana e sugere transferibilidade condicionada a adaptações institucionais. Recomenda-se consolidação de sistema de monitoramento com indicadores de permanência e progressão funcional, estudos longitudinais comparativos e fortalecimento de governança de dados para avaliação contínua.

Palavras-chave: Gestão Social; Desenvolvimento Territorial; Inclusão Racial; Políticas Públicas; Polícia Militar.

ABSTRACT

Bahia presents a majority Black population and structural inequalities in productive insertion that intensely affect Black youth in access to formal employment and occupational mobility, constituting a problem of territorial development and racial equity. This technical report, aligned with Working Group 07 – Social Management, Territorial Development, and Racial Inclusion, describes and analyzes institutional arrangements of the Military Police of Bahia that articulate public employment, professional qualification, and educational reach as vectors of social inclusion. The analysis, based on institutional documentation and applied research with 1,060 graduates, is organized into four axes: structured public careers; network of 16 Military Police Schools (15,979 students); shared management model in 97 municipalities (56,138 students); and the Educational Program for Drug and Violence Resistance (884,347 youth trained between 2003 and 2023). The results indicate that the police career constitutes a structured pathway to formal employment with stability in a context of restricted opportunities, that educational arrangements expand institutional presence across different territories, and that the integration of training, education, and social prevention configures a multifunctional model with potential contribution to inclusive territorial development. Comparison with Brazilian military police reinforces Bahian demographic specificity and suggests transferability conditioned to institutional adaptations. It is recommended to consolidate a monitoring system with indicators of permanence and functional progression, conduct comparative longitudinal studies, and strengthen data governance for continuous evaluation.

Keywords: Social Management; Territorial Development; Racial Inclusion; Public Policies; Military Police.



RESUMEN

Bahía presenta una mayoría poblacional negra y desigualdades estructurales de inserción productiva que afectan intensamente a la juventud negra en el acceso a empleos formales y movilidad ocupacional, configurando un problema de desarrollo territorial y equidad racial. Este informe técnico, alineado con el Grupo Temático 07 – Gestión Social, Desarrollo Territorial e Inclusión Racial, describe y analiza arreglos institucionales de la Policía Militar de Bahía que articulan empleo público, calificación profesional y capilaridad educativa como vectores de inclusión social. El análisis, basado en documentación institucional e investigación aplicada con 1.060 egresados, se organiza en cuatro ejes: carreras públicas estructuradas; red de 16 Colegios de la Policía Militar (15.979 estudiantes); modelo de gestión compartida en 97 municipios (56.138 estudiantes); y el Programa Educativo de Resistencia a las Drogas y la Violencia (884.347 jóvenes formados entre 2003 y 2023). Los resultados indican que la carrera policial constituye una vía estructurada hacia el empleo formal con estabilidad en un contexto de oportunidades restringidas, que los arreglos educativos amplían la presencia institucional en diferentes territorios y que la integración de formación, educación y prevención social configura un modelo multifuncional con potencial contributivo al desarrollo territorial inclusivo. La comparación con policías militares brasileñas refuerza la especificidad demográfica bahiana y sugiere transferibilidad condicionada a adaptaciones institucionales. Se recomienda consolidar un sistema de monitoreo con indicadores de permanencia y progresión funcional, realizar estudios longitudinales comparativos y fortalecer la gobernanza de datos para evaluación continua.

Palabras clave: Gestión Social; Desarrollo Territorial; Inclusión Racial; Políticas Públicas; Policía Militar.

1 Introdução

As desigualdades raciais continuam a estruturar de forma persistente as oportunidades de inserção social e produtiva no Brasil. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua mostram que pretos e pardos apresentam maiores taxas de desocupação, menor rendimento médio e maior exposição à informalidade quando comparados à população branca, mesmo em níveis equivalentes de escolaridade (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada reforça que tais assimetrias não são episódicas, mas expressão de desigualdades históricas que limitam a mobilidade social intergeracional (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2022). Na Bahia, estado com maioria populacional autodeclarada negra, esse cenário assume contornos ainda mais sensíveis, tornando a inclusão produtiva da juventude negra questão central para o desenvolvimento territorial.

Quando o escopo é a juventude, evidencia-se uma convergência preocupante entre desigualdade racial, vulnerabilidade socioeconômica e exposição à violência. Relatórios do Fórum Brasileiro de Segurança Pública indicam que jovens negros estão desproporcionalmente representados entre as vítimas de homicídio no país (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023). Waiselfisz (2015) demonstra que a vitimização letal juvenil apresenta forte recorte racial, revelando que desigualdade social e insegurança pública se entrelaçam de modo estrutural. Essa combinação de menor acesso a oportunidades formais e maior exposição a riscos sociais indica que políticas de segurança e políticas de inclusão não podem ser tratadas como agendas isoladas.

No campo das políticas públicas, Avritzer (2012) argumenta que a democratização efetiva requer arranjos institucionais capazes de ampliar capacidades e reduzir desigualdades estruturais, enquanto Souza (2019) ressalta que a exclusão no Brasil envolve bloqueios históricos de reconhecimento e acesso a posições estratégicas na estrutura ocupacional. Apesar desse debate, a literatura tem se concentrado majoritariamente em políticas educacionais, ações afirmativas e programas de transferência de renda. Permanece pouco explorado o papel de organizações policiais enquanto atores institucionais que, além da função coercitiva tradicionalmente analisada, atuam como grandes empregadoras públicas, mantenedoras de redes educacionais e executoras de programas preventivos com ampla capilaridade territorial.

