

A ESCUTA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO POLICIAL: A EXPERIÊNCIA DA OUIVITORIA DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA NA MENSURAÇÃO DE LEGITIMIDADE E CONFIANÇA

STRATEGIC LISTENING AS A POLICE MANAGEMENT TOOL: THE EXPERIENCE OF THE OMBUDSMAN'S OFFICE OF THE MILITARY POLICE OF BAHIA IN MEASURING LEGITIMACY AND TRUST

LA ESCUCHA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN POLICIAL: LA EXPERIENCIA DE LA DEFENSORÍA DE LA POLICÍA MILITAR DE BAHÍA EN LA MEDICIÓN DE LA LEGITIMIDAD Y LA CONFIANZA

Grupo Temático 06 - Gestão Pública e Ciências Policiais: Desafios e Inovações para a Segurança Pública no Brasil

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

Este relato técnico descreve e analisa a experiência inovadora da Ouvidoria da Polícia Militar da Bahia (PMBA) na concepção e implementação de um sistema de pesquisa aplicada como instrumento de gestão estratégica. A situação-problema central reside na necessidade de superar a lacuna entre a atuação policial e a percepção cidadã, utilizando dados empíricos para qualificar o ciclo de comando e gestão. A experiência consiste na operacionalização do Sistema de Pesquisa e Avaliação Institucional (SisPai), que permite a coleta e análise sistemática de percepções de públicos externos (comunidade) e interno (integrantes da Corporação) sobre dimensões críticas como legitimidade, confiança, responsividade e justiça procedimental. O relato detalha a arquitetura metodológica, o processo de transformação dos dados em indicadores de desempenho e a sua aplicação no monitoramento e ajuste de estratégias operacionais. Como resultado, demonstra-se um modelo de governança baseado em evidências que fortalece a *accountability* e a capacidade institucional de aprimoramento contínuo. As recomendações extrapolam a experiência da PMBA, oferecendo um *framework* replicável para outras organizações de segurança pública que buscam alinhar suas práticas às expectativas democráticas da sociedade. Nesse contexto, o debate sobre legitimidade e desempenho institucional conduz à necessidade de compreender como essas dimensões podem ser incorporadas de forma sistemática aos processos de gestão policial.

Palavras-chave: Gestão Pública; Ciências Policiais; Pesquisa Aplicada; Legitimidade Policial; Gestão Estratégica; Polícia Militar.

ABSTRACT

This technical report describes and analyzes the innovative experience of the Ombudsman's Office of the Military Police of Bahia (PMBA) in the design and implementation of an applied research system as an instrument of strategic management. The central problem-situation lies in the need to overcome the gap between police action and citizens' perceptions, using empirical data to enhance the command and management cycle. The experience consists of the operationalization of the Institutional Research and Evaluation System (SisPai), which enables the systematic collection and analysis of perceptions from external audiences (the community) and internal audiences (members of the Corporation) regarding critical dimensions such as legitimacy, trust, responsiveness, and procedural justice. The report details the methodological architecture, the process of transforming data into performance indicators, and their application in monitoring and adjusting operational strategies. As a result, it demonstrates an evidence-based governance model that strengthens accountability and the institutional capacity for continuous improvement. The recommendations go beyond the PMBA experience, offering a replicable framework for other public security organizations seeking to align their practices with the democratic expectations of society. In this context, the debate on legitimacy and institutional performance leads

to the need to understand how these dimensions can be systematically incorporated into police management processes.

Keywords: Public Management; Police Sciences; Applied Research; Police Legitimacy; Strategic Management; Military Police.

RESUMEN

Este informe técnico describe y analiza la experiencia innovadora de la Defensoría (Ouvidoria) de la Policía Militar de Bahía (PMBA) en la concepción e implementación de un sistema de investigación aplicada como instrumento de gestión estratégica. La situación-problema central reside en la necesidad de superar la brecha entre la actuación policial y la percepción ciudadana, utilizando datos empíricos para cualificar el ciclo de mando y gestión. La experiencia consiste en la operacionalización del Sistema de Investigación y Evaluación Institucional (SisPai), que permite la recolección y el análisis sistemático de las percepciones de públicos externos (la comunidad) e internos (los integrantes de la Corporación) sobre dimensiones críticas como la legitimidad, la confianza, la capacidad de respuesta y la justicia procedimental. El informe detalla la arquitectura metodológica, el proceso de transformación de los datos en indicadores de desempeño y su aplicación en el monitoreo y ajuste de las estrategias operativas. Como resultado, se demuestra un modelo de gobernanza basado en evidencias que fortalece la rendición de cuentas (*accountability*) y la capacidad institucional de mejora continua. Las recomendaciones trascienden la experiencia de la PMBA, ofreciendo un marco replicable para otras organizaciones de seguridad pública que buscan alinear sus prácticas con las expectativas democráticas de la sociedad. En este contexto, el debate sobre la legitimidad y el desempeño institucional conduce a la necesidad de comprender cómo estas dimensiones pueden incorporarse de manera sistemática a los procesos de gestión policial.

Palabras clave: Gestión Pública; Ciencias Policiales; Investigación Aplicada; Legitimidad Policial; Gestión Estratégica; Policía Militar.

1. Introdução

A segurança pública contemporânea tem sido desafiada por um contexto de elevada complexidade social, marcado pela persistência da violência urbana, pela ampliação das demandas cidadãs e pelo escrutínio crescente sobre a atuação das instituições policiais. Nesse cenário, torna-se insuficiente conceber a eficácia policial apenas a partir de indicadores tradicionais de repressão criminal, impondo-se a necessidade de incorporar dimensões qualitativas relacionadas à confiança social, à legitimidade institucional e à responsividade estatal. A gestão pública da segurança passa, assim, a demandar instrumentos capazes de articular desempenho operacional, governança democrática e produção sistemática de evidências para subsidiar a tomada de decisão estratégica.

