



CAPÍTULO 13

MÉTODO DOS 3IS: RESULTADOS DA APLICAÇÃO NA GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3071525101013>

Marcelo Werner Derschum Filho

Edval Carlos dos Santos Filho

RESUMO: A administração é uma das poucas ciências que também classifica-se como uma arte. Uma arte porque ela permite a criação, a inovação e a singularidade em seus feitos. A gestão é a execução, a prática da administração, dos métodos, princípios e modelos. Logo, administração é teoria e a gestão é prática. Este artigo tem como objetivo descrever práticas de gestão que se consolidaram num método, que garante resultados com redução de esforços, melhoria da qualidade dos gastos e maior previsibilidade de resultado. Não querendo ser uma arte e muito menos um método inovador, o Método dos 3is é pelo menos singular em seus processos. O conhecimento do método e de sua melhor forma de aplicação, além de garantir melhores resultados, possibilita a maximização na utilização dos recursos dos órgãos envolvidos na sua aplicação. O presente artigo é fruto de um estudo teórico, com observações ativas no ambiente de trabalho e levantamento bibliográfico específico. Como suporte teórico para a construção das considerações finais e proposições do método foram utilizados os postulados de Max Weber (1999) e Bresser Pereira (1996) sobre o gerencialismo na administração pública e o racionalismo com propósito. Os pressupostos sobre segurança pública, policiamento e criminalidade buscamos suporte em Nóbrega Júnior (2018), Tordoro (2022) e Trojanowicz e Bucqueroux (1994).

PALAVRAS-CHAVE: Segurança Pública; Ocorrências Policiais; Método de Gestão; Estratégias.

THE 3IS METHOD: RESULTS OF ITS APPLICATION IN PUBLIC SECURITY MANAGEMENT IN THE STATE OF BAHIA

ABSTRACT: Administration is one of the few sciences that also classifies itself as an art. An art because it allows for creation, innovation, and uniqueness in its achievements. Management is the execution, the practice of administration, of methods, principles, and models. Therefore, administration is theory and management is practice. This article aims to describe management practices that have consolidated into a method, guaranteeing results with reduced effort, improved quality of spending, and greater predictability of results. Without intending to be an art, much less an innovative method, the 3IS Method is at least unique in its processes. Knowledge of the method and its best application, in addition to guaranteeing better results, allows for the maximization of the use of resources by the bodies involved in its application. This article is the result of a theoretical study, with active observations in the work environment and specific bibliographic research. The theoretical framework for constructing the final considerations and methodological propositions was based on the postulates of Max Weber (1999) and Bresser Pereira (1996) on managerialism in public administration and purposeful rationalism. The assumptions regarding public safety, policing, and crime were supported by Nóbrega Júnior (2018), Tordoro (2022), and Trojanowicz and Bucqueroux (1994).

KEYWORDS: Public Safety; Police Incidents; Management Method; Strategies.

INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo da segurança pública no mundo apresenta-se complexo e multifacetado. Nos países da Europa predominam o crime e a violência com forte atuação de organizações criminosas ligadas aos grupos terroristas, possibilitando o narcotráfico, a lavagem de dinheiro e a comercialização ilegal de armamento. Afirma Santos Filho (2024), que na Europa a violência também tem sido tratada como uma herança das constantes ondas de migração de países em conflitos bélicos na Oriente ou em situação de miséria no centro-norte da África, que ao chegar nos países ricos da Europa são “empurrados” para a pobreza e para a violência do crime organizado e da própria sociedade.

Nos Estados Unidos da América a realidade não é muito diferente da Europa, no entanto uma parte da população atribui as questões da violência e do crime à imigração latina, notadamente de países como Venezuela, Colômbia, México e Porto Rico. O narcotráfico vem assumindo o protagonismo interno nos EUA, desde a década de 90, quando vários programas de prevenção e combate à criminalidade e violência surgiram naquele país, notadamente o programa intitulado “Tolerância Zero”, que fortaleceu a ação policial para atuação forte desde os pequenos delitos

até os crimes de colarinho branco. O programa, com o apoio da área judicial previa que todos os criminosos deveriam ser punidos com rigor exemplar, para que se impedissem o surgimento de um ambiente favorável à criminalidade. Claro que o programa empoderava em muito a força policial, o que gerou algumas distorções. Como pontua Santos Filho (2023, p.33) “Isso fortaleceu a força policial, que passou a desconsiderar os direitos humanos, principalmente dos negros e latinos, que passaram a sofrer todo tipo de agressão e repressão policial, resultado em aumento da ação letal da polícia e o surgimento da prisão instantânea, principalmente de negros, institucionalizando o mal”.

Na América Latina, além do narcotráfico, a situação do crime e da violência tem suas raízes na corrupção e desmando público que gerou muita pobreza, desemprego e descuidoacentuada da melhoria de vida da população. O analfabetismo e a miséria geraram ambientes favoráveis para a violência e o crime, fortalecendo o narcotráfico, a venda ilegal de armas, a prostituição e o tráfico de mulheres. Como se tem registro em países como Colômbia e Venezuela.

Aqui no Brasil, as ações de violência e os crimes ainda estão muito vinculados ao tráfico de drogas e à atuação das facções criminosas que dominam determinados territórios. As milícias também surgem com um vetor propagador da violência e do crime, disputando com as facções criminosas do narco tráfico as favelas e ocupações desordenadas no Rio de Janeiro e em outros estados do país. Apesar dos esforços das agências de segurança pública, muito aqui há por se fazer para restabelecer a sensação de segurança desejada pela população em todo o país.

A dinâmica criminal que hoje se impõe ao Estado brasileiro, e em particular à Bahia, reflete transformações profundas na forma de organização e atuação das facções criminosas ao longo das últimas três décadas. O fenômeno não pode mais ser compreendido apenas sob a ótica da criminalidade tradicional, fragmentada e de alcance local. O cenário que se apresenta é de Organizações Criminosas (OrCrims) estruturadas, transnacionais e interestaduais, que exercem influência crescente sobre os territórios urbanos, subjugando os cidadãos de bem nas comunidades, desafiando a autoridade estatal e tensionando a governança da segurança pública.

A expansão dessas organizações é marcada pelo alto poderio bélico e beligerância, com acesso a armamentos de uso restrito e tecnologias de ponta, cuja presença e a disputa no espaço urbano, potencializa sobretudo, o aumento do número de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI). O resultado é a intensificação da violência, muitas vezes de forma difusa, que impacta não apenas os índices de criminalidade, mas também a sensação de segurança da população. Como destaca o coronel e pesquisador Alessandro Visacro, “a guerra irregular contemporânea não se trava apenas contra exércitos formais, mas contra atores não estatais que se valem de redes e de poder econômico para desafiar a autoridade pública” (VISACRO, 2018).

Essa nova criminalidade está associada a um fenômeno que poderíamos denominar hiperconectividade criminosa. As OrCrims hoje operam em rede, explorando recursos tecnológicos para o cometimento de crimes financeiros, como lavagem de dinheiro e fraudes eletrônicas, mas também para a comunicação ágil e descentralizada de suas estruturas. Paralelamente, adquirem feições de empresas transnacionais, em que práticas (ilegais) de governança são incorporadas a partir de uma lógica empresarial, com clara divisão de tarefas, financiamento robusto e mecanismos de corrupção endógena, seja por cooptação de agentes públicos, seja pela infiltração em setores estratégicos do Estado e da iniciativa privada. As organizações criminosas deixaram de ser estruturas rudimentares e assumiram a dimensão de conglomerados ilícitos, com forte capacidade de mobilização econômica, social e territorial.

Nesse contexto, atuam em um verdadeiro ecossistema de crimes, ou seja, diversificam suas atividades ilícitas e estabelecem cadeias criminosas complexas. Trata-se de uma estrutura que envolve desde o tráfico de drogas e de armas, até o controle territorial por meio da exploração de serviços clandestinos, extorsões, agiotagem, contrabando, fraudes, roubos e receptações. Esse ecossistema se expande ainda para práticas de exploração dentro das próprias comunidades onde as organizações atuam, como a apropriação de benefícios sociais, a imposição de “taxas” e a regulação paralela da vida cotidiana. A amplitude e a interdependência dessas modalidades revelam que as OrCrims operam verdadeiros sistemas ilícitos que impactam profundamente a economia e a ordem social.

Diante desse quadro, para além de ações policiais, impõe-se a necessidade de modernização da legislação penal e processual brasileira, de modo a alinhar o ordenamento jurídico à realidade contemporânea do crime organizado. É fundamental tornar mais duras e efetivas as sanções aplicadas aos crimes violentos e de maior impacto social, garantindo que indivíduos perigosos permaneçam, de fato, afastados do convívio social durante o cumprimento de suas penas. Isso implica repensar mecanismos que hoje favorecem a soltura precoce de criminosos reincidentes, que entram e saem do cárcere em ciclos curtos, perpetuando a criminalidade e fragilizando a confiança da sociedade no sistema de justiça.

Ao mesmo tempo, reformas legais devem buscar reduzir a reincidência criminal, não apenas pelo endurecimento das penas, mas também pela criação de dispositivos mais claros e rígidos para progressão de regime, execução penal e responsabilização efetiva das lideranças. O objetivo central é restaurar a credibilidade da lei, romper com a lógica de impunidade que alimenta a expansão das facções e garantir que a resposta estatal seja proporcional e eficaz à gravidade do dano social causado.

Esse contexto, altamente desafiador, se soma ao déficit histórico das forças de segurança pública, que vem sendo corajosamente enfrentado pelo Governador do Estado, Jerônimo Rodrigues. Principalmente nos últimos três anos, os investimentos em pessoal, em equipamentos (armamentos, coletes balísticos, viaturas e equipamentos de proteção individual), em novas unidades e em capacitação tem sido muito expressivos. A evolução é tão notória quanto a necessidade de continuar investindo, em busca da estrutura ideal.

Portanto, o cenário atual exige abordagens integradas e inovadoras. A complexidade do crime organizado ultrapassa fronteiras, desafia modelos tradicionais de policiamento e demanda ações conjuntas entre União, Estados e Municípios. Mais do que nunca, a segurança pública se configura como política transversal, que precisa dialogar com outras áreas como a de educação, saúde, cultura, inclusão social, dentre outras.

Surge então a nova concepção da segurança pública, que se afasta de um modelo tradicional, reativo, fragmentado e centrado quase exclusivamente na polícia. O paradigma contemporâneo, já incorporado pelas principais democracias modernas, estrutura-se em bases proativas, com foco definido, ações integradas e multidisciplinares, apoiadas por inteligência estratégica e sustentadas por evidências científicas. Essa transição significa substituir crenças e improvisações por diagnósticos baseados em dados, planejamento de longo prazo e integração de diferentes áreas do Estado, da sociedade e da própria comunidade.