Nesse contexto, torna-se pertinente investigar se e como determinados arranjos institucionais vinculados a organizações policiais podem contribuir para a inserção social e produtiva de jovens em territórios marcados por desigualdades raciais estruturais. A Polícia Militar da Bahia (PMBA) apresenta características que justificam tal análise, ao constituir via relevante de ingresso em carreira pública formal, manter rede própria e compartilhada de unidades educacionais e executar programas preventivos com cobertura estadual. Assim, este relato técnico busca descrever e analisar essa experiência institucional, sistematizando evidências documentais e dados agregados, com o objetivo de contribuir para o debate sobre Gestão Social e Desenvolvimento Territorial e ampliar a compreensão acerca do papel das organizações públicas de segurança na promoção de oportunidades estruturadas de inclusão social.



2. Materiais e Métodos

O presente relato técnico adota delineamento teórico-analítico, com base documental e natureza descritiva, orientado à sistematização de evidências institucionais e à interpretação contextualizada de arranjos organizacionais. Trata-se de investigação ancorada na pesquisa documental, entendida como estratégia metodológica que utiliza registros institucionais, normativos e administrativos como fontes primárias para reconstrução analítica de fenômenos sociais e organizacionais (Gil, 2019; Marconi & Lakatos, 2010).

A abordagem também dialoga com a lógica de estudo de caso instrumental, conforme proposto por Yin (2015), na medida em que examina uma experiência institucional específica com vistas à compreensão de arranjos e práticas potencialmente transferíveis a outros contextos. A escolha desse delineamento decorre da natureza do objeto. O objetivo não é mensurar impacto nem estabelecer relações causais, mas descrever, organizar e analisar uma experiência institucional concreta situada em determinado território e contexto sociodemográfico. Conforme destaca Gil (2019), estudos descritivos são apropriados quando se busca retratar características de determinado fenômeno e suas relações internas sem manipulação de variáveis. Nesse sentido, o trabalho também se aproxima da tradição analítica da pesquisa aplicada em administração pública, na qual a sistematização de experiências constitui etapa relevante para o aprimoramento da gestão (Draibe, 2001; Jannuzzi, 2016).

2.1 Fontes de dados

A base empírica do estudo é composta por quatro conjuntos principais de fontes. O primeiro conjunto inclui documentos institucionais da PMBA (Bahia, 2024), tais como relatórios gerenciais, registros administrativos agregados, normativas internas e dados consolidados sobre efetivo, estrutura formativa, rede de colégios, modelo de gestão compartilhada e execução do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência. Esses documentos constituem a fonte primária para a descrição dos arranjos organizacionais analisados.

O segundo conjunto compreende legislação federal e estadual pertinente (Brasil, 1988, 2010, 2014; Bahia, 1989, 2014), incluindo normas relativas à organização das polícias militares, ao Estatuto da Igualdade Racial e às políticas educacionais. A análise normativa permite compreender o enquadramento jurídico-institucional no qual os arranjos descritos estão inseridos, reforçando a dimensão de política pública do fenômeno.

O terceiro conjunto envolve dados secundários produzidos por órgãos oficiais (IBGE, 2022, 2023; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023), especialmente Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Fórum Brasileiro de Segurança Pública, utilizados para contextualização do problema público relacionado às desigualdades raciais e à juventude. Esses dados cumprem função delimitadora, oferecendo pano de fundo estrutural para a análise.

O quarto conjunto é composto por resultados agregados de pesquisa descritiva aplicada ao corpo discente do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (Bahia, 2024), com 1.060 respondentes, incorporados como evidência institucional complementar. Trata-se de levantamento interno de natureza descritiva, cujos dados foram utilizados exclusivamente em nível agregado, preservando limites metodológicos e éticos.

2.2 Procedimentos de coleta e análise

A coleta de informações ocorreu por meio de levantamento sistemático de documentos públicos e institucionais produzidos entre 2003 e 2024. No plano bibliográfico, adotou-se revisão narrativa de literatura, estratégia adequada quando o propósito é construir enquadramento conceitual e contextual sem pretensão de exaustividade sistemática (Rother, 2007). Foram utilizados descritores relacionados a juventude negra, inserção produtiva, desigualdade racial, desenvolvimento territorial e segurança pública, com buscas realizadas em bases acadêmicas e repositórios institucionais.

A revisão narrativa foi empregada como instrumento de articulação entre literatura e evidência institucional, permitindo situar a experiência analisada no debate contemporâneo sobre inclusão racial e gestão pública. Conforme argumentam Booth, Sutton e Papaioannou (2016), revisões não sistemáticas são particularmente úteis quando o objetivo é mapear conceitos, identificar lacunas e estruturar interpretações analíticas.

A análise dos dados seguiu procedimento de sistematização descritiva, com organização das informações em eixos temáticos correspondentes aos arranjos institucionais identificados. As evidências foram agrupadas segundo critérios de coerência interna, abrangência territorial e natureza da atuação institucional. Não foram aplicadas técnicas estatísticas inferenciais, tampouco modelos de avaliação de impacto. A interpretação permaneceu restrita ao escopo



dos dados disponíveis.

2.3 Critérios de inclusão e exclusão

Os critérios de inclusão das fontes consideraram quatro dimensões: aderência temática ao recorte de desigualdade racial, juventude ou inserção produtiva; relevância institucional para compreensão do papel da PMBA; origem oficial ou acadêmica com autoria identificada; e disponibilidade de dados agregados verificáveis.