1.1 O desafio da legitimidade na segurança pública brasileira

A literatura especializada tem demonstrado que a legitimidade policial constitui um elemento central para a efetividade sustentável das políticas de segurança pública, sobretudo em sociedades marcadas por desigualdades estruturais e elevados níveis de violência. Autores como Tyler (1990; 2004) argumentam que a obediência às normas e a cooperação com a polícia dependem menos do medo da sanção e mais da percepção de justiça procedimental, imparcialidade e respeito nas interações entre agentes do Estado e cidadãos. No contexto brasileiro, estudos de Soares (2006) e Saporì (2007) reforçam que déficits históricos de confiança institucional fragilizam a capacidade do poder público de produzir segurança de forma legítima e duradoura.

Esse desafio se agrava em um ambiente de violência urbana persistente. Dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025 indicam que o Brasil mantém patamares elevados de Mortes Violentas Intencionais (MVI), com forte incidência sobre grandes centros urbanos e regiões metropolitanas, evidenciando a complexidade estrutural do fenômeno da violência letal no país (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2025). No Estado da Bahia, os indicadores mais recentes apontam para a continuidade desse cenário como um problema crônico, marcado por expressiva heterogeneidade territorial e maior concentração em áreas socialmente vulneráveis. Tal contexto impõe às organizações policiais o duplo desafio de enfrentar a criminalidade letal e, simultaneamente, reconstruir vínculos de confiança com a sociedade, condição indispensável para a efetividade e sustentabilidade das estratégias de

prevenção e controle da violência.

1.2 A situação-problema: gestão policial entre a intuição e a evidência

Apesar dos avanços institucionais das últimas décadas, a gestão policial no Brasil ainda evidencia limitações na incorporação sistemática de evidências empíricas aos processos decisórios. O planejamento e a avaliação das ações de segurança permanecem, em muitos contextos, excessivamente ancorados em estatísticas criminais e percepções informais, com reduzida integração entre diagnóstico, planejamento e avaliação. Embora indispensáveis, os indicadores de criminalidade não capturam dimensões qualitativas centrais, como confiança, legitimidade e justiça procedimental (Tyler, 2006), nem estruturam ciclos consistentes de *evidence-based policing* (Sherman, 1998; Weisburd & Braga, 2006). Nesse cenário, o Sistema de Pesquisa e Avaliação Institucional é concebido para qualificar decisões estratégicas relativas à alocação territorial de recursos, ao aperfeiçoamento de treinamentos e à revisão de protocolos de abordagem. A inexistência de dados sistematizados sobre essas variáveis fragiliza a priorização de territórios e comandos e limita a avaliação comparativa entre unidades. Como resultado, decisões críticas tendem a assumir caráter fragmentado, com menor aderência a parâmetros objetivos de desempenho.

Adicionalmente, persiste lacuna na mensuração estruturada das percepções de públicos externos e internos diretamente impactados pela atuação policial. A ausência de instrumentos padronizados, aplicados por operação e com unidade de análise definida em territórios e comandos, impede a identificação regular de padrões de confiança, legitimidade e responsividade organizacional. Sem cadência sistemática de coleta e análise vinculada às intervenções operacionais, a gestão deixa de capturar variações contextuais relevantes para o ajuste tático e estratégico. Considerando que a legitimidade institucional influencia cooperação social e conformidade normativa (Tyler, 2006), a não integração desses dados ao ciclo de comando compromete o uso da informação como ativo estratégico para governança e aprimoramento organizacional.

1.3 Objetivo

O presente relato técnico tem por objetivo apresentar e analisar a experiência desenvolvida pela Ouvidoria da Polícia Militar da Bahia (PMBA) na concepção e implementação de um sistema de pesquisa aplicada voltado à produção de evidências empíricas como instrumento de apoio à gestão estratégica. Busca-se descrever como a institucionalização de processos sistemáticos de escuta do público externo e interno possibilitou a mensuração de dimensões qualitativas da atuação policial, tais como legitimidade, confiança e responsividade, bem como evidenciar os ganhos institucionais decorrentes da transformação desses dados em informações estratégicas para subsidiar o ciclo de comando, planejamento, monitoramento e tomada de decisão no âmbito da segurança pública. Nesse sentido, a experiência relatada configura-se como uma ação institucional de gestão pública, voltada à incorporação sistemática da escuta qualificada como instrumento permanente da política de governança da Polícia Militar da Bahia.

1.4 Relevância e contribuição prática

A experiência relatada apresenta elevada relevância prática ao evidenciar o reposicionamento da Ouvidoria da PMBA como ator estratégico na governança da segurança pública, superando uma atuação restrita à recepção reativa de manifestações individuais. Ao estruturar sistema de pesquisa aplicada capaz de captar, de forma contínua e sistemática, as percepções da sociedade e do público interno, a Ouvidoria amplia sua contribuição para a gestão institucional e fortalece o ciclo decisório orientado por evidências. A iniciativa permite produzir diagnósticos qualificados sobre a qualidade do serviço policial e incorporar dimensões subjetivas tradicionalmente ausentes dos instrumentos formais de avaliação, como confiança, legitimidade e percepção de equidade. Trata-se de avanço relevante no campo da administração pública e das ciências policiais, ao demonstrar que dados de percepção podem ser convertidos em indicadores estratégicos e integrados aos processos de comando, planejamento e alocação de recursos. Ao fazê-lo, contribui para o fortalecimento da *accountability* institucional e para o alinhamento das estratégias operacionais e formativas às demandas sociais, consolidando modelo de gestão baseado em escuta qualificada e evidências empíricas.

A relevância institucional da experiência é reforçada pelo reconhecimento externo obtido pela Ouvidoria da PMBA, cujo projeto “Ouvidoria da PMBA: instrumento transformador da escuta social e participação cidadã” foi classificado no VIII Concurso de Boas Práticas em Ouvidoria Pública, promovido pela Controladoria-Geral da União em parceria com a Rede Nacional de Ouvidorias, na categoria “Participação cidadã: o olhar do usuário na qualidade dos serviços”. Tal reconhecimento atesta o caráter inovador da iniciativa e sua aderência às diretrizes contemporâneas de participação social e qualificação da gestão pública, além de evidenciar seu potencial de adaptação e replicação em outras organizações de segurança pública e em diferentes contextos federativos.

