A FORÇA POLICIAL

v7, n. 26 - 2022 - ISSN 2596-0040

LIDERANDO DIFERENTES GERAÇÕES:

O Desafio de liderar quatro gerações diferentes na força de trabalho, sabendo aproveitar suas caracteristicas em prol da Instituição.

ABORDAGEM POLICIAL E O DIREITO DE LOCOMOÇÃO: O ANTAGONISMO CONSTITUCIONAL

PRINCIPAIS DESAFIOS ESTRATÉGICO DA PMESP NOS PRÓXIOMAS 10 ANOS: CENÁRIO REALIZÁVEIS E DESEJÁVEIS

EXPEDIENTE

A revista A Força Policial, de caráter técnico - científico e informativo, é uma publicação trimestral, de responsabilidade da Coordenadoria de Assuntos Jurídicos (CAJ).

Caberá ao Conselho Editorial, após análise das propostas, decidir sobre a conveniência e a oportunidade das publicações.

CONSELHO EDITORIAL

Presidente
Cel PM Ronaldo Miguel Vieira

Vice-Presidente
Cel PM Renato Nery Machado

Editores
Cel PM Robinson Cabral de Oliveira
Cel PM Leandro Gomes Santana
Cel PM Alexander Gomes Bento
Cel PM Eduardo de Oliveira Fernandes
Cel PM Reges Meira Peres

Secretário
Cel PM José Raposo de Faria Neto

REVISTA A FORÇA POLICIAL

Quartel do Comando Geral

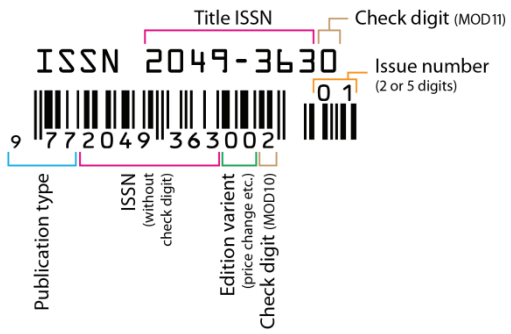
Praça Cel Fernando Prestes, 115 - Luz / São Paulo – SP - CEP: 01124-060

email: aforcapolicial@policiamilitar.sp.gov.br

A Revista "A Força Policial" obteve grande conquista com a concessão do ISSN (International Standard Serial Number) para as publicações editadas a partir do ano de 2019.

O ISSN é internacionalmente reconhecido para publicações seriadas, atribuído por centros nacionais e regionais da rede internacional do ISSN, coordenados pelo ISSN International Centre - ICISSN, Paris que assegura numeração única para cada publicação.

O ISSN para a Revista "A Força Policial" foi atribuído pelo Centro Brasileiro do ISSN (CBISSN) sob a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT).



(Fonte: www.cbissn.ibict.br)

Os interessados em publicar na Revista "A Força Policial" deverão submeter os artigos para análise do Conselho Editorial, via e-mail ou correspondência.

Sumário

Lidarando diferentes gerações: o desafio de liderar quatro gerações diferentes na força de trabalho, sabendo aproveitar suas característica em prol da Instituição **04**

Abordagem Policial e o direito de locomoção: o antagonismo constitucional **18**

Principais desafios estratégico da PMESP nos próxiomas 10 anos: cenário realizáveis e desejáveis **26**

Revista A Força Policial

Edição e Publicação: Coordenadoria de Assuntos Jurídicos e Centro de Comunicação Social da PM.

A Revista "A Força Policial", de caráter técnico-científico e informativo, será produzida pelo Conselho Editorial, sob a presidência do Comandante-Geral, com a finalidade de informar, ao público interno e à sociedade, os assuntos relativos à Polícia Militar quanto à sua história, doutrina, legislação, jurisprudência e atuação.

CCOM SOCPM
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PM

OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DE RESPONSABILIDADE DE SEUS AUTORES.
É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DESDE QUE CITADA A FONTE.