Foram excluídos materiais opinativos sem base empírica, textos de divulgação sem sustentação metodológica explícita e documentos cuja pertinência temática fosse indireta ou marginal ao objeto do estudo. Essa delimitação buscou preservar consistência analítica e evitar dispersão interpretativa.

2.4 Limitações metodológicas

As limitações do estudo são reconhecidas de forma explícita. Em primeiro lugar, a natureza documental e descritiva impede qualquer afirmação de causalidade entre os arranjos institucionais analisados e resultados de mobilidade social ou inclusão produtiva. Conforme assinalam Campbell e Stanley (1963), delineamentos não experimentais apresentam restrições importantes de validade interna e não permitem inferência causal robusta.

Em segundo lugar, parte dos registros institucionais não dispõe de desagregação sociorracial consolidada do público atendido, o que limita análises mais refinadas sobre equidade racial interna aos programas. Em terceiro lugar, a utilização predominante de fontes administrativas pode implicar viés de fonte, uma vez que registros institucionais tendem a enfatizar dados operacionais e não necessariamente efeitos sociais de longo prazo.

Por fim, a revisão bibliográfica narrativa não se constitui como revisão sistemática com protocolo replicável, o que restringe a generalização de conclusões. Ainda assim, conforme argumentam Flick (2018) e Yin (2015), a clareza na explicitação dos procedimentos e limites contribui para a credibilidade analítica do estudo.

Com o objetivo de conferir maior transparência ao percurso metodológico e facilitar a compreensão do leitor, o delineamento adotado é sintetizado em infográfico que apresenta as etapas de construção do relato técnico, as fontes mobilizadas, os eixos de análise e as limitações reconhecidas. A representação gráfica não substitui a descrição textual, mas funciona como recurso de sistematização visual do processo investigativo, reforçando a coerência interna do estudo e a rastreabilidade das evidências.

Figura 1 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração própria (2026).

3 Delimitações da situação-Problema

A delimitação da situação-problema parte de um dado estrutural incontornável: a Bahia é o estado brasileiro com maior proporção de população autodeclarada preta e parda, superando a média nacional (IBGE, 2022). Essa composição demográfica não constitui problema em si; o desafio emerge das assimetrias persistentes na inserção produtiva, na distribuição de renda e no acesso a posições de maior estabilidade ocupacional. A Síntese de Indicadores Sociais demonstra que pretos e pardos apresentam, de forma sistemática, maiores taxas de desocupação e informalidade e menores rendimentos médios em comparação à população branca (IBGE, 2023). Estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada indicam que tais desigualdades não decorrem apenas de diferenças educacionais, mas de mecanismos estruturais que limitam a mobilidade ocupacional e a progressão vertical (IPEA, 2022).

No mercado de trabalho brasileiro, essa assimetria também se manifesta na sub-representação racial em posições de liderança. Levantamentos da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial mostram que profissionais negros permanecem concentrados em cargos iniciais, enquanto sua presença diminui significativamente nos níveis executivos e estratégicos (Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial [IEIR], 2020). Entre os jovens, o cenário é



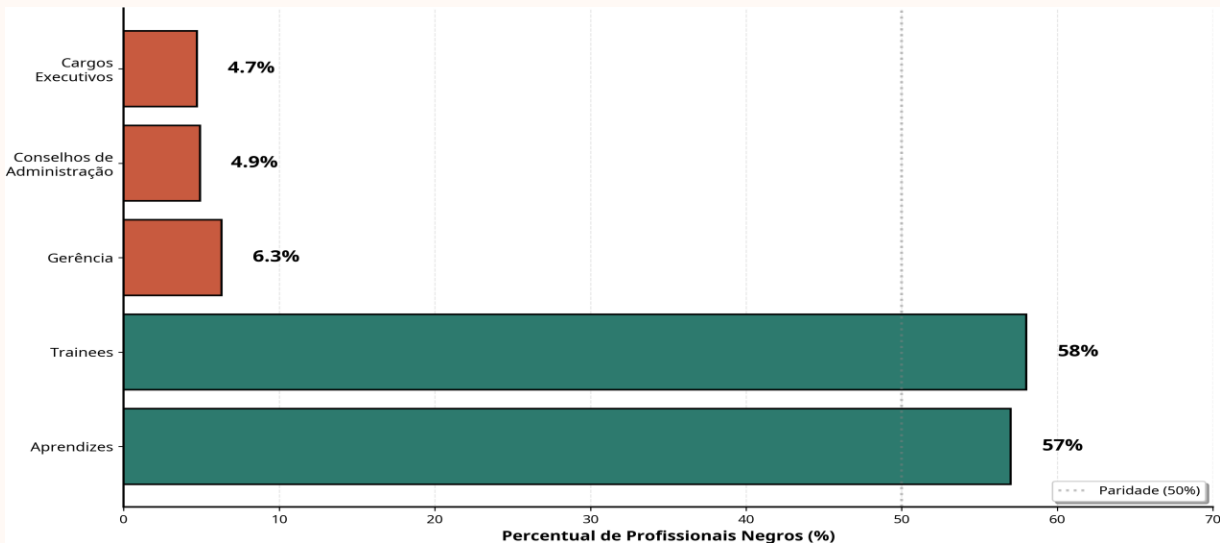
ainda mais sensível, combinando precarização ocupacional e maior exposição à violência letal, cuja incidência recai desproporcionalmente sobre jovens negros (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023; Waiselfisz, 2015). Esse entrelaçamento entre desigualdade racial, vulnerabilidade juvenil e fragilidade das trajetórias profissionais configura um problema de desenvolvimento territorial, pois limita a formação de capital humano e compromete dinâmicas locais de inclusão e mobilidade (Abramovay, 2000; Sachs, 2008; Souza, 2019). A Tabela 1 e o Gráfico 1 sintetizam essa estratificação estrutural.