2. Referencial teórico-conceitual: fundamentando a prática

2.1 Legitimidade policial e justiça procedimental

O conceito de legitimidade policial ocupa posição central no debate contemporâneo sobre segurança pública democrática, estando diretamente associado à disposição dos cidadãos em obedecer às leis e cooperar com as instituições responsáveis por sua aplicação. Estudos clássicos de Tyler (1990, 2004) demonstram que a legitimidade não se fundamenta prioritariamente na capacidade coercitiva do Estado, mas na percepção de que a autoridade atua de maneira justa, imparcial e respeitosa. Nessa perspectiva, a justiça procedimental assume papel estruturante, compreendendo tratamento digno, neutralidade nas decisões, transparência nos procedimentos e possibilidade de voz durante as interações com agentes públicos. A qualidade dessas interações molda a confiança social e influencia padrões de conformidade normativa. Quando os cidadãos percebem equidade e respeito, tendem a reconhecer a autoridade como legítima. A legitimidade, portanto, não é atributo formal do cargo, mas construção relacional sustentada por práticas institucionais consistentes.

No contexto brasileiro, Soares (2006) e Saporì (2007) destacam que a fragilidade histórica das relações entre polícia e sociedade compromete a consolidação dessa legitimidade, sobretudo em territórios marcados por desigualdade social e violência persistente. Práticas percebidas como arbitrárias aprofundam a desconfiança e reduzem a cooperação cidadã, afetando a efetividade das políticas de segurança. Nesse cenário, a incorporação de instrumentos capazes de mensurar percepções de justiça procedimental torna-se estratégica para a gestão policial, pois permite diagnósticos mais precisos e orienta intervenções voltadas ao fortalecimento do vínculo entre polícia e sociedade.

2.2 Policiamento baseado em evidências (*evidence-based policing*)

O paradigma do policiamento baseado em evidências tem se consolidado internacionalmente como uma resposta às limitações de modelos decisórios sustentados predominantemente pela tradição, pela experiência individual ou por respostas reativas a eventos críticos. Segundo Sherman (2013), esse enfoque propõe que as estratégias policiais sejam formuladas, implementadas e avaliadas a partir do uso sistemático de evidências empíricas confiáveis, produzidas por pesquisas rigorosas e análises de dados, com o objetivo de maximizar a efetividade das intervenções e otimizar o uso dos recursos públicos. É uma abordagem que busca aproximar o campo das ciências policiais da lógica da administração pública orientada por resultados e pelo aprendizado organizacional contínuo.

No âmbito da gestão policial, o policiamento baseado em evidências amplia o repertório decisório ao incorporar, além dos indicadores tradicionais de criminalidade, informações qualitativas relacionadas à percepção social, à confiança institucional e à qualidade do serviço prestado. Weisburd e Braga (2006) destacam que esse tipo de evidência é essencial para compreender os efeitos indiretos e simbólicos das ações policiais sobre a comunidade, frequentemente invisíveis nas estatísticas criminais. Com isso, iniciativas que institucionalizam sistemas de pesquisa aplicada, como o desenvolvido pela Ouvidoria da PMBA, alinham-se a esse paradigma ao transformar dados empíricos em insumos estratégicos para o planejamento, o monitoramento e o ajuste das políticas de segurança pública.

2.3 *Accountability* e responsividade no setor público

A *accountability* no setor público refere-se à obrigação das instituições estatais de prestar contas de suas ações, decisões e resultados à sociedade, envolvendo mecanismos formais e informais de controle, transparência e responsabilização. Segundo Bovens (2007), a *accountability* pode ser compreendida a partir de diferentes dimensões, incluindo a *accountability* vertical (prestação de contas aos cidadãos e à sociedade civil) e a *accountability* horizontal

(controle entre diferentes órgãos e poderes do Estado). A experiência da Ouvidoria da PMBA fortalece ambas as dimensões, ao produzir informações que subsidiam tanto o controle social quanto a gestão interna da corporação.

De modo complementar, o conceito de responsividade, conforme discutido por Behn (2003), refere-se à capacidade das organizações públicas de responder de forma efetiva e tempestiva às demandas e expectativas dos cidadãos. A institucionalização de canais de pesquisa, como o sistema de pesquisa aplicada da Ouvidoria, amplia a responsividade da PMBA ao permitir a identificação sistemática de problemas, a avaliação da satisfação com os serviços prestados e o monitoramento da qualidade do atendimento. A análise da responsividade não se restringe, contudo, ao público externo. A escuta do público interno, especialmente dos discentes em formação, amplia o escopo da *accountability* ao permitir avaliar a qualidade dos processos formativos e identificar desalinhamentos entre diretrizes institucionais e experiências vivenciadas na formação policial. Assim, a escuta qualificada do público interno contribui para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada por evidências, ética e responsividade.

3. Relato da experiência: a arquitetura da escuta estratégica na PMBA

3.1 A gênese da iniciativa: a ouvidoria como laboratório de inovação

À luz dos referenciais teóricos anteriormente discutidos, passa-se à descrição da experiência institucional desenvolvida pela Ouvidoria da PMBA. A iniciativa de estruturar um sistema de pesquisa aplicada na Ouvidoria da Polícia Militar da Bahia emerge de um contexto institucional marcado pela ampliação das demandas por transparência, legitimidade e efetividade na gestão da segurança pública. Tradicionalmente associada à função de acolhimento e encaminhamento de manifestações individuais, a Ouvidoria passa a ser compreendida como um espaço estratégico de observação privilegiada das interações entre polícia e sociedade. Essa posição institucional singular possibilitou a identificação de uma lacuna relevante na produção de informações qualificadas sobre a percepção dos cidadãos e dos próprios integrantes da corporação, evidenciando a necessidade de superar uma atuação reativa em direção a um modelo analítico e propositivo.