COORD ASS JUR

LIDERANDO DIFERENTES GERAÇÕES:

O Desafio de liderar quatro gerações diferentes na força de trabalho, sabendo aproveitar suas caracteristicas em prol da Instituição.

Silvia Maria Silva Tasso é Ten Cel da Polícia Militar do Estado de São Paulo
Marcelo Vieira dos Santos é Ten Cel da Polícia Militar do Estado de São Paulo
Rodrigo Andreo de Oliveira Hernandez é Maj da Polícia Militar do Estado de São Paulo
Thiago Maniglia é Maj da Polícia Militar do Estado de São Paulo

RESUMO

Este artigo visa identificar o perfil da força de trabalho, dentro da Polícia Militar do Estado de São Paulo, baseado nas teorias que classificam as gerações, para entender como cada uma delas funciona, bem como prospectar ferramentas para uma liderança voltada para um melhor relacionamento interpessoal, extraindo de cada uma o melhor potencial, em busca do atingimento de metas, comprometimento e diminuição do absenteísmo, com foco na comunicação eficaz da liderança da instituição.

Abstract

This article aims to identify the profile of the workforce within the Military Police of the State of São Paulo, based on theories that classify the generations, in order to understand how each one of them works, as well as to prospect tools for a leadership aimed at a better interpersonal relationship, extracting the best potential from each one, in search of achieving goals, commitment and reduction of absenteeism, with a focus on effective communication with the institution's leadership.

1. Introdução

A Polícia Militar do Estado de São Paulo, instituição que completará 190 anos de existência, em 2021, é responsável pelo policiamento ostensivo preventivo. Atualmente, o efetivo da instituição é de quase 82.000 (oitenta e dois) mil homens a e mulheres, distribuídos no Estado para desempenharem as atividades operacionais e administrativas, de acordo com a quantidade e competência, definidas em Quadro Particular de Organização (QPO), entre oficiais (Tenente, Capitão, Major, Tenente- Coronel e Coronel) e Praças (Soldado, Cabo, Sargento e Subtenente). Vale ressaltar que há policiais que ingressaram na instituição, nascidos entre os anos 1960 e 1970, 1970 e 1980, 1980 a 1990, assim como há policiais que nasceram entre 1990 a 2000, conforme dados enviados pela Diretoria de Pessoal.

Com foco na liderança, há um grande desafio para gestores que é o de liderar quatro gerações diferentes na força de trabalho. Conhecer como as diferentes gerações processam as informações, pode trazer benefícios para o comprometimento, aumento de produtividade e diminuição do absenteísmo. Mas, além do conhecimento das gerações, os líderes precisam ter uma comunicação mais assertiva e eficaz, de acordo com as formas em que cada geração se comunica, extraindo de cada uma o melhor, em busca do atingimento de metas.

O primeiro passo é conhecer as gerações. Para Grubb, 2018, as gerações podem ser conhecidas como grupos que possuem algo em comum, podendo ser a idade, por compartilhar os mesmos espaços ou por conviver no contexto escolar, familiar, profissional ou social.

Segundo Chiuzi, Fusari e Peixoto, 2011, há diferenças e paridades entre tais gerações, tais como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores, entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, pois as gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros.

Dentro do ambiente de trabalho, há inúmeras pessoas de diferentes gerações que exercem as diversas funções, mais conhecidas como Baby Boomers, Geração X, Millenials e Geração Z e que apresentam características distintas. Para tanto, a mudança

na liderança precisará acontecer, para que haja sintonia na comunicação interna, para um eficaz trabalho em equipe, em busca de um objetivo em comum, pois "promover a mudança em sua organização significa atualizar suas táticas de liderança, o que exige descartar os velhos hábitos e raciocinar sobre a motivação e engajamento" (GRUBB, 2018, P.19).

A mudança, dentro da instituição ocorrerá, principalmente no conhecimento, na habilidade de lidar com pessoas, com perfis diferentes e na atitude assertiva diante de conflitos.