Tabela 1 – Contraste entre Cargos Iniciais e Cargos de Liderança: Pirâmide Invertida da Desigualdade Racial Corporativa

Nível Hierárquico	Cargos	Percentual de Profissionais Negros (%)	Situação
Cargos Iniciais	Aprendizes	57,0	Maioria
	Trainees	58,0	Maioria
	Média:	57,5	Maioria
Cargos de Liderança	Gerência	6,3	Sub-representação
	Conselhos de Administração	4,9	Sub-representação
	Cargos Executivos	4,7	Sub-representação
	Média:	5,3	Sub-representação
Diferença (Inicial - Liderança):		52,2 pontos percentuais	Desigualdade estrutural

Fonte: Elaboração própria com base em IEIR (2020).

Gráfico 1 - Representação de Profissionais Negros em Cargos Corporativos



Fonte: Elaboração própria (2026).

Nesse cenário, a questão central não é apenas ampliar vagas de trabalho, mas identificar arranjos institucionais capazes de oferecer trajetórias formais, qualificadas e territorialmente distribuídas, alinhadas à perspectiva de gestão social que compreende o desenvolvimento como processo de articulação entre equidade racial, fortalecimento de capacidades e presença institucional no território (Avritzer, 2012). Souza (2019) argumenta que a desigualdade no Brasil opera por mecanismos simbólicos e institucionais que restringem o acesso de determinados grupos a posições de prestígio e



estabilidade, o que reforça a necessidade de estruturas organizacionais capazes de enfrentar assimetrias históricas.

Apesar da consolidação de políticas educacionais, ações afirmativas e programas de transferência de renda, permanece pouco explorado o papel de organizações públicas estruturantes como indutoras de oportunidades formais e trajetórias profissionais estáveis. Em um estado de maioria negra, marcado por desigualdades estruturais de inserção produtiva juvenil e elevada exposição à violência, a questão que orienta este estudo é clara: quais arranjos institucionais podem ampliar oportunidades formais de mobilidade social e fortalecer o desenvolvimento territorial inclusivo? Essa formulação desloca o foco do indivíduo para a instituição, evidenciando que o problema reside também na insuficiência de estruturas capazes de oferecer trajetórias estáveis em escala territorial, conforme enfatiza a agenda do GT07.

Nesse contexto, a PMBA emerge como ator institucional relevante por constituir via expressiva de ingresso em emprego público formal com carreira estruturada, manter presença territorial ampla e operar rede educacional própria e programas preventivos voltados à juventude. Não se presume impacto automático nem se estabelece causalidade direta, mas reconhece-se que, diante da magnitude das desigualdades raciais no estado, a análise de arranjos que combinam emprego formal, qualificação contínua e capilaridade territorial é empiricamente pertinente e teoricamente alinhada ao debate sobre desenvolvimento territorial inclusivo. A seção seguinte apresenta, com base documental, os eixos que estruturam essa experiência.

4 Descrição da experiência

A experiência analisada organiza-se em quatro eixos institucionais integrados que sistematiza visualmente as dimensões de atuação da PMBA relacionadas à inserção social e produtiva. A organização em eixos permite compreender a atuação não como conjunto disperso de iniciativas, mas como arranjo institucional multifuncional que articula emprego público, qualificação profissional, educação básica e prevenção social no território.

4.1 Eixo 1 – Carreiras na PMBA como via de emprego público e mobilidade social

A PMBA constitui uma das principais vias de ingresso em carreira pública formal no estado. O acesso ocorre por concurso público, com exigência de ensino médio para praças e ensino superior para oficiais, conforme legislação estadual e editais institucionais. A carreira é estruturada de forma hierarquizada, com progressão funcional escalonada, cursos obrigatórios de formação e aperfeiçoamento e possibilidade de ascensão segundo critérios legais de antiguidade e merecimento. A remuneração evolui de bolsa formativa para subsídio estatutário, com estabilidade após estágio probatório, assegurando vínculo formal e proteção previdenciária.

Em contexto marcado por elevada informalidade juvenil e restrição de oportunidades formais (IBGE, 2023), essa estrutura apresenta-se como via institucionalizada de inserção produtiva. Dados institucionais indicam que o efetivo da PMBA reflete de maneira mais próxima a composição demográfica estadual, caracterizada por maioria populacional negra (IBGE, 2022; Bahia, 2024). Pesquisa aplicada ao Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, com 1.060 formandos, revelou elevada intenção de permanência na instituição e avaliação positiva da formação recebida, embora 81% tenham relatado algum grau de dificuldade financeira durante o curso, o que evidencia vulnerabilidade socioeconômica prévia e valorização do vínculo formal.

No plano comparativo, o Anuário Brasileiro de Segurança Pública aponta que, no agregado nacional, policiais militares autodeclarados brancos representam 39,19% do efetivo, enquanto pretos e pardos somam 36,98% (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023). Na PMBA, essa proporção se inverte de forma expressiva: profissionais autodeclarados negros alcançam 87,33% do contingente, ao passo que brancos correspondem a 10,14% (Brasil, 2023; Bahia, 2024). Essa convergência entre perfil populacional e composição institucional sugere que, no contexto baiano, a carreira opera como via formal de absorção da maioria demográfica, diferentemente do padrão nacional.