Nesse processo de reconfiguração, a Ouvidoria assume o papel de laboratório de inovação institucional, ao articular conhecimento técnico, metodologia de pesquisa e demandas concretas da gestão policial. A incorporação sistemática de práticas de pesquisa aplicada permitiu transformar manifestações difusas e percepções individuais em dados estruturados, passíveis de análise comparativa e utilização estratégica. Esse movimento representa uma inflexão na lógica de funcionamento da Ouvidoria, que passa a atuar como produtora de inteligência organizacional, contribuindo de forma direta para o ciclo de comando, planejamento e avaliação das ações policiais, tanto no âmbito operacional quanto no formativo.

3.2 O dispositivo central: o sistema de pesquisa e avaliação institucional (SisPai)

O Sistema de Pesquisa e Avaliação Institucional (SisPai) constitui o núcleo operacional da experiência desenvolvida pela Ouvidoria da PMBA, configurando-se como uma ferramenta tecnológica e metodológica voltada à coleta, organização e análise sistemática de dados de percepção. A institucionalização do SisPai foi formalizada por meio de documentação disseminada pelo Sistema Eletrônico de Informação da Corporação e por uma Nota de Serviço que estabeleceu diretrizes para a realização de pesquisas de percepção em todos os Comandos Regionais do Estado, assegurando a sustentabilidade da iniciativa e sua integração ao planejamento estratégico da PMBA. O sistema foi concebido para viabilizar a aplicação padronizada de questionários eletrônicos, adaptáveis a diferentes públicos e contextos institucionais, permitindo a mensuração contínua de dimensões qualitativas da atuação policial e dos processos formativos. A plataforma permite a criação e gestão de instrumentos de pesquisa, a distribuição dos questionários, o armazenamento seguro dos dados e a geração de relatórios preliminares, otimizando o fluxo de trabalho e garantindo a integridade das informações coletadas.

3.3 A metodologia de pesquisa aplicada

3.3.1 Delineamento e instrumento

O delineamento metodológico adotado nas pesquisas desenvolvidas pela Ouvidoria da PMBA é de natureza quantitativa, com abordagem descritiva e corte transversal. Tal opção metodológica justifica-se pela necessidade de produzir um panorama amplo, sistemático e mensurável das percepções dos públicos investigados em um recorte temporal específico, permitindo a identificação de regularidades, tendências e padrões comparativos entre diferentes grupos e territórios. Conforme assinala Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sem o objetivo de explicar relações de causalidade, o que a torna especialmente adequada a estudos voltados ao diagnóstico institucional.

Nessa mesma direção, Lakatos e Marconi (2017) destacam que o corte transversal possibilita a análise de fenômenos sociais tal como se apresentam em um dado momento histórico, sendo amplamente utilizado em pesquisas de caráter avaliativo. Assim, o foco do estudo concentra-se na descrição fidedigna das percepções relativas à avaliação do serviço policial e dos processos formativos, priorizando a utilidade prática dos resultados para a gestão, por meio da padronização dos procedimentos, da viabilidade operacional e da comparabilidade entre distintos territórios e públicos investigados, segundo recomendado por Severino (2016).

O instrumento de coleta de dados consiste em questionários estruturados, aplicados tanto ao público externo quanto ao público interno da corporação, compostos majoritariamente por questões fechadas, organizadas em escalas de resposta, o que permite a mensuração objetiva de dimensões como confiança institucional, legitimidade, satisfação com o atendimento, percepção de segurança e avaliação da abordagem policial. De acordo com Gil (2008), os questionários estruturados constituem instrumentos eficazes para pesquisas quantitativas, especialmente quando se busca padronização, controle das variáveis e tratamento estatístico dos dados. No caso do público interno, o instrumento incorpora itens específicos voltados à avaliação da formação policial, do ambiente pedagógico e da coerência entre os conteúdos formativos e as práticas profissionais (LAKATOS E MARCONI, 2017). Além disso, ambos os instrumentos contemplam campos destinados a manifestações espontâneas dos respondentes, possibilitando o registro de percepções qualitativas, críticas e sugestões, estratégia que amplia a capacidade interpretativa dos resultados e qualifica a análise dos dados para fins de gestão estratégica (MINAYO, 2014).

3.3.2 Amostragem e coleta

A estratégia de amostragem adotada nas pesquisas conduzidas pela Ouvidoria da PMBA caracteriza-se como não probabilística, por conveniência, opção metodológica coerente com a natureza aplicada e descritiva do estudo, bem como com as restrições operacionais inerentes aos contextos empíricos investigados. Segundo assinala Gil (2008), esse tipo de amostragem é recorrente em pesquisas sociais aplicadas quando o objetivo central consiste em descrever fenômenos e percepções em situações concretas, nas quais o acesso à população se dá de forma condicionada. Lakatos e Marconi (2017) acrescentam que, embora não possibilite inferências estatísticas para o universo, a amostragem por conveniência mostra-se adequada para estudos avaliativos e diagnósticos institucionais, nos quais a relevância analítica decorre da consistência interna dos dados e de sua aderência aos objetivos da investigação.

A seleção dos respondentes ocorreu por meio da abordagem direta de cidadãos em territórios previamente definidos e de discentes inseridos em ambientes institucionais de formação. Entre agosto de 2025 e janeiro de 2026, foram realizadas cinco pesquisas, sendo quatro com o público externo em Jequié, Feira de Santana, Lobato e Pituba, totalizando 1.013 respondentes, e uma com o público interno, junto a 1.060 discentes do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), somando um total de 2.073 participantes. Esse quantitativo representa uma amostra significativa e territorialmente diversificada, permitindo análises comparativas consistentes entre diferentes contextos urbanos e entre públicos externo e interno.