Cada ser humano, independente do ano que nasceu, está ligado, primariamente a um grupo social, de convivência mais direta, como é o caso da família, amigos, escola, igreja, dentre outras e, secundariamente, no ambiente de trabalho, ou seja, aliado aos valores, conhecimentos e comportamentos desenvolvidos no ambiente laboral, haverá a ligação com o que fora adquirido, ao longo do tempo, dos grupos primários, segundo aponta Grubb, 2018.

Segundo, Rondon e Silva, 2017, a singularidade da socialização organizacional da Polícia Militar, marcada por ritos e liturgias, convertidos em tradição, in tese, chocam-se com as perspectivas das novas gerações que estão ingressando na organização, gerando conflitos que por vezes não são solucionados.

Conhecer as gerações, para entender como o relacionamento da força de trabalho pode impactar a liderança a buscar soluções factíveis para aproveitar talentos e desenvolver competências, dentro da instituição, é o melhor caminho, pois a Polícia Militar está dentro do contexto social, em busca da melhor prestação de serviço ao público-alvo.

2. As quatro gerações da força de trabalho

Na literatura, há uma grande quantidade de divisões e nomenclaturas. De maneira geral, a força de trabalho das organizações públicas ou privadas é composta por quatro gerações distintas, que nasceram em épocas diferentes da história, com características próprias para focar em valores e deveres, no modo de comunicação e pensamentos, por vezes conflitantes. Segundo Horler e Ribeiro, 2020, com o aumento frequente da população e muitas gerações, poderá aumentar os conflitos de relacionamentos, dentro do ambiente de trabalho, o que poderá exigir uma melhor comunicação interna entre todos os componentes da força de trabalho.

Para Mangili, 2014, é importante conhecer as gerações para aproveitar a diversidade de pessoas e enriquecer os processos, dando amplitude à visão do negócio, como boas estratégias para se gerir a diversidade, pois com as diferenças surgem questionamentos que levam a empresa a rever certos conceitos e comportamentos.

Visando à força de trabalho dos policiais da ativa, as gerações da infantaria (os nascidos entre 1901 e 1925) e a silenciosa (os nascidos entre 1926 até 1945) não serão objeto da pesquisa.

2.1. A Geração baby boomers[1] - Nascidos entre 1946 até 1964

Nascidos entre 1946 até 1964, esta geração representa a maior fatia de geração, em termos de número. São moralistas, porém, não aceitam autoritarismo ou princípios institucionais sobre moral ou ética e não sacrificam prazeres pessoais em prol do grupo,

1 O termo baby boomer é uma referência aos nascidos no período pós Segunda Guerra Mundial. Período em que houve um aumento de nascimentos em função da situação socioeconômica americana. (ANTUNES, 2017)

mais conhecidos como individualistas, segundo Chiuzi, Fusari e Peixoto, 2011.

Para Antunes, 2017, esta geração foi fortemente marcada por mudanças estruturais, no âmbito das conquistas trabalhistas e direitos, levando-se à busca constante pelo sucesso pessoal, pela lealdade, mas havendo a desconfiança, em relação à liderança, visto que, segundo Grubb, 2018, quando a geração entrou no mercado de trabalho, foi ensinada que a liderança apenas dava ordens e todos deveriam obedecer.

Portanto, é uma geração que busca mais atender aos próprios anseios.

2.2. Geração X – Nascidos entre 1965 até 1980

A Geração X compreende os nascidos entre 1965 até 1980 e representa um corte de idade muito menor que as outras gerações, segundo Chiuzi, Fusari e Peixoto, 2011. Portanto, demograficamente foi uma geração menosprezada, sentindo que iria receber muito menos do que a geração anterior em bens materiais, houve uma alteração na aproximação do materialismo que esta geração possuía, ficando muito mais próxima de valores familiares e círculo de amizades fortes. Esta geração foi marcada pela insegurança de um mundo que muda rapidamente e continuamente, valorizando a experiência, suspeitando de teorizações sob o argumento de que estas faltam em autenticidade ou até mesmo realidade.