É com essa visão e, frente aos desafios do presente, que vem sendo desenvolvido na Secretaria da Segurança Pública da Bahia um método, ou uma diretriz de gestão denominada de Solução dos três “Is”, quais sejam, Integração (seja institucional ou informacional); Inteligência (nos níveis estratégico, tático e operacional, com destaque para o Policiamento Orientado pela Inteligência) e; Investimento (em pessoal, equipamentos, tecnologia e rede física). Essa tríade constitui, ao mesmo tempo, um horizonte de ação e uma diretriz de gestão, com a máxima de que, utilizando uma frase atribuída ao atleta multicampeão Michael Jordan, “o talento vence jogos, mas, só o trabalho em equipe ganha campeonatos”.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

MODELOS DE GESTÃO E A SUA INFLUÊNCIA NA SEGURANÇA PÚBLICA

Bem sabemos, que em todo o mundo e não apenas no Brasil, o formato adotado pelo Estado para fazer funcionar toda sua administração, perpassa por aspectos de natureza infraestrutural, técnica, tecnológica, política e ideológica. Percebe-se que

ao longo da história das nações, principalmente na contemporaneidade, os poderes executivo, legislativo e judiciário terminam por funcionar dentro de modelos de gestão pública que terminam por influenciar suas estruturas e funcionamento. Como bem afirma Araujo (2007, p.09),

Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos. Os resultados das políticas públicas dependem, em boa medida, do modelo de gestão adotado e da forma como ele funciona. Naturalmente que as contingências que estão presentes no ambiente também influenciam a implementação das políticas públicas e, em última análise, os resultados.

Neste estudo, discorremos sobre os aspectos de natureza técnica e infraestrutural, pois são os que mais interferem nos resultados das atividades dos órgãos públicos do campo da segurança. Claro que os modelos de administração pública possuem todos esses aspectos, que se apresentam com a maior ou menor incidência e influência, a depender do modelo e dos aspectos legais que envolvem a gestão.

Claro que no Brasil e em boa parte da América Latina, a Administração Pública é percebida como se fosse uma “máquina”, funcionando em formato de sistema, composto por órgãos e entidades, organizados de forma hierárquica sob a direção de um chefe de Estado (ARAÚJO, 2005).

Apresentamos a seguir os três modelos de gestão, que na contemporaneidade mais se apresentam nas organizações públicas, ou seja: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial.

Modelo Patrimonialista

O modelo patrimonialista é também conhecido como Modelo Tradicional. Neste modelo há grande confusão entre o público e o privado. Essa confusão era muito comum no Absolutismo, período da história em que surgiu o modelo patrimonialista. Ocorría na época e ficou como herança no modelo patrimonialista a corrupção e os desmandos nos órgãos públicos, pois os gestores, dirigentes e chefes confundem o bem público e o interesse público com seus próprios interesses e suas posses. No patrimonialismo os princípios legais da administração pública não são observados, tais como: a legalidade, a indisponibilidade do interesse público, impessoalidade, isonomia e publicidade..

É comum no modelo patrimonialista atos de corrupção, nepotismo e dilapidação do patrimônio público. Para Weber (1999) o patrimonialismo caracteriza-se como a apropriação de recursos estatais (bens, recursos humanos, financeiros e etc) por funcionários públicos, grupos políticos e segmentos privados.

Com o predomínio do capitalismo e da democracia, no final do século XIX, o patrimonialismo foi perdendo força nas principais nações.

Com relação às questões de segurança pública, o modelo patrimonialista aplicava as forças de segurança para a defesa de seus interesses, posto que, os fazendeiros e demais classes dominantes, quedavam o Estado à época de seu surgimento, entendiam que a polícia e as forças armadas existiam para defender os direitos e a vida dos nobres. Cabe lembrar que os títulos de nobreza eram comprados e no Brasil colônia, por exemplo, existiam os fazendeiros latifundiários que se intitulavam “coronéis”. No Brasil, apenas da Proclamação da Independência, o modelo patrimonialista foi predominante até 1930.

São características deste tipo de administração o poder baseado na tradição e hereditariiedade, a arbitrariedade das decisões, além do nepotismo e da corrupção.

Modelo Burocrático

O Modelo Burocrático foi idealizado por Max Weber (1999), cujas características envolvem o formalismo, a legalidade, a impessoalidade, a racionalidade e o profissionalismo. E o modelo que mais se apresenta nas características da administração pública no Brasil.

Adam Smith considera o modelo burocrático como ideal para administração pública, posto que, esse modelo surgiu para combater as irregularidades e deficiências do modelo patrimonialista, sendo da burocracia a obrigação de combater a corrupção, os desmandos e o nepotismo muito presente no patrimonialismo.

Muitas críticas surgiram ao modelo burocrático, principalmente na perspectiva dos recursos humanos. A questão da rigidez hierárquica e a antiguidade com mecanismo para ascensão profissional também sofreram críticas profundas. Cabe salientar também que a racionalidade da administração burocrática não garante a eficiência e a eficácia do sistema, especialmente pela dificuldade de aplicação das regras à prática e pelo excesso de rigidez, que embaraça a adaptação a situações novas. (PRATS I CALATÀ, 2005). Uma outra crítica repousa na questão do princípio da racionalidade burocrática, que engessa o pensar da gestão pública, numa razão centrada em avaliar o desempenho apenas através de números e economicidade de recursos.

Os estudiosos da gestão pública enfatizam a necessidade de se incorporar uma análise também no viés da racionalidade substantiva, que para Guerreiro Ramos (1981, p. 23) “a razão é conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações”, e ele pontua que essa razão pode ser substantivada, baseada também em diálogos com a sociedade e ações substantivas que incluem resultados

ligados ao conteúdo ético e moral. O gestor público faz entregas que vão além das atribuições racionais, ele atende a demandas sociais em vários contextos com ações substantivas e não tão instrumentais que possam ser medidas. Nesse sentido, a sociedade moderna clama por um modelo de gestão pública que conte cole na apenas a racionalidade burocrática (instrumental), mas também possa valer-se da racionalidade substantiva.

Por ser fortemente alicerçado na legalidade, o modelo burocrático se adequa muito bem aos órgãos públicos que atuam na atividade de segurança e defesa social, posto que, como o primado deste modelo é o legalismo, os direitos humanos e demais direitos fundamentais devem ser observados a todo momento da atuação dos prepostos das agências de segurança pública. (Secchi, 2009). É forte neste modelo, com foi pontuado, o controle racional dos resultados e sua mensuração com base em procedimentos estatísticos e matemáticos, aspecto muito aplicado no campo da segurança.

Modelo Gerencial

O Modelo Gerencial inspira-se na gestão empresarial, focada nos resultados e na busca por melhor atender às demandas da sociedade. Baseado em leis, este modelo visa controlar os resultados da máquina pública. Sua origem está associada à necessidade de reestruturação da administração pública na segunda metade do século XX, após a crise do Estado de Bem-Estar Social, que se somou à crise fiscal dos Estados, evidenciado assim a falência dos outros dois modelos. O crescimento das funções econômicas e sociais do Estado demandou uma administração pública focada na melhoria do uso dos recursos e na melhor forma de atender às demandas da sociedade.

O Modelo gerencial surge então como uma resposta necessária para a quebra do engessamento da gestão pública burocrática, cujo funcionamento centra-se no controle rígido, nos protocolos e processos e muito pouca ênfase no resultado. A racionalidade do modelo burocrático por si só não garante a entrega dos resultados, como a economicidade e rapidez necessárias. As críticas aqui listadas podem ser ampliadas com a ausência no modelo burocrático de uma escuta ao usuário. Sem saber o que o usuário deseja não pode a administração pública oferecer adequadamente seus serviços e por isso não atinge a satisfação da comunidade.

Esse modelo deu origem ao fenômeno do gerencialismo na administração pública, impactando a forma de atuação dos gestores em todos os níveis de governo. Com isso, emergiu uma grande reforma do aparelho administrativo do Estado, adotando como ingredientes de gestão a eficiência, a qualidade e a melhoria na prestação dos serviços públicos (Brasil, 1995). Foi também com o modelo gerencial

que se implantou na administração pública conceitos de gestão da qualidade, principalmente o princípio do “foco no cliente”. Na administração pública gerencial esse fenômeno ficou denominado de gerencialismo, sendo entendido como processo no qual a gestão pública passa a incorporar procedimentos da gestão empresarial nos processos de gestão da administração pública.

O gerencialismo na administração pública transformou o cidadão e “cliente” dos serviços públicos, fortalecendo a visão de que é necessário satisfazer as necessidades do cidadão. E, para que isso ocorra, a administração pública precisa adotar práticas de gestão que vão além da mensuração da relação custo/benefício, mas também buscar a melhoria contínua dos serviços prestados, para que seja atendido e que se encante o cidadão, que deixou de ser apenas usuário dos serviços públicos e passou a ser cliente.

Não podemos negar que a administração pública gerencial ainda está apoiada em princípios da administração pública burocrática, com por exemplo o princípio da legalidade, impessoalidade e transparência, mas se constitui num avanço, que deixou para traz as disfunções burocráticas e as confusões entre o público e privado do patrimonialismo.

São características indiscutíveis do modelo gerencial de administração pública:

- Foco nos resultados;
- Legalismo, pois este modelo visa controlar os resultados da máquina pública;
- Define claramente os objetivos da administração pública;
- Incentiva a participação social na tomada de decisões;
- Descentraliza a gestão e reduz os níveis hierárquicos;
- Propõe a competição entre organizações públicas e privadas.

Considerando-se a preocupação constante com as entregas à sociedade e a busca de melhoria constante, o modelo gerencial é o que melhor se aplica as necessidades de gestão da segurança pública na atualidade. Por adotar a legalidade com base para seu funcionamento e a proatividade e antecipação como regra da gestão, as agências de segurança pública são fortemente impactadas pelo modelo gerencial de gestão da coisa pública face a necessidade de efetuar entregas e ter o tempo tudo a lei com balizador de suas ações.

O gerencialismo fez crescer a ideia de escuta à comunidade com relação às questões de segurança fazendo surgir ouvidorias fortes nas agências de segurança pública e, em estados como a Bahia, Rio de Janeiro e Pernambuco, estruturas foram criadas em programas de segurança pública visando atender ao cidadão de forma mais próxima e com rapidez.

Na Bahia, na década de 90 tivemos o Projeto Polícia Cidadão (PPCid) que deu origem à Polícia Comunitária e Cidadã, sendo criadas unidades menores e próximas da comunidade, as Companhias Independentes de Polícia Militar (CIPM). Nessa década também forma criados os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CCSP) atuando com o espaço de escuta da comunidade com relação a segurança pública nos bairros e cidades. A comunidade passou a ser ouvida com relação ao emprego do policiamento e até passou a sugerir atividades relacionadas à compra de equipamentos, treinamento dos policiais e emprego das viaturas. Tal fenômeno fez crescer o conceito de Polícia Cidadã.

Um dos resultados do impacto do modelo gerencial no âmbito da segurança é o fenômeno do municipalismo da segurança, com a criação das guardas municipais e a inclusão delas no Sistema de Segurança Pública, que vem gerando a discussão sobre o papel dos municípios na Segurança Pública no país, que acreditamos ser um fato positivo, sendo mais um órgão em apoio à comunidade numa área tão sensível.

Por fim, o gerencialismo ainda apresenta uma forte conotação de uso da racionalidade em seus processos, o que fortalece a perspectiva de controle e busca de eficiência (Gaebl, Ted; Osborne, 1997), o que o torna ainda mais indicado para aplicação nos programas, projetos e iniciativas no campo da segurança pública.

O CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA NA BAHIA

Não muito diferente das demais nações em desenvolvimento, o Brasil enfrenta problemas sociais que advém de modelos de gestão pública que não contemplavam a busca pelo atendimento das necessidades da comunidade, muito menos a melhoria contínua de seus serviços. Essa desatenção aos problemas sociais e a ausência de planejamento adequando para o crescimento econômico e social do país fez crescer ilhas de pobreza em meio às cidades grandes. Gerou-se assim uma crise social da qual emerge a pobreza, a fome, o crime e a violência.