A equipe técnica, composta por aproximadamente dez oficiais e praças sob a supervisão e coordenação da Ouvidoria, conduziu a coleta de dados presencialmente, com o suporte de dispositivos eletrônicos, assegurando a padronização dos procedimentos, a observância dos princípios éticos e a confiabilidade dos registros. De acordo com Severino (2016), a coerência entre estratégia amostral, procedimentos de coleta e objetivos analíticos constitui elemento central da validade metodológica em pesquisas aplicadas. Assim, os dados obtidos permitem apreender, de forma sistemática, as percepções dos diferentes públicos acerca da atuação operacional e formativa da PMBA, qualificando a análise e ampliando sua contribuição para o debate acadêmico e para a gestão pública em segurança.

3.3.3 Arquitetura metodológica visualizada

A arquitetura metodológica das pesquisas desenvolvidas pela Ouvidoria da PMBA organiza-se de forma sequencial e integrada, articulando planejamento, coleta, tratamento, análise e devolutiva dos resultados à gestão institucional. O processo inicia-se com a definição do público-alvo e do território ou ambiente formativo a ser investigado, seguida da aplicação padronizada dos instrumentos de pesquisa, do tratamento estatístico descritivo dos dados e da sistematização das informações em relatórios analíticos. Essa arquitetura permite transformar percepções individuais em evidências agregadas e comparáveis, assegurando coerência metodológica, rastreabilidade das informações e aderência aos objetivos estratégicos da instituição, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura 1 – Arquitetura metodológica da pesquisa aplicada



Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

3.3.4 Da coleta à análise: transformando dados em inteligência de gestão

Após a etapa de coleta, os dados obtidos nas pesquisas da Ouvidoria da PMBA são submetidos a procedimentos de tratamento que visam assegurar consistência, organização e confiabilidade das informações. Inicialmente, realiza-se a verificação das respostas, com identificação de eventuais inconsistências, duplicidades ou registros incompletos, seguida da consolidação das bases de dados por território e por público investigado. Essa etapa é fundamental para garantir a qualidade analítica dos resultados e para viabilizar comparações internas e temporais, preservando a integridade metodológica do processo de pesquisa aplicada.

A análise dos dados fundamenta-se predominantemente em estatística descritiva, com utilização de frequências absolutas e relativas, percentuais e distribuição das respostas por categorias analíticas previamente definidas. Os resultados são apresentados por meio de tabelas e gráficos, facilitando a interpretação e a comunicação das informações aos gestores. Complementarmente, as manifestações espontâneas são submetidas a leitura analítica e categorização temática, permitindo identificar padrões recorrentes, pontos críticos e boas práticas percebidas, o que enriquece a compreensão dos achados e amplia sua utilidade para a gestão estratégica e formativa da PMBA.

3.3.5 A construção de indicadores-chave

A partir dos dados tratados e analisados, a Ouvidoria da PMBA procede à construção de indicadores-chave de desempenho, com o objetivo de sintetizar informações complexas em métricas compreensíveis e úteis à gestão estratégica. Esses indicadores são elaborados mediante a agregação de variáveis relacionadas às dimensões centrais investigadas, tais como confiança institucional, nível de aprovação do serviço policial, percepção de equidade na abordagem e avaliação da formação profissional. A sistematização dos resultados em indicadores permite a leitura comparativa entre territórios, públicos e períodos distintos, contribuindo para a identificação de tendências e padrões relevantes.

Os indicadores produzidos passam a integrar quadros-síntese e relatórios analíticos direcionados ao comando institucional, funcionando como instrumentos de apoio à decisão e ao monitoramento das ações desenvolvidas. Ao traduzirem percepções subjetivas em parâmetros mensuráveis, esses indicadores ampliam a capacidade da PMBA de avaliar a qualidade de sua atuação para além dos registros criminais, incorporando dimensões qualitativas ao ciclo de planejamento, controle e ajuste das estratégias operacionais e formativas. Com isso, a construção de indicadores-chave

consolida a pesquisa aplicada como ferramenta estruturante de governança baseada em evidências.

3.4 Limitações do Estudo

O presente relato técnico adota delineamento quantitativo, descritivo e transversal, com utilização de amostragem por conveniência, o que impõe restrições à generalização estatística dos achados para o universo populacional. As inferências produzidas possuem natureza analítica e gerencial, não permitindo estabelecer relações de causalidade entre variáveis. Ainda que o instrumento tenha passado por validação de conteúdo junto aos departamentos institucionais com foco temático nas dimensões avaliadas, bem como por padronização de aplicação, reuniões de alinhamento e treinamento específico dos entrevistadores, eventuais vieses de desejabilidade social e fatores contextuais próprios de cada operação podem influenciar as respostas. Tais limitações não comprometem a utilidade estratégica dos dados, mas recomendam cautela na extrapolação dos resultados.

3.5 Ética e Proteção de Dados

A pesquisa observou integralmente os princípios legais positivados (Brasil, 2018). Os participantes foram previamente informados quanto à finalidade institucional da coleta, ao caráter voluntário da participação e à possibilidade de desistência, formalizando consentimento esclarecido. As respostas foram anonimizadas, tratadas de forma agregada por território e comando, e armazenadas em ambiente institucional seguro, com controle restrito de acesso. O tratamento dos dados fundamenta-se no interesse público e na melhoria do serviço prestado, observando os princípios da finalidade, adequação, necessidade e segurança, com salvaguardas formais quanto ao ciclo de vida e descarte das informações.