O elemento potencialmente transferível dessa experiência não reside na composição racial, que depende do território, mas na arquitetura institucional da carreira pública estruturada, com progressão funcional e estabilidade. Sob a perspectiva da gestão social, esse eixo articula emprego formal e mobilidade funcional como componente de desenvolvimento territorial, ao distribuir renda estável e qualificação profissional em municípios diversos e contribuir para o fortalecimento do capital humano local.

4.2 Eixo 2 – Rede de Colégios da Polícia Militar (CPMs)

O segundo eixo corresponde à rede de Colégios da Polícia Militar, composta por 16 unidades distribuídas na capital



e no interior do estado, totalizando 15.979 alunos matriculados, conforme dados institucionais consolidados (Bahia, 2024). O ingresso ocorre por sorteio público, garantindo acesso aberto à comunidade. O modelo pedagógico é estruturado sob lógica cívico-militar, com integração entre equipe pedagógica da Secretaria de Educação e coordenação disciplinar exercida por policiais militares designados.

Os Colégios da Polícia Militar apresentam desempenho superior à média estadual em avaliações externas. No Índice de Desenvolvimento da Educação Básica referente ao ensino médio, unidades da rede CPM registraram IDEB 5,1 no ciclo 2021, enquanto a média do estado da Bahia foi de 3,6 no mesmo período (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2022). Resultados semelhantes são observados nas médias do Exame Nacional do Ensino Médio. Embora o objetivo do presente relato não seja realizar uma avaliação de impacto educacional, o desempenho comparativo sugere uma consistência organizacional e a estabilidade do modelo pedagógico.

Do ponto de vista da literatura educacional, estudos indicam que o desempenho escolar está associado à estabilidade institucional, à disciplina organizacional e a uma expectativa acadêmica estruturada (Ribeiro, 2011). A presença territorial dos CPMs, especialmente em municípios com menor oferta educacional qualificada, contribui para a ampliação de oportunidades escolares formais, reforçando o vínculo entre educação básica e desenvolvimento territorial.

4.3 Eixo 3 – Modelo de Gestão Compartilhada de Escolas

O terceiro eixo é o modelo de gestão compartilhada entre a PMBA e prefeituras municipais, que abrange 109 escolas em 97 municípios, alcançando 56.138 estudantes (Bahia, 2024). Nesse arranjo, a gestão pedagógica permanece sob a responsabilidade das secretarias municipais de educação, enquanto a PMBA contribui com a gestão disciplinar e a promoção de atividades cívicas. A parceria visa fortalecer o ambiente escolar e melhorar as condições de ensino e aprendizagem em escolas da rede pública regular.

Esse modelo permite uma expansão da presença institucional sem a necessidade de criar novas estruturas físicas, otimizando recursos e ampliando a capilaridade da atuação. A experiência sugere que a colaboração interinstitucional pode ser uma estratégia eficaz para fortalecer a gestão escolar em territórios com maiores desafios sociais. A transferibilidade desse eixo depende da capacidade de articulação entre os governos estaduais e municipais e da adaptação do modelo às realidades locais.

4.4 Eixo 4 – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD)

O quarto eixo é o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, um programa de caráter preventivo que, entre 2003 e 2023, formou 884.347 crianças e adolescentes em todo o estado (Bahia, 2024). O programa é desenvolvido por policiais militares instrutores em salas de aula, com o objetivo de transmitir informações sobre os riscos associados ao uso de drogas e à violência, além de desenvolver habilidades de tomada de decisão e resistência à pressão de grupos.

O PROERD representa uma ação de prevenção primária com ampla cobertura territorial, atuando diretamente junto à juventude em seu ambiente escolar. A capilaridade do programa é um de seus principais ativos, permitindo que a mensagem de prevenção alcance comunidades diversas. A avaliação da efetividade de programas preventivos como o PROERD é complexa e requer estudos longitudinais (Beato, 2012), mas sua dimensão de política pública de larga escala com foco na juventude é inegável.

Em conjunto, os quatro eixos descritos demonstram que a experiência institucional da PMBA opera de forma integrada nas dimensões de emprego público, educação formal e prevenção social, configurando arranjo multifuncional com potencial contributivo ao desenvolvimento territorial inclusivo. A seção seguinte apresentará a sistematização dos resultados e evidências associadas a esses eixos, mantendo prudência metodológica e foco na gestão social.

5 Resultados e evidências

A sistematização dos dados apresentados na seção anterior permite avançar da descrição institucional para a identificação de evidências empíricas e de implicações para avaliação futura. Nesta etapa, a ênfase recai sobre dois movimentos complementares. O primeiro consiste na análise dos resultados descritivos da pesquisa aplicada ao Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças. O segundo envolve a proposição de indicadores monitoráveis capazes de estruturar agenda avaliativa consistente para os quatro eixos analisados.



5.1 Evidência empírica do CFAP

A pesquisa aplicada ao corpo discente do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, com 1.060 formandos, constitui a principal evidência empírica direta deste relato. O levantamento descritivo buscou captar percepções sobre permanência institucional, aplicabilidade da formação e condições socioeconômicas durante o período formativo. Os resultados indicam que 81% dos respondentes relataram algum grau de dificuldade financeira ao longo do curso, sendo 23% em nível considerado elevado, o que sugere que parcela expressiva dos ingressantes provém de contextos socioeconômicos vulneráveis. Ao mesmo tempo, 92% declararam intenção de permanecer na instituição e 93% avaliaram como alta a aplicabilidade dos conteúdos aprendidos nas atividades operacionais, evidenciando convergência entre expectativa profissional e estrutura institucional oferecida.