A crise social gera um ambiente propício para o crime e para a violência. Jovens e adolescentes em situação de rua são recrutados pelo crime, que se estruturou nos presídios e ganhou contornos de organização - daí a expressão "organização criminosa" ou "crime organizado".

O crescimento das cidades, agora não apenas as capitais, mas também cidades interioranas em todos os 27 estados do nosso Brasil, resulta em crescimento também de problemas que outrora só se manifestavam nas grandes cidades, como é o caso do aumento da violência e criminalidade. Tal fenômeno empoderou as organizações criminosas e em determinadas situações deixou exposta a fragilidade das instituições, vez que, o Estado tem suas limitações legais e infraestruturais de atuação, enquanto as organizações criminosas atuam sem freios. O quadro I apresenta a assimetria entre as forças de segurança que representam o Estado e a criminalidade articulada.

ASPECTO	ESTADO	CRIMINALIDADE
ORGANIZAÇÃO	Hierarquia	Redes
ESTRUTURA	Vertical	Multidirecional
FLUXO DE INFORMAÇÕES	Lento	Rápido
ATUAÇÃO	Planejamento Rígido	Adaptabilidade
MODELO	Burocrático	Flexível
VALORIZAÇÃO	Arbitrio	Meritocracia

QUADRO 1: ASSIMETRIA ENTRE FORÇAS DE SEGURANÇA E A CRIMINALIDADE ARTICULADA

FONTE: Adaptado de Dourado (2020).

Como bem afirma Fernandes (2009), em seus estudos sobre a segurança pública e o papel dos municípios:

A questão da segurança é, historicamente, inerente à noção de cidade. Em bom rigor, há duas noções fundamentais que estão na base do nascimento das cidades. São elas, a noção de (viver em) sociedade e a noção de (viver em) segurança. Ora, sem estas duas qualidades, as cidades tornam-se simples aglomerados de coisas e pessoas. (Fernandes, 2009, p.23).

Não podemos esquecer que o apogeu da tecnologia da informação e comunicação também foi absorvido pelo crime, gerando na atualidade uma criminalidade que foge dos padrões tradicionais de atuação criminosa que se aplicava aos pequenos furtos ou roubos, os famosos ladrões de galinhas, para uma atuação mais especializada, como roubos a bancos, que mais tarde evoluíram para ações de domínio de cidades, em que grupos criminosos se utilizam de articulação operacional complexa, com tarefas distribuídas, planejamento prévio, com objetivos múltiplos e, emprego de força ou intimidação suficiente para impedir ou dificultar a atuação das forças do Estado, com o uso de explosivos ou armas pesadas, bloqueios físicos, destruição de bens públicos ou privados, engajamento de perímetros de segurança e criação de um verdadeiro cenário de terror nas comunidades, notadamente em cidades pequenas.

Assim, independente do Estado, no Brasil as forças de segurança se desdobram para a prevenção e combate aos crimes em vários graus de complexidade, exigindo que a atuação das polícias seja sempre modernizada e amparada em técnica, ciência e elevado padrão de gestão organizacional.

Neste ponto podemos traçar um paralelo ao que aqui propomos, no que se refere a uma nova visão da gestão do sistema de segurança pública e defesa social, que buscamos evidenciar que já superamos a concepção tradicional da violência e do crime, que levou o Brasil a um modelo de ação policial mais bélico e em algumas situações menos resolutivas. Vem nessa esteira a concepção do criminoso como

inimigo e assim a ação policial passou a ter a predominância do uso da força, em detrimento da transversalidade das ações com outras áreas igualmente importantes do Governo Estadual e da esfera municipal, e ainda, de ações coordenadas, com uso da inteligência para otimizar os meios, com ações mais efetivas e legítimas.

Ora, bem sabemos que o formato tradicional da gestão da segurança, coloco no centro das atenções as forças policiais, no entanto, as forças policiais trabalham apenas com as consequências, as causas precisam ser tratadas por outras instâncias. O quadro 2 apresenta duas concepções atuais sobre a segurança pública que bem resume esse entendimento.

CONCEPÇÃO TRADICIONAL	CONCEPÇÃO MODERNA
Reativa	Proativa
Genérica	Focada
Ações sem integração	Ações integradas
Apenas Polícia	Multidisciplinar
Casos Isolados	Inteligência Estratégica
Baseada em crenças	Baseada em inteligência/evidências

QUADRO 2: CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS DA SEGURANÇA PÚBLICA

FONTE: Elaboração própria, 2025.

Na Solução dos 3Is desenha-se um modelo de gestão da segurança pública efetivamente com foco em programas, projetos e iniciativas com maior valor agregado numa ação policial ainda mais proativa, técnica e legal, independente das causas que deram origem ao crime e a violência, vez que, o cidadão precisa se sentir e estar seguro em sua própria cidade. Como bem afirma Fernandes (2009), a questão da segurança é, historicamente, inerente à noção de cidade. Em bom rigor, há duas noções fundamentais que estão na base do nascimento das cidades. São elas, a noção de (viver em) sociedade e a noção de (viver em) segurança. Ora, sem estas duas qualidades, as cidades tornam-se simples aglomerados de coisas e pessoas, o que é inadmissível na contemporaneidade.

A SOLUÇÃO 3IS: O MODELO DO MÉTODO

A GÊNESE DO MÉTODO

No Estado da Bahia, o sistema de segurança pública e defesa social desde 2011, com a criação do PPV - Programa Pacto pela Vida através da Lei nº 12.357 de 26 de setembro de 2011, vem buscando estruturar suas agências para implementarem com

eficiência e eficácia projetos e iniciativas que façam frente na prevenção e combate ao cenário da violência e do crime, que oriundos da região Sudeste, começavam naquela época a entrar na Região Nordeste e no Estado da Bahia. A metodologia utilizada pelos criminosos inicialmente consistia no cooptação de criminosos da região, para que esses aderissem ao mercado do tráfico de drogas, passando a trabalhar vinculados e sob “comando” dessas grandes facções do Sudeste. As duas maiores facções buscaram ao mesmo tempo conquistar espaços num mesmo território, levando a constantes conflitos e uma verdadeira “guerra de facções”. Esse fenômeno elevou muito as taxas de homicídio nos estados da Região Nordeste, colocando a violência no mesmo nível de estados da Região Sudeste.

No caso específico da Bahia, os investimentos do Estado não foram poucos, como por exemplo: contratação de pessoal — efetivo de policiais militares, civis e perito; aquisição de equipamentos — armas, coletes e EPI; e compra de viaturas. No entanto, os resultados não vinham na mesma magnitude dos investimentos efetuados e as organizações criminosas também intensificaram suas estratégias, fortaleceram suas estruturas financeiras e bélicas, modernizaram suas atividades buscando uso da tecnologia da informação e comunicação com suporte às suas ações, com uso de drones e instalações de câmeras de monitoramento da atuação da polícia nas ruas das comunidades.

A metodologia utilizada para a construção dos 3Is

Para a construção do método 3Is utilizamos principalmente a pesquisa documental, na qual coletamos e analisamos as diretrizes, relatórios e documentos de inteligência que produziram um diagnóstico da situação real, pontos fortes e fracos da execução da política de segurança pública no Estado.

Utilizou-se da coleta nos bancos de dados da base do SSP para avaliar com utilização do método estatístico a situação da criminalidade na Bahia, focando-se os índices criminais agregados com Crimes Violentos Legais e Intencionais (CVLI) e os Crimes Contra o Patrimônio (CVP).

Nas reuniões ocorridas com gestores e técnicos das forças de segurança, a apresentação dos dados por prepostos da SSP-BA foi utilizada com momento para a análise e discussão do cenário apresentado no campo da segurança pública. Os crimes eram analisados e estudos com base em tabelas e gráficos oriundos dos registros oficiais das ocorrências de CVLI e CVP.

Os dados utilizados neste trabalho são oriundos dessas reuniões de avaliação do desempenho das forças de segurança.

Além da coleta de dados e informações nas reuniões e bancos de dados, efetuou-se também entrevistas não estruturadas, ocorridas em reuniões específicas com técnicos da Secretaria de Segurança Pública da Bahia, profissionais das agências de segurança, discutindo se sempre a atuação das forças e a busca de respostas para dois questionamentos básicos:

- a. Quais os pontos fracos da estrutura e funcionamento das forças de segurança no combate e prevenção ao crime e à violência na Bahia?
- b. Como reduzir a violência homicida e a atuação do crime organizado?

A coleta de dados para a resposta a esses questionamentos terminou por se descrever aspectos de gestão que impactam a atuação das forças de segurança em sua atividade fina que é proteger a população.

Objetivos e finalidade do método

A solução 3ls tem como objetivo geral otimizar a gestão de um sistema complexo, interdisciplinar e multifacetado, com demandas constantes de entregas múltiplas, diversificadas e ao mesmo tempo específicas. No caso deste estudo, objetiva tudo isso aplicado ao Sistema de Segurança Pública e Defesa Social.

Para o alcance de tal objetivo foram trabalhados objetivos específicos como: diagnosticar o estado atual da gestão do sistema de segurança pública; levantar seus pontos fortes e pontos fracos; dimensionar as necessidades de treinamento, equipamento, recursos humanos e tecnologia das forças de segurança e defesa social; mapear as áreas de risco e incidência criminal e intensificar ações de inteligência aplicada à segurança pública; e, construir o plano estratégico de aplicação do método 3ls.

A finalidade do método consiste em estabelecer estratégias para que a aplicação da Solução dos 3ls, resulte em entregas sociais como: intensificar a atuação integrada das forças de segurança pública e defesa social, com o apoio da sociedade civil organizada, empresas e da comunidade geral; reduzir os índices de violência criminal, notadamente a violência homicida; restabelecer a sensação de segurança e tranquilidade públicas, principalmente as áreas conflagradas e de maior incidência criminal; combater a insurgência do crime organizado, facções criminosas e atuação de milícias; desestimular o uso de drogas, combatendo o narcotráfico e delitos conexos; e, intensificar ações de prevenção primária com investimentos no policiamento comunitário, PROERD e Bases Comunitárias de Segurança Pública.

Suposições da aplicação do método

Para o estabelecimento de um estudo técnico-científico e aplicado, tornou-se necessário o estabelecimento de suposições sobre o problema para o qual apresentase o Método 3Is como possível resposta; vejamos:

- a. As agências de segurança pública e defesa social ainda estão operando em níveis baixos de integração e isso impacta a efetividade de suas ações;
- b. A aplicação das forças de segurança tendo como base a produção do conhecimento tático e operacional da atividade de inteligência policial torna a ação mais efetiva e com menor uso de recursos;
- c. Os investimentos em contratação de pessoal, infraestrutura das agências de segurança e capacitação de efetivo policial interfere positivamente no êxito da prevenção e combate à criminalidade, fazendo frente a insurgência do crime organizado, facções e crimes conexos; e,
- d. A efetividade da ação das forças de segurança e defesa social pode garantir a sensação de segurança e a tranquilidade pública na medida em que a integração e os investimentos são imprescindíveis na estratégia do sistema de segurança e defesa social.