4 RESULTADOS E ANÁLISE: OS GANHOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

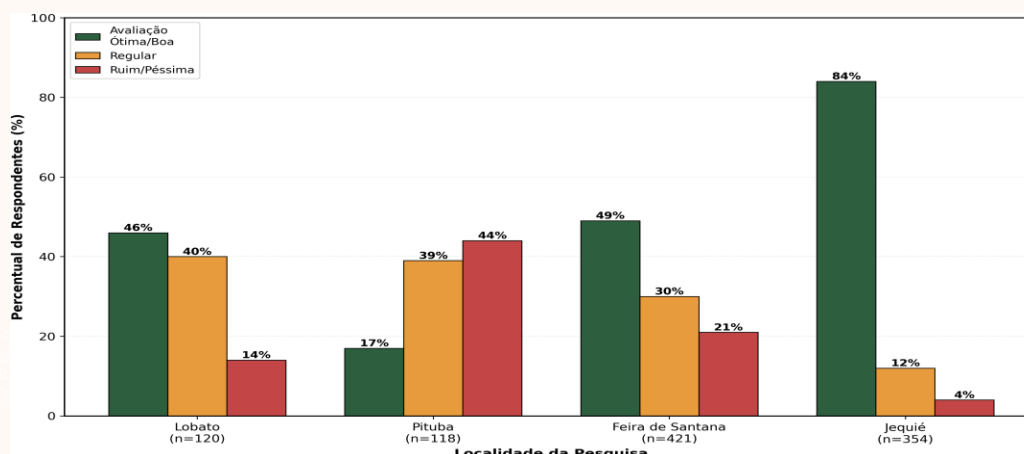
4.1 Diagnóstico territorializado e comparativo

Os resultados obtidos a partir das pesquisas aplicadas pela Ouvidoria da PMBA evidenciam a capacidade do sistema desenvolvido de produzir diagnósticos territorializados e comparativos sobre a percepção da atuação policial. A análise dos dados coletados nos diferentes contextos investigados, como Jequié, Feira de Santana, Lobato e Pituba, revela variações significativas na avaliação do serviço policial, indicando que a legitimidade e a confiança institucional não se distribuem de forma homogênea no território. Essa leitura comparativa permite identificar especificidades locais, associadas a características socioespaciais e operacionais, oferecendo ao comando subsídios mais precisos para a compreensão das dinâmicas de cada área.

De modo complementar, a inclusão do público interno no escopo das pesquisas, especialmente por meio da investigação junto ao corpo discente do CFAP, amplia o diagnóstico institucional ao incorporar a dimensão formativa à análise. A comparação entre as percepções do público externo e as avaliações realizadas pelos futuros profissionais da corporação possibilita identificar convergências e desalinhamentos entre expectativas sociais, diretrizes institucionais e experiências vivenciadas nos processos de formação. Esse diagnóstico integrado fortalece a capacidade da PMBA de orientar intervenções territorialmente sensíveis e de alinhar estratégias operacionais e pedagógicas, qualificando a gestão da segurança pública a partir de evidências empíricas consistentes.

A leitura conjunta dos Gráficos 1 e 2 evidencia a heterogeneidade das percepções sobre a atuação da PMBA entre distintos territórios e públicos, reforçando a utilidade analítica da metodologia adotada. O Gráfico 1 demonstra variações relevantes na avaliação do trabalho policial nas pesquisas comunitárias realizadas em Jequié, Feira de Santana, Lobato e Pituba, indicando que níveis de confiança, aprovação e percepção de equidade se distribuem de forma desigual no espaço urbano. A discrepância observada entre Jequié (84% de aprovação) e Pituba (17%) sugere que a legitimidade policial é fortemente condicionada por fatores contextuais. Pituba, bairro de classe média-alta de Salvador (IDHM 0,892, renda per capita 2,3 vezes a média municipal), pode apresentar expectativas mais elevadas quanto à qualidade do serviço policial e maior sensibilidade a abordagens percebidas como inadequadas. Já Jequié, município do interior com menor densidade populacional e histórico de menor conflitividade urbana, pode apresentar relações mais próximas entre polícia e comunidade. Essa hipótese demanda aprofundamento em pesquisas futuras, correlacionando percepção com indicadores socioeconômicos e criminais.

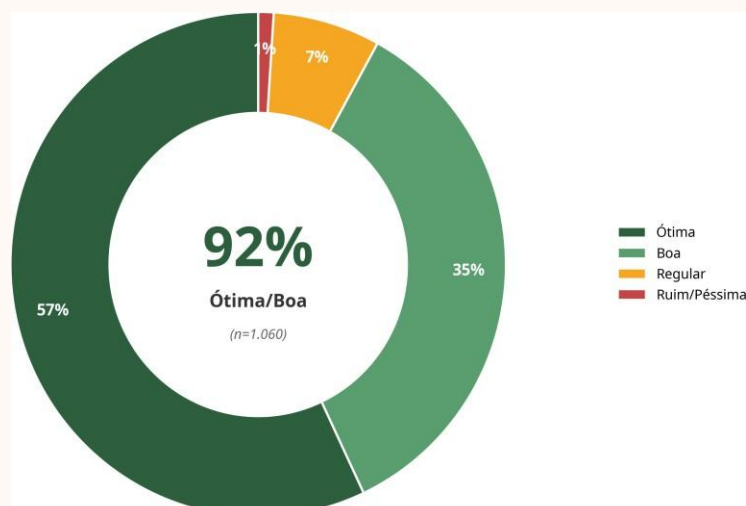
Gráfico 1 – Avaliação do trabalho da PMBA nas pesquisas comunitárias



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios de pesquisa da Ouvidoria PMBA (2025-2026).

Já o Gráfico 2 revela a avaliação do processo formativo pelo público interno do CFAP, permitindo identificar aspectos positivos da formação policial, bem como pontos sensíveis relacionados à preparação profissional e à aderência entre conteúdos pedagógicos e práticas institucionais. Em conjunto, os gráficos ilustram a capacidade do sistema de pesquisa em produzir diagnósticos comparativos e integrados, fundamentais para orientar decisões estratégicas tanto no plano operacional quanto no formativo.

Gráfico 2 – Avaliação da formação profissional pelos discentes do CFAP



Fonte: Elaborado pelos autores com base no relatório de pesquisa com o corpo discente do CFAP (2026).