Segundo Antunes, 2017, há que se considerar que é uma geração fragmentada, cética e materialista, na era da expansão da globalização e que considera a família e os relacionamentos mais importantes do que as gerações anteriores.

Pela dificuldade dos tempos em que estavam vivendo, a geração X entendia que:

> (...) a qualquer momento poderia perder o emprego, eles estavam menos dispostos a se sacrificarem por seus empregadores. Com isso seus principais valores são: vida equilibrada, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Não fidelizam as organizações, pois priorizam interesses pessoais. Gostam do trabalho em equipe e são céticos em relação à autoridade. Como profissionais valorizam o trabalho e a busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.(MANGILI, 2014, P.19)

2.3. Geração Y ou Millenials - Nascidos entre 1981 até 1997

A geração Y é considerada a geração do novo milênio, por isso, também conhecidos por Millenials, Nascidos entre 1981 até 1997, a geração Y cresceu em meio tecnológico, convivendo com computadores, correio eletrônico e programas de mensagens instantâneas, da mesma maneira como a geração dos baby boomers cresceu com o telefone e a geração X com a televisão, segundo Chiuzi, Fusari e Peixoto, 2011. Não possuem memória de um tempo em que a tecnologia não existia massivamente.

Para Grubb, 2018, diferente de outras gerações, os pertencentes a esta geração não demonstram muito apego ao mundo empresarial, gerando falta de confiança e lealdade, forçando os gestores a adaptação à mudança, para atingimento de metas, por meio do comprometimento, mas ao mesmo tempo, querem um ambiente de trabalho em equipe, associado ao reconhecimento frequente.

2.4. Geração Z - Nascidos entre 1998 a 2010

Por ser ainda muito recente o ingresso no mercado de trabalho, Grubb, 2018 aponta que os especialistas ainda não concluíram análises sobre eles, mas já conclui que é a geração com maior diversidade, em termos de etnia, religião e estrutura familiar, bem como a certeza de que, até agora, a tecnologia é a principal caraterística desse grupo,

por meio dos telefones celulares com internet e acesso às mídias sociais. Verifica-se, também, que é um grupo mais cauteloso e ansioso.

Para melhor ilustrar as gerações, segue o quadro:

Figura 1: Quadro comparativo entre as gerações:

	Baby Boomers	Geração X	Millenials	Geração Z
Período de nascimento	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1997	1998 - 2010
Eventos e tendências influentes	Guerra fria, difusão do comunismo, Guerra do Vietnã, Revolução Sexual, Movimentos dos Direitos Civis (EUA)	Crises de energia, escândalos políticos (EUA), downsizing de empresas, AIDS, Desastres ambientais, declínio da supremacia mundial dos EUA, internet e e-mail	Ataques de 11 de setembro, tiroteios escolares (EUA), agendas cheias, resguardados e protegidos pelos pais, mídias sociais	Tiroteios escolares (EUA), terrorismo mundial, aumento da diversidade social (etnia, religião, estrutura familiar)
Traços e características gerais	Orientação pela equipe, otimistas, formais	Autoconfiantes, céticos, informais	Orientação por feedback, orientação pela comunidade, realistas	Orientação global, extremamente safos em tecnologia, pragmáticos, progressistas sociais
Objetivos de trabalho e de carreira	Estabilidades duradoura, hierarquias nítidas, pouca ou nenhuma mudança no trabalho	Equilíbrio trabalho-vida, apenas mudanças necessárias no trabalho, horário flexível	Oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, mudanças frequentes no trabalho, locais de trabalho divertidos	Trabalho vitalício (pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria)
Comunicação e tecnologia	Telefone, fax, introdução à internet e aos computadores pessoais como adultos	E-mail, mensagens de texto, introdução à internet e aos computadores pessoais quando crianças ou jovens	E-mail, mensagens de texto, nativos digitais, cresceram com a internet e os computadores pessoais	Mensagens de texto, mídias sociais, geração "internet no bolso", nascidos com dispositivos móveis
Pontos fortes no ambiente de trabalho	Jogadores de equipe, disposição para o esforço extra	Não limitados pela estrutura, adaptáveis	Safos em tecnologia, ansiosos por causar impacto no mundo	Safos em tecnologia, independentes, valorização do crescimento profissional
Pontos fracos no ambiente de trabalho	Dificuldade em lidar com o conflito, resistência em pensar fora do quadrado	Menos investimento pessoal no trabalho, rejeição da estrutura e das regras	Necessidade de estrutura, de supervisão e de validação, expectativas irrealistas quanto ao trabalho interessante, falta de experiência	Baixa capacidade de concentração, falta de experiência