Em interpretação metodologicamente prudente, tais dados não autorizam inferências causais sobre mobilidade social futura, mas indicam que a carreira é percebida como oportunidade concreta de estabilidade e progressão. Conforme destacado na literatura de avaliação de políticas públicas, resultados intermediários como permanência, satisfação e percepção de aplicabilidade constituem dimensões relevantes na análise de implementação (Draibe, 2001; Jannuzzi, 2016). Nesse sentido, a intenção de permanência e a valorização da formação configuram evidências de aderência institucional que justificam acompanhamento longitudinal e aprofundamento avaliativo.

5.2 Resultados agregados por eixo

Nos demais eixos, os resultados observáveis são predominantemente de natureza operacional e de cobertura territorial. No Eixo 1, a principal evidência reside na estruturação de carreira formal com progressão funcional e estabilidade jurídica. O resultado intermediário mais relevante é a absorção anual de novos ingressantes mediante concurso público, distribuídos em diferentes municípios, com potencial de redistribuição de renda estável em escala territorial. No Eixo 2, os 15.979 alunos matriculados nos Colégios da Polícia Militar e o desempenho acima da média estadual em avaliações externas constituem indicadores operacionais relevantes. Ainda que não se atribua causalidade direta entre modelo pedagógico e desempenho, a estabilidade organizacional e a continuidade institucional configuram elementos observáveis. No Eixo 3, a abrangência de 109 escolas em 97 municípios, alcançando 56.138 alunos, demonstra capilaridade territorial do modelo de gestão compartilhada. O resultado mensurável é a ampliação da presença institucional em territórios diversos, com potencial influência sobre clima escolar e organização administrativa. No Eixo 4, o total de 884.347 jovens formados pelo Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência entre 2003 e 2023 revela amplitude acumulada da política preventiva. O indicador primário é cobertura, enquanto resultados finais, como redução de comportamentos de risco, exigiriam delineamentos avaliativos específicos.

5.3 Quadro-síntese de indicadores monitoráveis

A literatura internacional destaca que políticas públicas robustas exigem sistemas de monitoramento com indicadores claros, comparáveis e territorialmente desagregáveis (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2019; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2020). No contexto brasileiro, Jannuzzi (2016) enfatiza que indicadores devem contemplar insumos, processos, resultados intermediários e resultados finais. Com base nesse referencial, apresenta-se quadro-síntese de indicadores monitoráveis para avaliação futura dos quatro eixos.



Quadro 1 – Indicadores monitoráveis por eixo de atuação

Eixo	Dimensão	Indicadores Propostos	Finalidade Avaliativa
Eixo 1 – Carreira	Permanência e progressão	Taxa de conclusão do curso; taxa de permanência após 5 anos; progressão funcional média; perfil sociorracial dos ingressantes	Avaliar estabilidade e mobilidade interna
Eixo 2 – CPMs	Desempenho educacional	IDEB; taxas de evasão; continuidade para ensino superior; perfil territorial dos estudantes	Monitorar qualidade e permanência escolar
Eixo 3 – Gestão Compartilhada	Cobertura territorial e clima escolar	Número de escolas; frequência escolar; indicadores de evasão; ocorrências disciplinares; percepção de clima escolar	Avaliar consistência organizacional
Eixo 4 – Proerd	Prevenção e alcance	Número de concluintes por ano; taxa de continuidade escolar; indicadores locais de vulnerabilidade juvenil	Monitorar abrangência e potencial preventivo

Fonte: Elaboração própria (2026).

Esse conjunto de indicadores não pretende esgotar a agenda avaliativa, mas oferecer base inicial para monitoramento contínuo. Conforme recomenda a OCDE (2019), políticas com múltiplos objetivos devem estruturar painéis integrados de indicadores que permitam acompanhar coerência entre metas e resultados. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento reforça que a desagregação territorial e, quando juridicamente viável, sociorracial, é condição para avaliação de equidade (PNUD, 2020).

Em síntese, os resultados apresentados neste relato não demonstram impacto causal, mas revelam consistência operacional, amplitude territorial e percepção positiva dos beneficiários diretos da formação profissional. Esses elementos configuram base empírica suficiente para sustentar agenda avaliativa estruturada, alinhada aos princípios da gestão social e do desenvolvimento territorial inclusivo.

6 Recomendações e transferibilidade

A sistematização realizada ao longo deste relato permite avançar da descrição institucional para a formulação de recomendações orientadas à consolidação de uma agenda avaliativa e à reflexão sobre a transferibilidade da experiência. A prudência metodológica adotada até aqui exige que tais recomendações não sejam apresentadas como conclusões definitivas, mas como proposições fundamentadas nas evidências disponíveis e nos limites reconhecidos.

6.1 Agenda avaliativa para aprofundamento

A primeira recomendação consiste na institucionalização de um sistema integrado de monitoramento longitudinal para os quatro eixos analisados. Conforme destaca Jannuzzi (2016), a consolidação de políticas públicas exige a transição de indicadores operacionais para indicadores de resultado e, progressivamente, de impacto. No caso da carreira policial, isso implicaria acompanhar taxas de permanência, progressão funcional e mobilidade interna ao longo de ciclos de cinco e dez anos, incorporando, quando juridicamente viável, variáveis sociorraciais que permitam avaliar equidade.

No eixo educacional, recomenda-se o acompanhamento longitudinal de trajetórias escolares, com indicadores de evasão, continuidade no ensino médio e ingresso no ensino superior. Estudos de impacto, com delineamentos quase-experimentais, poderiam comparar desempenho e permanência entre escolas com e sem modelo de gestão compartilhada, respeitados os limites éticos e institucionais. Campbell e Stanley (1963) já indicavam que delineamentos comparativos ampliam a robustez analítica em contextos não experimentais, desde que claramente delimitados.