MATRIZ E ARQUITETURA DO MÉTODO 3IS

O Método 3Is consiste numa estratégia de gestão construída com base em ações focadas em resultados, por meio da articulação dos aspectos Integração, Inteligência e Investimentos, para a resolução de problemas de uma determinada área. Neste diapasão, o a “Solução dos 3Is”, como é denominado o método entre os agentes de segurança e agora na comunidade acadêmica, tem suporte na ideia do Território Protegido, conceito que emergiu no ambiente acadêmico e posteriormente consagrado em pesquisa de doutorado na qual Santos Filho (2024) desenvolveu um modelo de avaliação de política públicas de segurança.

O conceito de “Território Protegido” que aqui colocamos, consiste em afirmar que seria o espaço público em que as políticas públicas são implementadas e avaliadas com eficiência e eficácia, gerando uma efetividade na aplicação dos recursos a ponto de garantir a tranquilidade pública. (Santos Filho, 2022, p.43).

Na análise da incidência criminal nos territórios, percebe-se que é notória a necessidade de expansão de ações preventivas de segurança pública. O Policiamento Preventivo consiste em todas as atividades de policiamento que podem ser executadas previamente por prepostos da força policial ostensiva, cujo objetivo é evitar as ocorrências criminais e atividades geradoras de insegurança pública. Bem sabemos que é complexo e difícil caracterizar a prevenção criminal, vez que poderá

envolver uma multiplicidade de atores e de ações. Como pontua Rodrigues, (2019), o policiamento preventivo envolve uma generalidade de atores e para sua efetiva concretização há necessidade de participação da comunidade nas estratégias de segurança.

Nessa vertente, a aplicação da “Solução dos 3Is” deve ser antecipada por um diagnóstico adequado do problema que se pretende apresentar possíveis soluções.

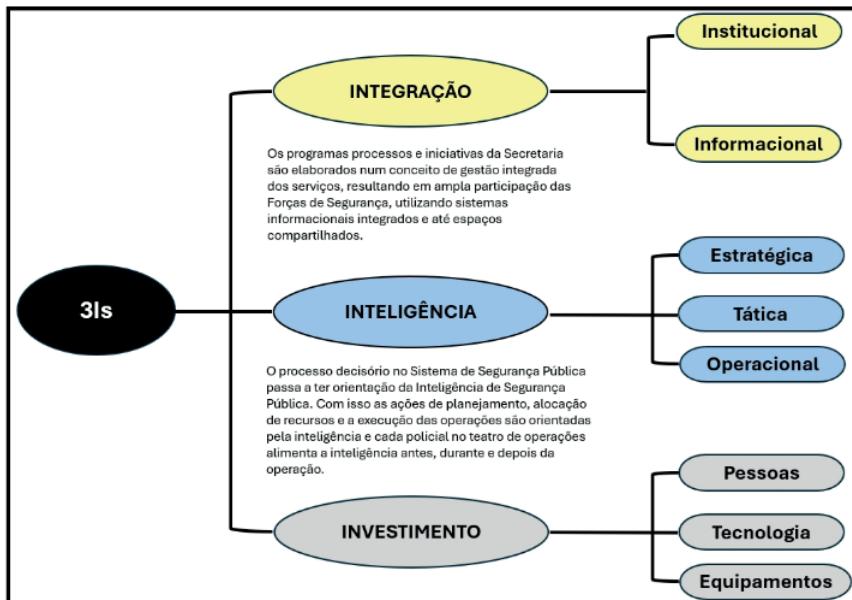


Figura 1: Matriz Conceitual do Método 3Is

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Cabe ressaltar, que o Método 3Is consiste num modelo de gestão criado para planejar, coordenar e controlar atividades de gestão aplicada a resolução de determinados problemas. Apesar de ter sido elaborado para questões relacionadas à segurança pública e defesa social, ou seja, para o ambiente da administração pública, seus princípios e procedimentos se aplicam em qualquer organização, seja qual for sua natureza, modalidade, tipo e área de atuação.

A figura 1 apresenta a Matriz Conceitual do Método 3Is, sintetizando sua arquitetura e desdobramentos necessários para sua consolidação na gestão.

Nos tópicos a seguir serão descritos os desdobramentos do fluxo de execução do método, em cada dimensão considerada: Integração, Inteligência e Investimento, bem assim, serão desdobrados e explicados seus procedimentos.

INTEGRAÇÃO

A gestão integrada é um modelo de administração que visa alinhar as atividades de diferentes setores de uma organização. Para o Método 3Is é a primeira dimensão a ser considerada, que se desdobra em três tipos de integração: Institucional e Informacional.

Não são poucos os estudos que avaliam a gestão integrada como um modelo administrativo muito focado no resultado e com maior probabilidade de baixa redução dos custos com relação aos seus benefícios. Aqui podemos citar alguns benefícios da gestão integrada para o campo da segurança pública, vejamos:

- | Redução de retrabalho: pois as forças podem partilhar o planejamento de suas ações e evitarem assim superposição;
- | Otimização de tempo: quando as organizações envolvidas com a prevenção e combate à criminalidade e a violência tem um bom nível de integração elas se comunicam bem e ganham tempo pois não precisam produzir, preparar ou elaborar o que já se tem pronto em outra agência;
- | Confiabilidade das informações: na integração ocorrerá também, o uso de informações privilegiadas, pois elas sairão direto das fontes mais confiáveis de cada agência pelo compartilhamento;
- | Organização em estoque e compras: a aquisição em grandes quantidades e o armazenamento em depósitos compartilhados gera uma redução de custos e aumenta o controle de custos operacionais entre as agências;
- | Padronização de processos: na integração ocorre o planejamento conjunto, logo haverá uma maior padronização dos processos a serem executados, o que gera maior efetividade. Afirma Cantidio (2009) que a padronização possui como foco o melhor desempenho dos colaboradores de acordo com suas atividades e operações, porém, a falta dela acarreta falhas e leva ao desperdício;
- | Aumento da produtividade: a produção e a produtividade tendem a aumentar quando se compartilham os recursos, tecnologia e pessoal;
- | Produção de informação para tomada de decisão: na integração informacional entre as instituições a tendência é que a produção do conhecimento se torne mais completa e qualificada, resultando em uma melhora no assessoramento do processo decisório em todos os níveis.

Nota-se que há todo um cenário de benefícios que fortalece o conceito de gestão integrada Institucional e Informacional, como descreveremos a seguir.

Integração Institucional

A Integração Institucional caracteriza-se por criar estruturas, projetos e iniciativas que envolvam inicialmente todas as forças de segurança. Numa segunda vertente, essa integração vai buscar esforços de órgão públicos de outras pastas e de organizações privadas e da sociedade civil organizada que podem contribuir de forma direta ou indireta com a segurança pública, por meio de ações de prevenção primária ou de apoio e suporte logístico às forças. Desse entendimento deriva o conceito da gestão integrada que consiste em alinhar diversas áreas e pessoas: setores, colaboradores, objetivos e tecnologias para resolução de um problema específico ou para a busca de um resultado desejado.

Revisitando as críticas sobre a execução do PPV (Programa Pacto pela Vida), as pesquisas existentes indicam que a integração de fato não ocorreu, ficando sempre as forças de segurança com protagonistas e terminou o programa não incidindo sobre o problema da violência homicida e ainda esqueceu de atacar problemas como a distribuição do efetivo policial e dos recursos orçamentários disponíveis (Costa, 2017).

É inegável que a integração entre os órgãos de segurança pública torna-se fundamental para as ações de prevenção e combate à criminalidade. Apesar de sabermos que a segurança pública é preservada por órgãos estatais como a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Polícia Ferroviária Federal, as Polícias Civis, as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares, conforme o art. 144 da Constituição Brasileira, mas a referida Carta Magna também afirma que “é dever de todos”, por isso, a sociedade civil e demais órgãos públicos e a comunidade de forma geral também devem compor essa força de integração para uma segurança pública ainda melhor.

Antecipando outro “I”, o do investimento, que nesse contexto também contempla o “I” da integração, e o exemplifica muito bem, é o de construção das Unidades Integradas em diversas cidades do Estado da Bahia nos últimos três anos. Nestas, Polícia Militar e Polícia Civil dividem o mesmo terreno, com suas bases construídas lado a lado, preservando identidade institucional de cada uma e facilitando o processo de integração de suas ações. Para além disso, beneficia a comunidade local, pois, passa a ter uma única referência geográfica para eventuais necessidades de atendimento. Sendo assim, a integração ocorre não apenas entre as pessoas, mas também no compartilhamento de informações e recursos entre as instituições, aumentando a eficiência e eficácia da atuação das forças. Essa ideia corrobora com os primados do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que ao ser criado lá em 2018, já se pensava em espaços comuns e soluções integradas para as forças dessegurança.

Muitos outros exemplos de integração de sucesso que já existiam ou que passaram a ser desenvolvidos nos últimos anos podem ser citados neste trabalho, dentre os quais, destacam-se alguns exemplos:

- I A Operação Carnaval, desenvolvida não só em Salvador, mas em outras dezenas de cidades no interior do Estado, e que emprega um efetivo muito grande, que contabiliza mais de 30 mil profissionais empregados no período momesco a cada ano. Só na Secretaria da Segurança Pública, o Centro Integrado de Comando e Controle reúne mais de 40 profissionais por dia, cada um representando um órgão público (municipal, estadual e federal) e grandes concessionárias de prestação de serviço, trocando informações e resolvendo de maneira rápida e efetiva as demandas que surgem. Essa integração tem sido de suma importância para que, desde o retorno do período festivo após a pandemia do Coronavírus, com mais de 11 milhões de foliões passando pelos circuitos por ano, os registros de furtos, roubos e lesões corporais continuem reduzindo;
- I A criação da FICCO (Força Integrada de Combate ao Crime Organizado) em agosto de 2023, uma estrutura operacional composta por múltiplos órgãos de segurança pública, como a Polícia Federal, a Polícia Militar da Bahia, a Polícia Civil, Polícia Penal e Polícia Rodoviária Federal. Desde sua criação, foram desencadeadas inúmeras operações, inclusive com outras instituições, a fim de desarticular os grupos criminosos atuantes no Estado, com a prisão de lideranças, a apreensão de grande quantidade de armas e drogas, e a sua descapitalização;
- I A criação, pelo Governador do Estado, do Bahia Pela Paz, um programa estratégico, instituído por lei estadual, e que tem por objetivo de avançar numa nova política de segurança pública transversal, que integre repressão, prevenção, justiça, direitos humanos e ações sociais nas comunidades mais vulneráveis. Dentre outros pontos do programa, destacam-se os Coletivos Bahia Pela Paz, que são espaços físicos e comunitários a serem implantados nos territórios selecionados, com oferta integrada de serviços em educação, cultura, lazer, profissionalização, esporte, saúde e cidadania.

Integração Informacional

O processo de integração informacional consiste numa estratégia organizacional em que todos envolvidos passam a se comunicar e disponibilizar seus dados e informações para uso comum dos elementos componentes de um sistema. A finalidade da implementação da integração de sistemas de gestão é contribuir na melhoria da eficiência e eficácia dos processos que são comuns aos integrantes de um sistema.

A integração informacional é um passo importante para a busca de padronização dos processos e para a resolução de problemas de infraestrutura, recursos financeiros e deficiência tecnológica. Cabe lembrar que uma das formas de transferência de tecnologia entre organizações é a integração informacional. Isso porque, a gestão integrada tem como foco o alinhamento de diversas áreas, pessoas, setores, colaboradores e objetivos, para que se torne possível o crescimento das organizações envolvidas e a solução de problemas que só se tornam solucionais via integração das informações que estão armazenadas em bancos de dados e organizações diferentes.