4.2 Identificação de pontos críticos e boas práticas

A análise integrada dos resultados evidencia padrões consistentes nas percepções relativas à abordagem policial, à qualidade da comunicação institucional e à sensação de equidade no tratamento dispensado, especialmente em determinados territórios urbanos. Tais achados, quando interpretados à luz da teoria da legitimidade institucional (Tyler, 2006), revelam que experiências concretas de interação moldam disposições de confiança e cooperação social. As manifestações espontâneas reforçam esse quadro ao expressarem narrativas recorrentes associadas a expectativas de reconhecimento, respeito e imparcialidade, dimensões centrais da justiça procedimental. Sob a perspectiva da *evidence-based policing* (Sherman, 1998; Weisburd & Braga, 2006), esses dados configuram insumos estratégicos para a formulação de intervenções direcionadas, permitindo alinhar protocolos operacionais e conteúdos formativos às dinâmicas territoriais identificadas. A convergência entre evidências quantitativas e qualitativas amplia a robustez interpretativa e confere maior densidade analítica ao diagnóstico produzido.

Paralelamente, os resultados revelam a presença de práticas institucionais bem avaliadas, particularmente no que se refere à disponibilidade para atendimento de ocorrências, à presença ostensiva em contextos específicos e à percepção de profissionalismo nas interações com a comunidade. Esses indicadores positivos dialogam com a literatura que associa previsibilidade, prontidão e tratamento respeitoso à consolidação de legitimidade e confiança institucional (Tyler, 2006). No âmbito interno, as avaliações favoráveis relativas à formação e a determinados aspectos pedagógicos evidenciam processos de aprendizagem organizacional que contribuem para a internalização de padrões normativos e éticos. A coexistência de fragilidades e potencialidades configura um quadro analítico equilibrado, no qual a gestão dispõe de evidências para orientar tanto a correção de práticas quanto o fortalecimento de rotinas exitosas. Assim, a pesquisa aplicada se consolida como mecanismo estruturante de governança, articulando diagnóstico empírico, referencial teórico e direcionamento estratégico.

4.3. Subsidiando o ciclo de comando e gestão

Os diagnósticos produzidos a partir das pesquisas da Ouvidoria da PMBA passam a desempenhar papel estratégico no ciclo de comando e gestão da instituição, ao oferecer informações qualificadas para o planejamento e a tomada de decisão. A leitura territorializada e comparativa dos indicadores permite orientar a priorização de áreas, a alocação de recursos e o desenho de estratégias operacionais mais adequadas às especificidades de cada contexto. Os relatórios analíticos são apresentados sistematicamente ao Alto Comando e aos Comandos Regionais e de unidades, subsidiando a formulação de planos de ação, a definição de metas e o monitoramento do desempenho institucional. Como resultado direto desses diagnósticos, foram implementados microtreinamentos com a tropa focados em justiça procedimental e abordagem qualificada, além da realocação de recursos para áreas com menor avaliação de desempenho.

O ciclo de gestão se completa com a utilização dos achados para aprimorar os processos formativos, por meio da revisão de currículos, da ênfase em competências específicas e da realização de microtreinamentos com a tropa, e com a institucionalização de um processo de escuta contínua, que permite a realização de pesquisas longitudinais para avaliar a efetividade das intervenções implementadas. A Figura 2 ilustra esse ciclo de retroalimentação, no qual a pesquisa aplicada se integra ao processo decisório, fortalecendo a capacidade de aprendizado organizacional e a governança baseada em evidências.

Figura 2 – Ciclo de comando e gestão baseado em pesquisa aplicada



Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

5 Recomendações e transferibilidade da experiência

5.1 Recomendações para a gestão da PMBA

Com base nos resultados e na análise da experiência, formulam-se as seguintes recomendações estratégicas para a gestão da Polícia Militar da Bahia:

1. Consolidação do sistema de pesquisa aplicada: assegurar a continuidade e a expansão do sistema de pesquisa da Ouvidoria, garantindo recursos humanos, tecnológicos e orçamentários para sua sustentabilidade. A ampliação das pesquisas para todos os comandos regionais, atualmente em fase de aplicação conforme nota de serviço com diretrizes específicas, representa um passo fundamental nessa direção e demonstra o compromisso institucional com o monitoramento longitudinal dos indicadores de percepção.
2. Fortalecimento da análise interpretativa: aprofundar a análise das discrepâncias territoriais identificadas, correlacionando os dados de percepção com indicadores socioeconômicos, criminais e operacionais, a fim de compreender os fatores que influenciam a legitimidade e a confiança institucional em cada contexto.
3. Institucionalização da devolutiva: Padronizar e fortalecer os mecanismos de devolutiva dos resultados das pesquisas aos comandos de unidades e à tropa, assegurando que os diagnósticos se traduzam em planos de ação concretos e monitoráveis.
4. Integração com o sistema de formação: utilizar sistematicamente os resultados das pesquisas internas e externas para aprimorar os currículos e as práticas pedagógicas dos cursos de formação e capacitação, com ênfase em competências relacionais, direitos humanos e justiça procedimental.
5. Desenvolvimento de pesquisas longitudinais: realizar novas rodadas de pesquisa nos territórios já investigados, a fim de avaliar o impacto das intervenções implementadas e monitorar a evolução dos indicadores de percepção ao longo do tempo.