No caso do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, a agenda avaliativa poderia incluir análises de coorte que examinem continuidade escolar, exposição a comportamentos de risco e indicadores territoriais de vulnerabilidade juvenil. Beato (2012) destaca que políticas de prevenção exigem avaliação de médio e longo prazo para mensurar efeitos consistentes.

Além disso, recomenda-se a construção de painel público de indicadores agregados, alinhado às boas práticas internacionais de transparência e governança de dados. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ressalta que sistemas de monitoramento fortalecem legitimidade institucional e capacidade de aprendizado organizacional



(OCDE, 2019).

6.2 Transferibilidade do modelo

A segunda dimensão refere-se à transferibilidade. A literatura sobre transferência de políticas públicas sustenta que modelos institucionais podem ser adaptados a outros contextos desde que consideradas variáveis políticas, administrativas e culturais (Dolowitz & Marsh, 2000). Não se trata de replicação mecânica, mas de aprendizado institucional condicionado. Nesse sentido, a experiência analisada apresenta três elementos potencialmente transferíveis: a articulação entre carreira pública estruturada e qualificação contínua como mecanismo de absorção de jovens; a integração entre organização policial e políticas educacionais, preservando responsabilidades pedagógicas da rede civil; e a presença territorial contínua, que viabiliza capilaridade de programas preventivos.

Entretanto, a transferência depende de condições específicas. Estados com composição demográfica distinta ou estrutura administrativa menos consolidada podem não reproduzir os mesmos resultados operacionais, especialmente quando inexiste coordenação intergovernamental e capacidade administrativa suficientes. Como alertam Dolowitz e Marsh (2000), falhas de transferência ocorrem quando o contexto é desconsiderado. Por essa razão, qualquer processo de adaptação deve iniciar-se por diagnóstico territorial detalhado e avaliação da capacidade institucional local.

Com o objetivo de operacionalizar essa análise, propõe-se matriz de condições estruturada em quatro dimensões: capacidade administrativa, coordenação intergovernamental, características demográficas e socioeconômicas do território e viabilidade jurídica e política. Cada dimensão pode ser desdobrada em indicadores que permitam classificar contextos em níveis de transferibilidade alta, média ou baixa, orientando estratégias diferenciadas de adaptação. Essa abordagem não pressupõe replicabilidade automática, mas oferece instrumento metodológico para transformar a experiência analisada em referência analítica transferível, condicionada às especificidades de cada território.

6.3 A experiência como política de desenvolvimento territorial inclusive

Este relato técnico partiu de um diagnóstico estrutural: a Bahia, estado de maioria populacional negra, apresenta desigualdades persistentes na inserção produtiva juvenil, marcadas por precarização ocupacional, restrição de mobilidade vertical e elevada exposição à violência. A análise evidenciou que o desafio não se limita ao acesso ao primeiro emprego, mas envolve a construção de trajetórias formais, estáveis e territorialmente distribuídas. Ao deslocar o foco do indivíduo para os arranjos institucionais, o estudo examinou como a PMBA, organização de ampla capilaridade territorial, pode atuar como vetor potencial de inclusão social e produtiva.

A sistematização da experiência revelou quatro eixos integrados de atuação, envolvendo carreira pública estruturada, rede educacional própria, modelo de gestão compartilhada e programa preventivo de alcance estadual. A evidência institucional, incluindo pesquisa aplicada a 1.060 formandos, indica consistência organizacional e valorização da formação, configurando base descritiva robusta para compreender a experiência como arranjo multifuncional que articula emprego público, educação e prevenção social.

No plano acadêmico, o estudo amplia o debate sobre segurança pública ao incorporar sua dimensão formativa, empregadora e territorial à agenda de gestão social e desenvolvimento inclusivo, contribuindo para o avanço analítico na interface entre inclusão racial, desenvolvimento territorial e capacidade estatal. No plano social, os achados sugerem que arranjos institucionais existentes podem integrar estratégia mais ampla de desenvolvimento territorial inclusivo, desde que acompanhados por sistemas consistentes de monitoramento e avaliação. Estudos longitudinais, análises comparativas e bases de dados desagregadas serão decisivos para aprofundar a compreensão sobre mobilidade social e transferibilidade institucional, consolidando agenda investigativa orientada por rigor metodológico e responsabilidade pública.

7 Considerações finais

O presente relato técnico partiu de um diagnóstico estrutural incontornável: a Bahia, estado de maioria populacional negra, convive com desigualdades persistentes na inserção produtiva juvenil, associadas à precarização ocupacional, à restrição de mobilidade vertical e à elevada exposição à violência.

A análise evidenciou que o problema não se limita ao acesso inicial ao emprego, mas envolve a construção de trajetórias formais, estáveis e territorialmente distribuídas. Ao deslocar o foco do indivíduo para os arranjos institucionais, o estudo buscou compreender como uma organização pública de ampla capilaridade territorial pode atuar como vetor de inclusão social e produtiva em contexto de desigualdade estrutural. A sistematização da experiência da PMBA revelou quatro eixos integrados de atuação: carreira pública estruturada com progressão funcional, rede própria de colégios com



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

RELATO TÉCNICO

desempenho consistente, modelo de gestão compartilhada em escala territorial e programa preventivo de ampla cobertura. A análise de dados institucionais, incluindo pesquisa aplicada a 1.060 formandos do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, indicou elevada intenção de permanência institucional e valorização da formação recebida. Embora o delineamento metodológico não autorize inferências causais, as evidências apresentadas configuram base descritiva robusta para interpretar a experiência como arranjo multifuncional que articula emprego público, educação e prevenção social.