Na atividade de segurança pública, a informação compartilhada entre as forças possibilita uma melhora circunstancial no planejamento de ações preventivas e nas ações de combate ao crime.

Um exemplo claro da necessidade de integração das informações ocorre no momento de planejamento de emprego do policiamento preventivo, pois as informações da polícia judiciária sobre as localidades com maiores índices de ocorrências facilitarão a decisão de onde se colocar policiamento, em que momento e em qual volume.

Por fim, sabemos que em termos de tecnologia da informação e comunicação, as organizações de segurança ainda estão buscando utilizar sistemas de informações compartilhados. O Governo Federal saiu na frente desse processo criando sistema de informações criminais, disponibilizando o acesso a todas as forças de segurança pública.

Na Bahia, a criação do Centro de Operações de Inteligência (COI) na estrutura da Secretaria de Segurança Pública (SSP-BA) é um marco da integração dos sistemas informações, pois as operações dessegurança pública e defesa social são todas elas monitoradas no COI, em tempo real, sendo para lá canalizadas todas as informações, permitindo assim um processo decisório mais robustos em termos de informações disponíveis e de fontes confiáveis, principalmente em função de ter num mesmo espaço os representantes de diversas forças de segurança, defesa social e demais entidades que estejam direta ou indiretamente envolvidas com a proteção humana.

INTELIGÊNCIA

O segundo pilar de sustentação do método dos 3Is é a Atividade de Inteligência. Nenhuma organização deve abrir mãos da produção de conhecimento necessário para que o processo decisório seja mais efetivo. Na prevenção e combate ao crime e à violência, a inteligência aparece com uma ferramenta indispensável. Claro que nem sempre foi assim, no Brasil em um passado não muito distante, a Inteligência de Estado tinha forte predominância, no entanto estamos no momento em que as demandas do campo da segurança pública passam a ganhar contextos nacionais

e/ou internacionais, por isso, a Doutrina da Atividade Inteligência no Brasil passou a considerar também os estudos para a produção e salvaguarda de conhecimentos relacionados ao crime e à violência no Brasil, posto que, as organizações criminosas em todo o mundo começaram a atuar de forma a ameaçar as instituições de Estado.

A Doutrina de Inteligência pontua inclusive essa nova vertente de estudos, quando afirma que “Nos termos da lei, a atividade de inteligência também identifica oportunidades para a realização dos objetivos das políticas públicas críticas para a segurança e o bem-estar da sociedade” (Brasil, 2023, p. 12).

A Inteligência de Segurança Pública (ISP) é o exercício de ações especializadas que visam identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais na esfera de segurança pública.

Aqui evidencia-se as atividades de inteligência voltadas exclusivamente para as ações de segurança pública. Neste contexto, em 2009 o Governo Federal publicou a Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência de Segurança Pública, buscando criar procedimento padronizados de inteligência para as forças de segurança, para a prevenção e combate ao crime organizado e à violência. A Doutrina Nacional pontua que:

ISP (Inteligência de Segurança Pública) é o exercício permanente e sistemático de ações especializada para identificação, acompanhamento, avaliação de ameaças reais ou potenciais na esfera da segurança pública basicamente orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os governos federal e estaduais a tomada de decisões, para o planejamento e à execução de uma Política de Segurança Pública e das ações para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza ou atentatórios contra a ordem pública. (Brasil, 2009, p. 13)

Com a insurgência do crime organizado no país, as forças de segurança mais do que nunca precisam atuar de forma preventiva e repressiva mais qualificada, o que só se torna possível com a aplicação de estratégias direcionadas e efetivas, alimentadas por conhecimento produzido de forma sistemática pela atividade de inteligência.

A atividade de inteligência de segurança pública se desdobra em três níveis: estratégico, tático e operacional. A seguir detalhamos esses níveis com foco maior no tático e operacional, face serem os que estrutura a inteligência necessária para o tipo de solução que apresentamos no modelo.

Inteligência Estratégica

A produção de conhecimento e construção de macrocenários sobre a segurança pública no Brasil é uma das missões da Inteligência Estratégica. É através do resultado do trabalho da Inteligência Estratégica que podemos melhor construir as Diretrizes

e Políticas de Segurança Pública para o Estado, pois ela fornece as informações necessárias para que os gestores e tomadores de decisão, no alto nível da segurança pública, possam tomar decisões mais informadas e estratégicas, evitando ações reativas e otimizando o uso dos recursos disponíveis, criando seus programas, projetos e iniciativas com bases sólidas para os investimentos.

Assim, a Inteligência Estratégica pode proporcionar: Fortalecimento do Estado de Direito; Análise de Cenários da Segurança Pública e Defesa Social no Estado; Identificação de Riscos e Ameaças à Ordem Pública Generalizada.

No tocante ao Fortalecimento do Estado de Direito, a inteligência estratégica ao produzir conhecimento sensível sobre situações da área econômica, infraestrutural, psicosocial e de saúde, que podem influenciar a situação de segurança pública, alerta o Estado para que medidas possam ser tomadas para o fortalecimento do estado democrático de direito, aumentando a confiança da sociedade no Estado.

Outro ponto importante é a oferta de Análise de Cenários, produzidos pela inteligência estratégica indicando tendências em diversas áreas e, como essas tendências podem repercutir na área de segurança e até nas demandas de atuação do próprio Estado. A inteligência estratégica pode acompanhar as tendências criminais, como o aumento do crime organizado ou o surgimento de novas formas de violência, para que as ações de segurança possam ser ajustadas e adaptadas.

Com relação à Identificação de Riscos seu componente estratégico está justamente na possibilidade de se avaliar a vulnerabilidade de determinadas áreas ou regiões para que a fiscalização possa ser reforçada e os recursos possam ser direcionados para as áreas mais críticas.

Inteligência Tática e Operacional

Não podemos negar que a inteligência de segurança pública consiste numa parte importante do processo de melhoria da atividade de repressão e combate ao crime, sendo indispensável para a tomada de decisões, prevenção e combate à criminalidade, e para o desenvolvimento de estratégias de segurança para garantir a ordem e tranquilidade pública.

É por meio da atividade de inteligência de segurança pública nos níveis tático e operacional que teremos a coleta, análise e interpretação de dados e informações específicas e cruciais para o planejamento das operações policiais, bem como para antecipar e entender as tendências criminais e as necessidades da sociedade.

Na Solução 3Is a Inteligência tem foco na atividade policial de ponta, ou seja, a produção de conhecimento destina-se à aplicação direta na ação policial seja ela preventiva e/ou repressiva. A inteligência tática garante que a conexão direta entre

os agentes de inteligência e os policiais que atuam ordinariamente na prevenção e repressão criminal seja potencializada com a produção de conhecimentos sobre alvos da atividade de segurança pública, com por exemplo, criminosos procurados pela justiça que precisam ser informados ao policiamento preventivo.

O direcionamento da Inteligência é importante, a atuação estratégica da atividade de inteligência é importante, no entanto, intensifica-se no nosso modelo a inteligência tática e operacional. Aplica-se pois o Policiamento Orientado pela Inteligência (POI). O POI surge como uma inovação necessária para potencializar as ações preventivas na área de segurança pública, sendo um tipo de policiamento que trabalha no levantamento dos problemas para uma atuação mais adequando cenário do crime e da violência no território a ser protegido.

Por meio do POI implementa-se uma ação preventiva mais eficaz pois a força policial passa a utilizar dados de inteligência para construir as manchas criminais e assim pode entender a dinâmica das facções criminosas, bem assim pode identificar padrões de comportamento do crime e da violência. Com isso, a força policial pode antecipar e evitar crimes, saindo da ação reativa de apenas cumprir a lei quando demandado.

Com a Solução 3Is a Inteligência fortalece o planejamento estratégico, tático e operacional na segurança pública, buscando também que os recursos policiais sejam direcionados de forma mais eficaz, focando nos problemas mais relevantes.

Por fim, a grande vantagem da adoção do uso da inteligência de forma mais intensa na segurança pública é que as estratégias são traduzidas em ações concretas no terreno, como patrulhamento, operações e, até nas necessidades indiretas para a melhoria da prevenção criminal com a produção de conhecimento sobre situação de iluminação pública, transporte, lazer e saúde em comunidades carentes que podem ser cooptadas pelo crime.

Um case de sucesso da aplicação direta do POI aconteceu no ano passado no Centro Histórico de Salvador. Através da coleta dos dados de ocorrências de Crimes Contra o Patrimônio no ano de 2023 foi identificada a necessidade atuar pontualmente na localidade, a fim de reduzir o número de crimes e reestabelecer a sensação de segurança de moradores e turistas. Após uma Análise de Risco construída a muitas mãos pela Superintendência de Inteligência ao final daquele ano, foi implantada uma Central de Videomonitoramento na sede do 18º BPM/Centro Histórico, e deflagrada a Operação Caboré, que contava com o emprego coordenado de agentes de inteligência e policiais militares no policiamento ostensivo. Como resultado, em 2024 houve uma redução na ordem de 60% nos crimes dessa natureza e a sensação de segurança, aferida através da Ouvidoria, atingiu patamares de excelência no Centro Histórico.

Há que destacar também o fortalecimento das ações de polícia judiciária e por consequência, um aumento expressivo na resolução de inquéritos e deflagração de operações contra alvos sensíveis, dentro e fora do Estado. Esse cenário vem possibilitando uma melhora significativa da produção do conhecimento de inteligência. Em que pese os conceitos serem distintos, pois, a inteligência de segurança pública, não se confunde com a investigação criminal, sendo esta última utilizada para atribuir autoria e materialidade após o cometimento de crimes, ambas se complementam e o uso de uma potencializa a outra. Nesse contexto, as ações de investigação fornecem informações sobre a dinâmica de grupos criminosos, suas redes de apoio e seus possíveis alvos.

É importante salientar que o uso da inteligência no campo da segurança pública precisa ser norteado pela legalidade e valores éticos e morais, pois só assim garantir-se-á a proteção dos direitos individuais a segurança do Estado. Por isso, as ações de coleta e a análise de informações devem ser conduzidas com respeito aos direitos humanos, com a garantia de sigilo profissional e com a proteção dos dados pessoais.

INVESTIMENTOS

A defesa da coisa pública vem sendo realizada nas democracias modernas em dois níveis distintos: o nível político e o administrativo. No nível político temos as instituições fundamentais da democracia, através das quais se defendem não apenas os direitos individuais e sociais dos cidadãos, mas também os “direitos públicos” à participação igualitária na coisa pública. (Brasil, 1995, p. 14).

Bem sabemos que o apogeu da tecnologia da informação e comunicação, com a expansão natural do acesso a todo tipo de serviço público, como também as novas exigências de uma sociedade em constante transformação trazem a grade necessidade de reformulação da administração pública e de todo o processo de gestão do Estado, com promotor da paz social.

Nesse contexto para o bom funcionamento da gestão pública, principalmente no campo da segurança, há necessidade de um alinhamento entre o nível político e o nível administrativo da gestão pública. Por isso, cabe aos gestores conhecerem o processo de planejamento político governamental, para que seja alinhada as demandas do órgão público às diretrizes e estratégicas do planejamento governamental.

Os prêmios de gestão da qualidade no serviço público, a criação do funcionário padrão e ouras iniciativas buscando aprimorar e incentivar a melhoria dos serviços.