Fonte: Grubb (2018) apud Neto (2021)

3. As gerações na Polícia Militar do Estado de São Paulo

Após uma breve explanação sobre as gerações que compõem a sociedade e o mercado de trabalho, urge a necessidade de conhecer os integrantes da Polícia Militar do Estado de São Paulo, para saber a quantidade de policiais, em cada posto ou graduação, para que a liderança saiba como se adaptar a cada geração, buscando o que é de melhor em cada uma delas, para a busca de resultados eficientes.

Após contato com a Diretoria de Pessoal, solicitando os dados para o presente trabalho, verifica-se que, a grande maioria da liderança, encontra-se na Geração X, ou seja, os nascidos entre 1965 a 1980, de Segundo Tenente a Coronel, representando 54% da corpo de liderança da Polícia Militar. Mas, verifica-se que a Geração Y ou *Millenials* está muito próxima da Geração X, concentrando-se os outros 44% da liderança, totalizando-se 98% as duas gerações.

Figura 2: Quadro de efetivo da Polícia Militar do Estado de São Paulo

Posto	Nasc_45_64	Nasc_65_81	Nasc_82_03	Nasc_2003	Total
CEL PM	3	61	0	0	64
TEN CEL PM	5	222	0	0	227
MAJ PM	11	503	0	0	514
CAP PM	4	1103	561	0	1668
1. TEN PM	1	567	1351	0	1919
2. TEN PM	0	80	140	0	220
ASP OF PM	0	7	210	0	217
3CFO PM	0	0	4	0	4
2CFO PM	0	11	444	0	455
1CFO PM	0	1	17	0	18
SUBTEN PM	7	1226	9	0	1242
1. SGT PM	21	3774	921	0	4716
2. SGT PM	1	2076	1125	0	3202
3. SGT PM	0	648	740	0	1389
CB PM	0	25171	11425	0	36596
SD PM - 1C	0	1488	18082	0	19570
SD PM - 2C	0	7	9868	0	9875
TOTAL	**53**	**36945**	**44897**	**0**	**81896**

Fonte: PMESP (2021)

Uma das questões relevantes é a necessidade de acompanhar, com base em dados históricos, o *turnover* na Instituição. Dentro do estudo, procurou -se analisar, por meio dos dados fornecidos pela Diretoria de Pessoal, as licenças sem vencimentos e as exonerações a pedido, por idade (gerações) e pelos postos e graduações.

Nesse sentido, na gestão de pessoal institucional se faz necessário estabelecer programas ou processos de valorização profissional, manutenção da autoestima, no sentido de se manter um clima organizacional favorável, propiciando estímulos pelas características e perfis de cada geração.

Figura 3: Quadro do efetivo afastado por Licença sem vencimentos

LICENÇA SEM VENCIMENTOS - 2019/2020			
Posto/Graduação	Nasc_65_81	Nasc_82_03	Total
MAJ PM	1		1
CAP PM	4	6	10
1. TEN PM	4	16	20
2. TEN PM		1	1
1. SGT PM	6	8	14
2. SGT PM	3	2	5
3. SGT PM	5	6	11
CB PM	64	191	255
SD PM - 1C	17	229	246
SD PM - 2C	1	2	3
Total	105	461	566

Fonte: PMESP (2021)

Considerando o porcentual dos nascidos entre 1982 e 2003, que pediram o afastamento por licença sem vencimentos, em relação ao efetivo total da Instituição, verifica-se que cerca de 1% dos profissionais se afastam para tratar de interesses particulares, podendo-se evidenciar o que a literatura mostra a respeito das gerações, principalmente se atentarmos para os 16 (dezesseis) jovens oficiais que preferiram buscar outras opções de mercado.