No plano acadêmico, o estudo amplia o campo analítico da segurança pública ao incorporar sua dimensão formativa, empregadora e territorial ao debate sobre gestão social e desenvolvimento inclusivo. Ao evidenciar que organizações policiais podem ser analisadas também como estruturas produtoras de oportunidades formais e capital humano, o trabalho contribui para o avanço do estado da arte na interseção entre políticas de inclusão racial, desenvolvimento territorial e capacidade estatal. Trata-se de deslocamento interpretativo relevante, que amplia o escopo teórico do debate sem desconsiderar seus limites metodológicos.

No plano de política pública, a experiência sistematizada neste relato oferece um modelo de referência para a integração entre emprego, educação e prevenção social em escala territorial. A consolidação de um sistema de monitoramento longitudinal, conforme recomendado, permitirá aprofundar a compreensão sobre a contribuição real dessa experiência para a mobilidade social e a redução de desigualdades raciais. Estudos comparativos com outras unidades federativas e análises de transferibilidade condicionada contribuirão para ampliar a base de evidências sobre políticas de desenvolvimento territorial inclusivo.

Em face ao exposto, o presente relato técnico oferece uma sistematização analiticamente rigorosa de uma experiência institucional concreta, fundamentada em documentação oficial, literatura acadêmica consolidada e evidência empírica direta. Reconhecendo seus limites metodológicos e mantendo prudência nas conclusões, o trabalho contribui para o avanço do debate sobre gestão social, desenvolvimento territorial e inclusão racial no Brasil, oferecendo subsídios técnicos para a formulação de políticas públicas orientadas à redução de desigualdades estruturais e ao fortalecimento da capacidade estatal de inclusão social.



Referências

- Abramovay, R. (2000). O capital social dos territórios: Repensando o desenvolvimento rural. *Revista de Economia Política*, 20(4), 379–397.
- Avritzer, L. (2012). *Participatory institutions in democratic Brazil*. Johns Hopkins University Press. Beato,
- C. (2012). *Crime e cidades*. Editora UFMG.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.
- Cano, I. (2017). *Segurança pública no Brasil: Avanços e desafios*. Fundação Getulio Vargas.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Houghton Mifflin.
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–24.
- Draibe, S. M. (2001). Avaliação de políticas públicas: Notas metodológicas. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 7–30.
- Fischer, T. (Org.). (2002). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: Marcos teóricos e avaliação*. Casa da Qualidade.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2023). *Anuário brasileiro de segurança pública 2023*. FBSP. Gil,
- A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo demográfico 2022: Resultados preliminares*. IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*. IBGE.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2022). *Desigualdades raciais no Brasil: Evidências recentes*. IPEA. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). *Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica 2021*. INEP.
- Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. (2020). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. IEIR.
- Jannuzzi, P. M. (2016). *Indicadores sociais no Brasil: Conceitos, fontes de dados e aplicações* (5ª ed.). Alínea.



Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica (7ª ed.). Atlas.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). Government at a glance 2019. OECD Publishing.

Polícia Militar da Bahia, Ouvidoria. (2026). Relatório técnico: Pesquisa com o corpo discente do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) 2026. [Relatório técnico].

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2020). Relatório do desenvolvimento humano 2020. PNUD.

Ribeiro, S. C. (2011). Qualidade da educação básica no Brasil: Evidências empíricas. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 92(230), 89–110.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática versus revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, 20(2), v–vi. Sachs,

I. (2008). Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Garamond.

Souza, J. (2019). A elite do atraso: Da escravidão à Lava Jato (2ª ed.). Leya.

Tenório, F. G. (1998). Gestão social: Uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, 32(5), 7–23.

Waiselfisz, J. J. (2015). Mapa da violência 2015: Mortes matadas por armas de fogo. Flacso Brasil.

Bahia. (1989). Constituição do Estado da Bahia. Assembleia Legislativa do Estado da Bahia.

Bahia. (2014). Lei nº 13.182, de 6 de junho de 2014. Institui o Estatuto da Igualdade Racial e de Combate à Intolerância Religiosa do Estado da Bahia. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA.

Bahia. (2014). Decreto nº 15.670, de 19 de novembro de 2014. Aprova os Regulamentos do Sistema Estadual de Promoção da Igualdade Racial – SISEPIR. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA.

Bahia. Polícia Militar. (2024). Registro do Marco Temporal de Efetivo (2023) (NBGRN.º DP/CAP/SCEMP/001/01/2024, Boletim Geral Reservado nº 2). Polícia Militar da Bahia.

Bahia. Polícia Militar. Departamento de Polícia Comunitária e Direitos Humanos. (2024). Relatório gerencial sobre a formação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD (2003-2023). Polícia Militar da Bahia.

Bahia. Polícia Militar. Instituto de Ensino e Pesquisa. (2024). Distribuição das unidades dos CPMs e público atendido. Polícia Militar da Bahia.

Bahia. Polícia Militar. Gabinete do Comando-Geral. (2024). Relatório gerencial sobre as escolas sob gestão compartilhada PMBA – Prefeituras. Polícia Militar da Bahia.



RELATO TÉCNICO

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Brasil. (2010). Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Brasil. (2013). Decreto nº 8.136, de 5 de novembro de 2013. Aprova o regulamento do Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial – SINAPIR. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Brasil. (2014). Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.