Investimento em Pessoas

No que se refere ao Investimento em Pessoal a estratégia dos 3Is fortalece a Valorização de Pessoal, e intensifica as ações de contratação, formação e capacitação continuada do efetivo das forças policiais.

Para garantir um desempenho adequada das forças, o efetivo precisa estar com seu nível de motivação elevado, o que só se torna possível quando há um investimento forte com programas de valorização das pessoas, melhorando sua percepção de ganhos em servir na atividade de segurança pública.

No entanto o grande diferencial é o investimento em valorização das pessoas, concedendo prêmios, incentivos financeiros e outros benefícios. A concessão de medalhas, as promoções e os programas de atendimento às necessidades específicas dos profissionais de segurança são iniciativas nocampo do investimento em pessoal, que a Solução 3Is estabelece com imprescindíveis.

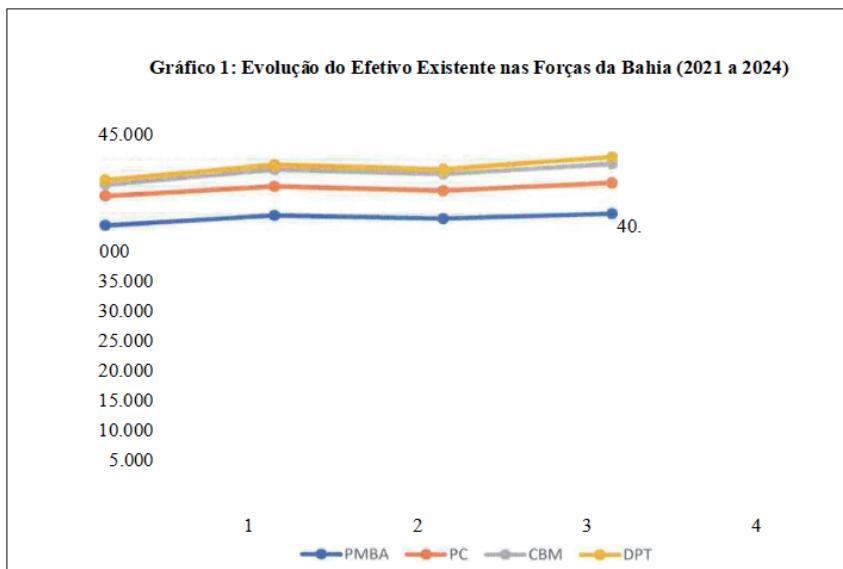
EFETIVO	ORGANIZAÇÃO	2021	2022	2023	2024
EXISTENTE	PMBA	27.657	29.678	29.172	30.172
	PC	5.512	5.397	5.173	5.764
	CBM	2.086	3.099	3.105	3.500
CONTRATADO	DPT	905	885	854	1.267
	PMBA	977	1.639	1.832	1.745
	PC	139	11	22	969
	CBM	258	364	35	467
	DPT	02	10	05	476

Tabela 1: Evolução do Efetivo nas Forças da Bahia (2021-2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

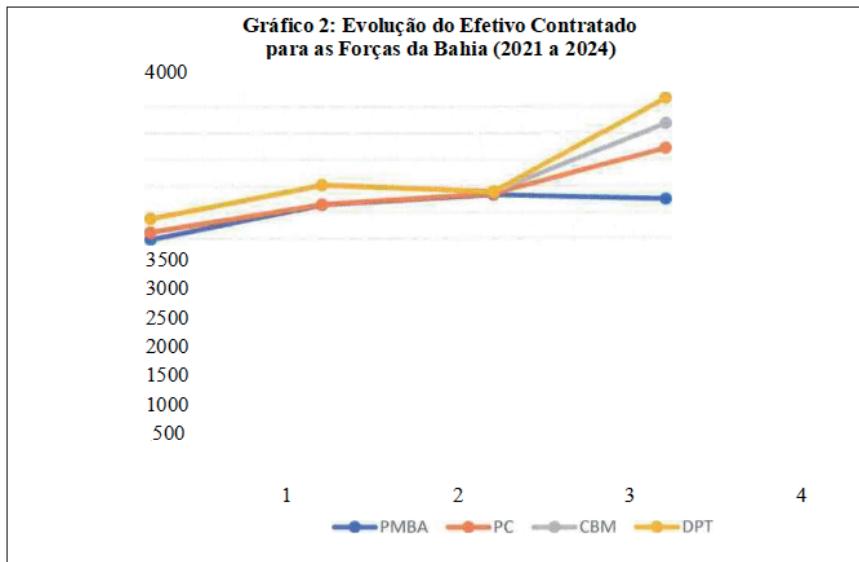
Numa segunda vertente, o investimento em pessoal pontua a preocupação em garantir que as forças de segurança não tenham seus efetivos reduzidos em função de processos de inativação e evasão de servidores com aprovação em outros concursos públicos. Para isso, a progressão e ascensão nas carreiras precisam estar garantidas para que ocorra a retenção dos talentos.

O Gráfico 1 mostra o EFETIVO EXISTENTE em cada ano de cada Força. As linhas da evolução ano a ano mostram crescimento do efetivo com maior ênfase nos dois últimos anos (2023 e 2024), o que afiança a existência de uma preocupação com o incremento no efetivo de agentes de segurança para fazer frente às demandas sociais de presença policial, bem assim, para ter condições de conter a insurgência criminal, notadamente a atuação delituosa das facções.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Já no Gráfico 2 temos a evolução do EFETIVO CONTRATADO em cada ano em cada Força. Esse gráfico tem maior importância para evidenciar o real investimento ano a ano em efetivo para as forças, que de forma separada do efetivo total nos dá a real impressão do incremento de investimento nessa área. As linhas da evolução mostram o crescimento do efetivo com maior ênfase nos dois últimos anos (2023 e 2024), o que afiança a existência de uma preocupação com o incremento no efetivo de agentes de segurança, para fazer frente às demandas sociais de presença policial, bem assim, para ter condições de conter a insurgência criminal, notadamente a atuação delituosa das facções.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No Gráfico 2 faz-se um recorte por Forças na Bahia, que a Polícia Militar, linha azul do gráfico, no último ano, 2024 teve um incremento de ingressos menor que as demais forças. Isso porque na PMBA, além do ingresso dos novos, que estão assinalados no gráfico, registrou-se o incremento no efetivo com convocações de policiais militares reservistas em especificamente em 2023 e 2024 foram convocados mais de 1800 reservistas.

As contratações servem como referencial do quanto está se repondo ou se incrementando no efetivo das forças, pois todas elas anualmente perdem efetivo decorrente de vários motivos, sendo o maior deles as inativações — as aposentadorias no caso dos civis e as reservas remuneradas no caso dos militares.

Investimento em Tecnologia

A aplicação da Solução dos 3Is demanda também forte suporte tecnológico pois a tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) potencializa a ação policial. Neste sentido, o quadro a seguir apresenta os principais investimentos em tecnologia de uso comum nas forças de segurança.

AQUISIÇÕES	2021	2022	2023	2024
Sistemas Informatizados Software		R\$ 6.628.469,44	R\$ 6.209.485,03	
	4.219.473,29			2.789.354,54
Sistemas Informatizados Hardware	R\$ 1.324.400,00	R\$ 765.413,75		-----
Câmeras de Monitoramento	R\$ 765,00	R\$ 929,00	R\$ 934.361,07	R\$ 264.528,00
Computadores	R\$ 9.981.513,87	R\$ 14.020.543,81	19.292.696,99	1.705.833,8
Notebooks	-----	R\$ 478.943,6	R\$ 3.994.970,57	
Outros Dispositivos de TIC	R\$ 123.715,00	5.696.165,96	3.153.705,87	R\$ 284.200,00

Tabela 2: Investimentos em Tecnologia na Segurança Pública em R\$ (2021 a 2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

Percebemos nos dados constantes na Tabela que no período em estudo foram investidos R\$ 38.721.752,08 (trinta e oito milhões, setecentos e vinte e um mil, setecentos e cinquenta e dois reais e oito centavos) em equipamentos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

A TIC consiste em ingrediente importante no processo de aprimoramento das entregas no campo da segurança pública. Como crescimento e democratização do uso das redes sociais, aplicativos e algoritmos diversos o monitoramento das ações criminosas torna-se mais eficaz na medida em que mais tecnologias são incorporadas nas operações policiais e no mapeamento e monitoramento do crime.

O aumento no número de câmeras de monitoramento, com software de reconhecimento facial é uma iniciativa que tem mostrado alto nível de retorno sobre o investimento. Diversos dispositivos de TIC foram comprados, pois, paralelo ao investimento na aquisição de câmeras a rede de fibra ótica também foi ampliada para dar conta ao quantitativo de câmeras instaladas e o fluxo de informação (dados e imagens) necessário na rede.

Todo esse investimento integra ao chamado Projeto Vídeo Polícia Expansão, que, para além do que já foi supramencionado, conta ainda com a aquisição de softwares de inteligência artificial, ERB Móvel e Câmeras Corporais Operacionais, que qualificam a ação policial, sejam elas ostensivas, de investigação ou de perícia e conferem mais transparéncia e segurança a todos envolvidos.

Investimento na Rede Física e Infraestrutura

A construção e reforma do quartéis e delegacias de polícia foram iniciativas que ganharam um grande volume de investimentos nos últimos anos. Para fazer frente à expansão do crime organizado, que atua não apenas na Capital, mas também em regiões do interior, novas unidades de polícia foram instaladas em cidades que começaram a aparecer nos estudos sobre a mancha criminal em cidades do interior, o que sinalizou a necessidade da construção e instalação. Assim, novas unidades da Polícia Militar, Polícia Civil e do Departamento de Polícia Técnica foram construídas instaladas nos últimos anos aumentando a capilaridade da ação das forças e potencializando uma presença mais constante.

INVESTIMENTO	Organização	2021	2022	2023	2024
IMÓVEIS PRÓRIOS (Reformas e Construções)	PMBA	R\$ 27.867.144,13	R\$ 111.321.689,92	R\$ 72.150.284,55	R\$ 4.358.629,70
	PC	R\$ 70.640.214,15	137.447.893,99	56.643.053,88	R\$ 5.150.336,89
	CBM	R\$ 4.803.965,11	6.931.980,74	R\$ 7.871.437,82	3.985.334,01
	DPT				R\$ 518.180,09
	SSP	29.774.994,16	178.808.827,56	232.748.092,71	72.117.188,36

Tabela 3: Investimentos em Infraestrutura Física das Forças em R\$ (2021-2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

Além das construções e reformas assinaladas na Tabela 3, a Secretaria de Segurança Pública ainda aplicou em locação de imóveis para a Polícia Civil em todo o Estado, para atender demandas específicas por infraestrutura das ações e operações de investigação, perfazendo um total de R\$ 932.547,18 (novecentos e trinta e dois mil, quinhentos e quarenta e sete reais e dezoito centavos), no período de 2022 a 2024.

No caso específico de melhorias para o policiamento preventivo os investimentos foram alavancados no período sendo várias unidades construídas e reformadas na Capital, e, principalmente, no interior do Estado, que representa um passo significativo na descentralização e fortalecimento do policiamento ostensivo, garantindo maior segurança e entregando tranquilidade pública.

Investimentos em Armamento e Viaturas

Podemos ainda enquadrar como investimentos na Rede Física e Infraestruturas as aquisições de apoio logístico constantes no Tabela 4.

Para uma ação mais efetiva das forças de segurança a mobilidade é fator crucial, por isso os investimentos na aquisição de viaturas (tabela 4) potencializa esse requisito tão importante.