5.2 Transferibilidade para outras organizações de segurança pública

A experiência da Ouvidoria da PMBA oferece um modelo de gestão baseado em evidências com elevado potencial de transferibilidade para outras organizações de segurança pública no Brasil. A arquitetura metodológica, o sistema tecnológico (SisPai) e os processos de análise e devolutiva podem ser adaptados a diferentes contextos institucionais e federativos, contribuindo para o fortalecimento da governança democrática da segurança em âmbito nacional. A seguir, destacam-se os principais elementos transferíveis da experiência:

1. Modelo de ouvidoria proativa: reconfigurar a ouvidoria como produtora de inteligência estratégica, superando o modelo reativo tradicional.
2. Sistema de pesquisa padronizado: utilizar uma plataforma tecnológica para a aplicação de questionários padronizados, garantindo comparabilidade e eficiência.
3. Metodologia de análise integrada: articular os dados quantitativos e qualitativos, e as percepções do público externo e interno.
4. Foco em indicadores de legitimidade: mensurar sistematicamente dimensões como confiança, justiça procedimental e responsividade.
5. Integração com o ciclo de gestão: utilizar os resultados da pesquisa para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a avaliação das políticas de segurança.

6. Considerações finais

A experiência da Ouvidoria da Polícia Militar da Bahia, ao estruturar o Sistema de Pesquisa e Avaliação Institucional como instrumento permanente de gestão, representa um avanço substantivo na incorporação de evidências empíricas ao ciclo decisório policial. Ao deslocar a centralidade exclusiva dos indicadores criminais para incluir dimensões de legitimidade, confiança e justiça procedimental, a iniciativa aproxima a organização dos fundamentos da *evidence-based policing* (Sherman, 1998; Weisburd & Braga, 2006) e da teoria da legitimidade institucional (Tyler, 2006). Mais do que um mecanismo de coleta de opinião, o SisPai consolida uma arquitetura informacional capaz de converter percepções em inteligência estratégica, estruturando decisões relativas à alocação territorial de recursos, à revisão de protocolos operacionais e ao aperfeiçoamento formativo. Nesse

sentido, a escuta qualificada deixa de ser ato episódico e assume estatuto de dispositivo organizacional integrado ao comando, ao planejamento e à avaliação.

Os resultados obtidos evidenciam a heterogeneidade das percepções nos distintos territórios e comandos, revelando que a qualidade do serviço policial é experienciada de forma contextualizada e relacional. Essa constatação reforça a inadequação de respostas padronizadas e a necessidade de intervenções sensíveis às especificidades locais, em consonância com a literatura que associa legitimidade percebida à cooperação social e à conformidade normativa (Tyler, 2006). Ao produzir diagnósticos comparativos e territorializados, o sistema amplia a capacidade institucional de identificar pontos críticos, reconhecer boas práticas e ajustar estratégias com base em dados verificáveis. A integração entre pesquisa, planejamento e formação, quando sustentada por rotinas regulares de análise e devolutiva, fortalece a *accountability* interna e externa e consolida uma cultura organizacional orientada à aprendizagem.

Não obstante os avanços, a consolidação do modelo impõe desafios estruturais. A sustentabilidade do sistema requer institucionalização normativa, capacitação contínua de quadros analíticos e incorporação efetiva dos resultados às instâncias deliberativas. Implica também aprofundar a sofisticação metodológica, ampliando séries históricas, aperfeiçoando indicadores compostos e refinando mecanismos de controle de vieses, de modo a elevar a confiabilidade e comparabilidade dos dados. Ademais, a governança da informação demanda permanente atenção à proteção de dados, à transparência e à legitimidade do próprio processo avaliativo, sob pena de esvaziamento simbólico da escuta institucionalizada.

Em perspectiva mais ampla, a experiência sugere que a modernização da gestão policial não se resume à adoção de tecnologias ou métricas operacionais, mas exige a construção de um ecossistema decisório fundamentado em evidências, diálogo social e responsabilidade institucional. A transferibilidade do modelo depende de condições organizacionais mínimas, como compromisso da alta gestão, cultura de avaliação e capacidade técnica de análise. Quando tais pressupostos estão presentes, a pesquisa aplicada deixa de ser instrumento acessório e converte-se em eixo estruturante da governança democrática da segurança pública. A institucionalização permanente da escuta qualificada, nesse contexto, configura não apenas inovação gerencial, mas passo estratégico para o fortalecimento da confiança social e para a consolidação de uma segurança pública orientada por legitimidade, eficácia e responsabilidade pública.

Referências

- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais)*. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2025). *Anuário brasileiro de segurança pública 2025*.
<https://www.forumseguranca.org.br>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). Atlas. Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Metodologia científica* (8th ed.). Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14th ed.). Hucitec. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Polícia Militar da Bahia, Ouvidoria. (2025). *Percepção comunitária sobre a atuação da Polícia Militar da Bahia no bairro da Pituba, Salvador-BA, no período de 25 a 29 de agosto de 2025* [Relatório de pesquisa].
- Polícia Militar da Bahia, Ouvidoria. (2025). *Percepção comunitária sobre a atuação da Polícia Militar da Bahia no bairro do Lobato, Salvador-BA, no período de 1º a 19 de setembro de 2025* [Relatório de pesquisa].
- Polícia Militar da Bahia, Ouvidoria. (2026). *Percepção comunitária sobre a atuação da Polícia Militar da Bahia na cidade de Feira de Santana-BA, no período de 15 a 19 de dezembro de 2025* [Relatório de pesquisa].
- Polícia Militar da Bahia, Ouvidoria. (2026). *Percepção comunitária sobre a atuação da Polícia Militar da Bahia na cidade de Jequié-BA, no período de 09 de dezembro de 2025 a 07 de janeiro de 2026* [Relatório de pesquisa].
- 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].
- Sapori, L. F. (2007). *Segurança pública no Brasil: Desafios e perspectivas*. FGV.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24th ed.). Cortez.
- Sherman, L. W. (2013). The rise of evidence-based policing: Targeting, testing, and tracking. *Crime and Justice*, 42(1), 377–451.



RELATO TÉCNICO

- Soares, L. E. (2006). Segurança pública: Presente e futuro. *Estudos Avançados*, 20(56), 91–106.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.
- Tyler, T. R. (2004). Enhancing police legitimacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1), 84–99.
- Weisburd, D., & Braga, A. A. (Eds.). (2006). *Police innovation: Contrasting perspectives*. Cambridge University Press.