EFETIVO	Organização	2021	2022	2023	2024
	PMBA	R\$ 861.554,80	R\$ 122.464,80	R\$ 8.473.397,50	R\$ 10.719.424,00
	PC			R\$ 469.052,00	R\$ 1.439.200,00
ARMAMENTO	CBM				
	DPT	R\$ 537.000,00		R\$ 569.052,00	
	SSP	R\$ 58.514,31	R\$ 603.217,99	R\$ 6.592.093,00	R\$ 8.887.957,98

Tabela 4: Investimentos em Armamento para Forças de Segurança da Bahia (2021-2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

Cabe ressaltar o investimento importante e diferenciado em aquisição de viaturas blindadas e semiblindadas, evidenciado uma preocupação do Estado com a segurança dos policiais que fazem a linha de frente nas ações de prevenção e combate às facções, principalmente em áreas conflagradas.

A aquisição de armamento também é um investimento que qualificando a ação das forças de segurança, pois novas armas foram compradas e a inserção de armamento mais sofisticados para as tropas especializadas aumentou a capacidade de resposta em casos de confronto.

Na medida em que as facções criminosas se armam e fortalecem a ação delituosa há necessidade das forças policiais obterem os recursos materiais necessários para superar o potencial criminoso, para no mínimo conter a ação. A modernização dos armamentos e equipamentos de proteção individual em uso nas forças de segurança é indispensável para a garantia da segurança pública.

Nas forças de segurança no Estado da Bahia houve aumento significativo nos investimentos em aquisição de armamento, como podemos observar no Gráfico 3.

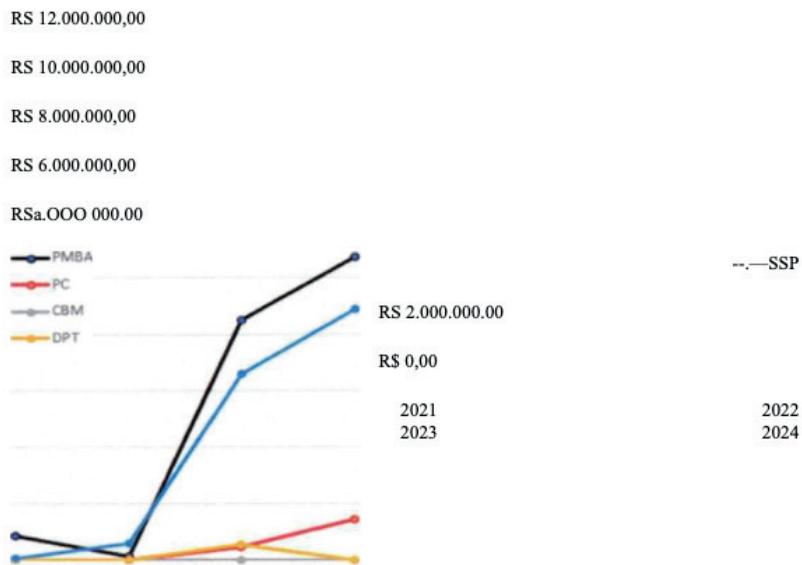


Gráfico 3: Investimento em Armamento para as Forças de Segurança na Bahia (2021 a 2024)

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Dentro do planejamento estratégico das forças de segurança com relação ao armamento e equipamentos de proteção individual (EPIs) a tendência é o alcance do “fator I”, ou seja, cada policial tenha sua arma de porte e seu EPI com carga pessoal.

EFETIVO	Organização	2021	2022	2023	2024
VIATURAS	PMBA			R\$ 70.200.577,98	R\$ 40.494.920,00
	PC			R\$ 1.292.354,00	
	CBM	R\$ 7.452.303,07	R\$ 6.900.000,00	R\$ 15.519.000,00	R\$ 662.500,00
	DPT				R\$ 5.083.700,00
SSP		R\$ 15.937.561,44	R\$ 7.248.162,00	R\$ 12.703.434,41	R\$ 10.850.527,39

Tabela 5: Investimentos Viaturas para Forças de Segurança da Bahia (2021-2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

Para um melhor entendimento do crescimento dos investimentos no incremento de viaturas para as Forças de Segurança na Bahia, ressaltamos que no período foram investidos R\$ 172.826.040, (cento e setenta e dois milhões, oitocentos e vinte e seis mil, quarenta reais e vinte e nove centavos) aumentando o portifólio de serviços motorizados entregues por todas as forças de segurança à população baiana.

RESULTADOS OBTIDOS E ESPERADOS

Após a aplicação da Solução 3Is percebemos melhorias na segurança pública em todo o Estado, possibilitando a redução dos índices criminais e melhorando a sensação de segurança da população.

No entanto foram obtidos resultado positivos face a aplicação dos 3Is seguindo sua metodologia.

AÇÕES DE BUSCA DA INTEGRAÇÃO

Algumas ações foram pontuais para se desencadear um processo de integração entre as forças, entre os órgãos, o maior investimento já feito foi a construção e instalação do Centro Operações e Inteligência (COI), funcionando no Centro Administrativo da Bahia, prédio no qual está instalada a Secretaria de Segurança Pública (SSP) e o Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) com representação de todas as forças de segurança e também de órgãos que direta ou indiretamente têm atividades que impactam a segurança pública e a defesa social.

O CICC, como já supramencionado, consiste num sistema criando no âmbito da Secretaria de Segurança Pública que integra as forças de segurança e defesa social, atuando em tempo real no acompanhamento e monitoramento das operações, para apoiar e gerenciar as equipes em campo, além de subsidiar as autoridades com informações necessárias para o processo decisório diurno e também em eventos críticos.

Além do monitoramento e controle das ações e operações de segurança pública e defesa social diuturnamente, no COI são monitorados todos os grandes eventos que ocorrem no Estado, seja na Capital, Região Metropolitana de Salvador e até no Interior.

No caso específico do Interior, quando há necessidade de monitoramento de ações e operações em áreas não atendidas pela rede de comunicações, a SSP desloca a Unidade Móvel do Centro de Comando e Controle do COI possibilitando assim o acompanhamento em tempo real face a tecnologia embarcada deslocada para o local.

Claro que a busca pela integração não se resume as forças e órgãos públicos que enfrentam o problema, a comunidade também precisa participar, vez que a Constituição pontua que a segurança pública é dever do Estado e responsabilidade de todos. Isso nos lembra o pacto do Estado com a sociedade, que é uma construção de Hobbes, que tem sua gênese lá no século XV, sinalizando uma aliança entre homens no qual assumiam se submeter a um poder comum, no caso o poder do Estado, com força suficiente e legítima para impedir o emprego da força particular, deixando seu direito de fazer justiça nas mãos do soberano, que agora era o responsável por

promover dentro da sociedade a paz (Santos Filho, 2009). Ou seja, a integração dos órgãos públicos com a sociedade é algo que já existe desde que a sociedade moderna se originou, sendo sua concretização algo ainda em construção.

OPERAÇÕES POLICIAIS ORIENTADAS PELA INTELIGÊNCIA

As operações ocorridas nos últimos anos estão todas elas coordenadas pela Superintendência de Inteligência, como órgão central do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, em total consonância com as agências de inteligência das forças de segurança, sobretudo o Comando de Inteligência, da PMBA, e o Departamento de Inteligência Policial, da PCBA, com a produção sistemática e permanente de conhecimentos úteis que vem servindo para nortear seus decisores nas ações em níveis tático e operacional.

Inicialmente as ações de inteligência buscaram mapear os territórios mais afetados pela insurgência criminal, comunidades carentes que o crime busca cooptar e transformar em áreaconflagradas. Com esse mapeamento o planejamento da aplicação do policiamento e a instalação de novas unidades da Polícia Militar e da Polícia Civil foram norteadas por sinalizações da Inteligência.

O monitoramento das ações criminosas e a escuta à comunidade através do disque denúncia possibilitaram a antecipação policial, garantindo a prevenção e inibição da ação delituosa, e, numa segunda instância assessoraram o processo decisório nas operações que resultaram na prisão de vários chefes de facções.

REGIÃO GEOGRÁFICA	Número de Vítimas de CVLI		Variação 2021/2022	Número de Vítimas de CVLI		Variação 2022/2023
	2021	2022		2023	2024	
Bahia	5.594	5.166	-7,6	4.861	4.461	-8,3
Capital	1.313	1.156	-11,7	1.035	913	-11,9
Interior	3.617	3.440	-4,9	3.219	3.053	-6,3
RMS	664	568	-14,5	607	495	-13,0

Tabela 6: Comparativo dos Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) — Bahia — 2021/2024

Fonte: SSP/BA, 2025.

Nota Explicativa: A categoria Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) corresponde ao somatório das vítimas de homicídio doloso, feminicídio, latrocínio e lesão corporal seguida de morte. Esta tabela não inclui os casos de homicídio doloso com excludente de ilicitude, homicídio ocorrido no interior de estabelecimento

prisional e homicídio doloso no trânsito. E, no que se refere aos da Região Metropolitana de Salvador (RMS), excetuando-se Salvador.

Com as forças atuando com as ações integradas e tendo como processo o Policiamento Orientado pela Inteligência impulsionou uma atuação das forças policiais mais efetiva e com maior amplitude em seus resultados. A Tabela 6, nos apresenta o comparativo dos registros de crimes violentos letais intencionais na Bahia no período de 2021 a 2024. Esse comparativo nos mostra os efeitos da aplicação da Solução dos 3Is, notadamente nos dois últimos anos (2023 e 2024).

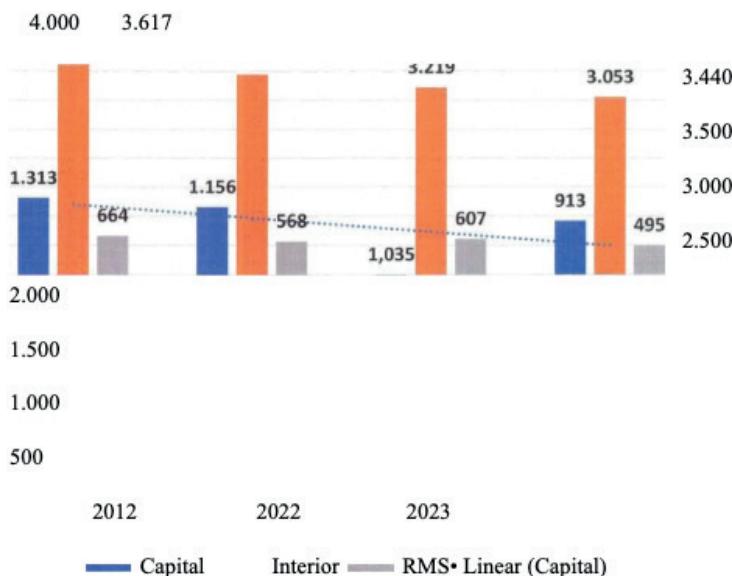


Gráfico 4: Evolução de Crimes Violentos Letais Intencionais na Capital, RMS e Interior da Bahia (2021 a 2024)

Fonte: Elaboração Própria, 2025.

No Gráfico 4, produzido com os dados da Tabela 6, percebe-se de forma mais clara com relação ao acompanhamento das ocorrências de crimes violentos letais intencionais (CVLI), que a linha de tendência traçada para as ocorrências de CVLI na Capital sinaliza o declínio em termos absolutos e relativos, o que podemos perceber também para a RMS e demais municípios do Interior.

Nos dois anos de aplicação da Solução dos 3Is, 2023 e 2024 houve uma redução de 8,1% no número de ocorrências de CVLI em todo o Estado da Bahia. E na Capital, onde as ações foram ainda mais intensificadas no uso das Operações Integradas, Inteligência Policial e Investimentos em equipamentos, viaturas e efetivo, a redução foi ainda maior, atingindo 11,1% de redução nas ocorrências de CVLI.

INVESTIMENTOS EM PESSOAL

A Tabela 7 apresenta os números relativos aos efetivos das forças de segurança, sinalizando sua evolução de 2021 a 2024. Os números deixam clara a evolução positiva nos efetivos das forças, com seguidos processos seletivos de contratação que resultaram num aumento do efetivo em todas as forças mesmo com as constantes perdas de efetivo em função de vários aspectos, com destaque para as inativações e os pedidos de demissão para ingresso em outras carreiras públicas.

EFETIVO	Organização	2021	2022	2023	2024
EXISTENTE	PMBA	27.657	29.678	29.171	30.172
	PC	5.512	5.397	5.173	5.764
	CBM	2.086	3.099	3.105	3.500
CONTRATADO	DPT	905	885	854	1.267
	PMBA	977	1.639	1.832	1.745
	PC	139	11	22	969
	CBM	258	364	35	467
	DPT	02	10	05	476

Tabela 7: Evolução do Efetivo das Forças de Segurança da Bahia (2021-2024)

Fonte: SSP/BA, 2025.

Paralelo ao incremento no efetivo foram implementadas ações de valorização de pessoal, buscando aumentar a motivação dos integrantes das forças, como por exemplo:

- I Melhoria no atendimento aos servidores com criação de novos postos de serviço, atendimento móvel e atendimento virtual;
- I Programa de capacitação continuada do efetivo, com cursos diversos de operações de inteligência, operações especiais, operações de choque, polícia comunitária, investigação criminal e outros, atingindo mais de 50 mil integrantes das forças; e,
- I Processos promocionais, entrega de medalhas e condecorações a todos que se destacaram na prestação do serviço policial.

As construções e reformas das instalações também melhoraram as condições de trabalho e as entregas de serviço à população. A prevenção criminal depende da presença e atua antecipatória da polícia ostensiva, daí os investimentos em construções e reformas das unidades policiais.

Não foram poucos os resultados observados com a aplicação da Solução dos 3Is, o que se pode afirmar é que em dois anos de intensificação de sua aplicação (2023 e 2024) os números em todos as áreas apresentam evolução positiva e entregas objetivas do quando foi planejado e executado usando-se o método.

Ainda na questão de investimentos em pessoal, o Governo do Estado da Bahia concedeu em 2025 reajuste salarial para todos os integrantes das forças de segurança, na ordem de 7% de reajuste, com previsão de outo para 2026, além de reformulações nas carreiras, aumento dos cargos comissionados e ampliação de ganhos também nas gratificações.

DISCUSSÕES

As discussões aumentam a respeito do cenário contemporâneo da segurança pública na Bahia, que não é muito diferente dos demais estados do Brasil e em muitos países do mundo. Aqui na Bahia estamos a construir uma solução pensada nos três pilares que formam a Solução dos 3Is: Integração, Inteligência e Investimento.

Com vimos é importantíssimo o monitoramento, acompanhamento contínuo das ações criminosas, que pode ter como um dos instrumentos de construção a escuta à comunidade através do disque denúncia, conselhos comunitários, visitas programas dos policiais às organizações públicas, privadas e ONGs que possam ajudar na construção da paz social.

A aproximação das forças policiais com as demais instâncias sociais não vulnerabilizam o planejamento das operações, mas sim possibilitaram a antecipação policial, garantindo a prevenção e inibição da ação delituosa em áreas apontadas pela comunidade como mais críticas para a realidade local. Assim, ocorre um melhor assessoramento do processo decisório nas operações que podem resultar em um volume maior de prisões e redução da ação letal das forças.

Pontua-se também que com as forças de segurança trabalhando de forma conjunta, integrada e com interoperabilidade de seus sistemas torna-se possível a redução de custos e alcance de maior amplitude de entregas.

Nota-se em todo o mundo o crescimento de ações integradas e com forte emprego do Policiamento Orientado pela Inteligência, evitando atuação sem direcionamento e com baixo volume de entregas pontuais.

Por fim, discussões são necessárias sobre as questões de pessoal, notadamente sobre as contratações que servem como referencial de um olhar mais atento às necessidades das forças de segurança, porém consiste também numa questão que envolve outros aspectos como por exemplo incentivos e processos de formação e capacitação, que precisam ser intensificados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na administração pública contemporânea, regida pelo Estado Democrático, a gestão pública deve pautar-se por um código moral e princípios éticos a serem observados por todos os servidores (agentes públicos, servidores concursados e contratados). Tal observância deve ocorrer ainda em maior escala por servidores públicos que estão em posições de gestão e mando, isso para encorajar os agentes públicos a executarem suas ações e entregas à comunidade dentro dos padrões morais e éticos desejados.

No campo da segurança pública e defesa social, tais assertivas são ainda mais relevantes, pois as ações dos servidores públicos estão envoltas e atividades de manutenção da ordem, proteção aos bens e principalmente a proteção à vida. Assim, não é estranho à boa gestão a afirmativa imperiosa de que os atos do administrador e demais agentes públicos devem seguir regras e não podem ofender a moral e os bons costumes, muitos menos os direitos humanos.

Na esfera nacional é entendimento comum de que os investimentos em segurança pública do governo federal ocorrerem por meio da SENASP, que faz a indução de políticas públicas de segurança e o fomento de ações dos governos estaduais e municipais, com os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP). Inicialmente foi Programa Nacional de Segurança com Cidadania (PRONASCI) que incentivou novas políticas por parte dos estados, e, afirma Costa (2017) que a criação desses instrumentos de fomento fez aumentar em muito os investimentos do governo federal na segurança pública e defesa social, cabendo aos estados o dever de casa no mesmo sentido.

Numa outra dimensão da temática, muito se critica a atuação individual das forças policiais, que advém de um modelo legal em que as forças executam suas missões constitucionais específicas, que lhes remetem as ações de prevenção e/ou ações de repressão. Como bem assinala Santos Filho (2009), possivelmente essa dicotomia ou dualidade constitui uma das causas da baixa efetividade das políticas públicas de segurança. Por isso, “I” de Integração na Solução dos 3Is é importantíssimo para o alcance da efetividade da política de segurança pública Bahia Pela Paz.

A redução dos índices de ocorrência e notadamente da violência homicida, principalmente nos dois últimos anos de aplicação da Solução dos 3Is sinaliza de forma positiva a aplicação do método. Inclusive a expressão Integração, Inteligência e Investimento já vem sendo parte de uma narrativa positiva nas mídias sociais e na imprensa falada e televisiva não apenas na Bahia, mas também em todo o Brasil.

Por fim, a Solução dos 3Is encontra-se em processo de aplicação e avaliação processual, o que sinaliza amadurecimento constante dos seus conceitos e formas de aplicação, não sendo ela um método absoluto e também não pretendendo

apresenta respostas e soluções em todos os campos da segurança pública e defesa social, limita-se a oferta apenas uma singela contribuição na gestão pública do Sistema de Segurança Pública do Estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

- ALDARVIS, Renato. Modelo de Gestão para as Organizações Públicas. In KANAANE, Roberto. FIEL FILHO, Alécio. FERREIRA, Maria das Graças (org). Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas. São Paulo: Atlas, 2010, p.209-229.
- ARAÚJO, Edmir Netto de. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de, Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2016.
- BRASIL, Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasil: SENASP/MJ, 20009.
- Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018 — Cria o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e a Política Nacional de Segurança Pública (PNSP) Brasília: Congresso Nacional, 2018.
- Doutrina da Atividade de Inteligência. Brasil: ABIN, 2023.
- CANTIDIO, S. Padronização do Processo. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.eom.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426/>. Acesso em: 01/02/2023
- COSTA, Arthur Trindade M. A SENASP e as Políticas Estaduais de Segurança. Brasília. Boletim de Análise Político-Institucional, n. 11, jan-jun. 2017. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8077/1/BAPI_n11_Senasp.pdf
- DOURADO, Rogério Dourado Silva Júnior: Integração ou morte da Segurança Pública: teoria e prática no combate ao crime violento contra o património. Alpha Bravo Brasil — Crimes Violentos contra o Patrimônio. Volume I, Editora CRV. 2020.
- FERNANDES, Manuel. Urbanismo, segurança e lei. In: VA- LENTE, Manuel Monteiro Guedes (org.). Seminário urbanismo, segurança e lei. Tomo II. Coimbra: Almedina, 2009, p. 59-69.
- GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 9 ed. Brasília: MH comunicação, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações, Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

MAGALHÃES, Antonio Carlos Silva. Entrevista - Coronel Magalhaes Assume o Comando da PMBA: "Sou um Coronel-Soldado". PMBA em Revista. Salvador: PMBA, edição de 12 de maio de 2025.

PRATS I CATALÀ, Joan. La construcción social de la gobernanza. In: PRATS I CATALÀ, Joan et al. (Coords.). Gobernanza: diálogo euroiberamericano sobre el buen gobierno. Madrid: INAP: Colex, 2005.

RODRIGUES, Casimiro Bernardes. Segurança Pública: modelos de policiamento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais, 2019.

SANTOS FILHO, Edval C. dos. Proposta de aplicação do Coeficiente de Correlação de Persean na escolha de agentes para avaliação de políticas públicas de segurança no Brasil. Rio de Janeiro: Revista FT - Científica de Alto Impacto. Ciências Jurídicas, Ciências Sociais Aplicadas. Registro _DOI: 10.5281/zenodo.7026689. ISSN 1678-0817 Qualis B2. edição 113, 22 a 26/ago/2022.

_____. Modelo Baseado em Agentes para Avaliação de Políticas de Segurança Pública. Tese. Programa de Pós-graduação em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial. Universidade SENAI CIMATEC-BA. 2023.

_____. Avaliação de Políticas de Segurança Pública no Brasil: Aplicando o Modelo Baseado em Agentes. São Paulo: Dialética, 2024.

GOMES S. FILHO, Nelson. Integração das polícias estaduais no Brasil: Uma análise da política de integração das polícias estaduais brasileiras sob a ótica do institucionalismo sociológico. Tese. Programa de Doutorado em Administração. UFBA, 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rev. Adm. Pública, v. 43, n. 2, p. 348-369, mar./abr. 2009.

SOUZA, Luiz F. Ribeiro de. Policiamento de proximidade: um novo conceito com foco na prevenção e na redução dos índices criminais. Revista FT - Ciências Sociais, v. 28, Edição 133/ABR.20/04/2024. ISSN 1678-0817 Qualis B2. 2024.

TORDORO, Marcos António. Falsas Contradições. Uso da força policial e Direitos Humanos. Curitiba: AVM, 2019.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. Policiamento comunitário: como começar. Tradução de Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994. 336 p

Policimento de Proximidade. Menos medo e mais qualidade de vida. Curitiba:
AVM,2022.

VALLA, Wilson Odirley. Doutrina e Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar. 3 ed.
Curitiba: AVM. 2012.

VISACRO, Alessandro. Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao
longo da história. São Paulo: Contexto, 2018.

WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores. (Editado por H. H.
Gerth e C. W. Mills), 1982.