Figura 4: Quadro do efetivo exonerados a pedido

EXONERADOS A PEDIDO - 2019/2020				
Posto/Graduação	Nasc_65_81	Nasc_82_03	Nasc_2003	Total Geral
CAP PM		2		2
1. TEN PM	1	22		23
2. TEN PM		5		5
2CFO PM		2		2
1CFO PM		19	1	20
1. SGT PM		4		4
2. SGT PM	4	2		6
CB PM	33	64		97
SD PM - 1C	13	191		204
SD PM - 2C	1	448		449
Total Geral	52	759	1	812

Fonte: PMESP (2021)

Já no quadro acima, a predominância de exoneração a pedido ocorre entre os Soldados da 1ª e 2ª classe, sendo que o contingente representa 1,4% do total do efetivo a Instituição.

Verifica-se que há um grande desafio, por parte dos oficiais superiores, para lidar com as gerações diferentes, principalmente, conhecendo-se a fundo a Geração Y, por ser um número expressivo, bem como para lidar com os diferentes. Para tanto, além do conhecimento das gerações, é necessário que a liderança também entenda a transformação do Mundo VUCA para o Mundo BANI, visto que as coisas estão mudando rápido, conforme será visto abaixo.

Dentro do contexto de mudanças aceleradas, na realidade contemporânea, o mundo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity)*, ou em português volatidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, foi substituído pelo mundo BANI (*brittle, anxious, non-linear and incomprehensible*) ou em português frágil, ansioso, não-linear e incompreensível (RONCONI, 2021 apud ROTTMAN, 2020)

Tal mudança, principalmente após a pandemia da COVID-19, segundo Porto, 2021, fez com que as instituições também se adequassem às novas dinâmicas do mundo, em um movimento para construir novos modelos de negócios, com o uso da tecnologia, como uma força vital para o sucesso de empresas e profissionais.

Para os líderes das organizações, primordial conhecerem as mudanças contemporâneas para saber direcionar esforços às diferentes gerações existentes, dentro de uma mesma instituição. Como bem destaca Porto, 2021, em relação à fragilidade, pessoas sen-

tem medo de que tudo pode ruir a qualquer instante; em relação à ansiedade, acarreta dificuldade na tomada de decisão e busca por novas iniciativas, impactando a busca por novas soluções; não-linearidade pode gerar a total ausência de resposta; por último, a incompreensão, que surge até pelo excesso de informações frequentes e rápidas, que por vezes, dificulta a forma de agir.

Para atingir resultados, dentro do conceito BANI, o líder precisa ter flexibilidade, gestão do tempo, autonomia, resiliência, empatia, atenção e, principalmente, inteligência emocional e comunicação eficaz, sendo que, na visão de Ronconi, 2021, não só a visão institucional das novas lideranças instituídas deve ser transmitida, mas também é preciso lidar com uma realidade em que todos os trabalhadores já estão imersos numa sobrecarga de informação.

Portanto, baseado no mundo BANI, a solução para a melhor comunicação entre toda a força de trabalho é o respeito ao próximo e a empatia, para buscar aquilo que tem de melhor, em cada integrante da equipe, sendo que, a partir do diagnóstico será possível conhecer técnicas que poderão auxiliar no relacionamento interpessoal entre membros da equipe.

4. Inteligência emocional

É notório que, há tempos, o quociente intelectual é o início das carreiras, mas para os dias de hoje, com a complexidade de gerações em um mesmo ambiente de trabalho, o quociente emocional é o diferencial para a liderança nas organizações.

Segundo Goleman, 2015, há uma busca constante, por parte das empresas de perfis de empregados que tenham habilidades interpessoais, tais como trabalhar bem em equipe, comunicação clara e eficaz, além de uma boa escuta, boa adaptação à mudança, boa interação com uma grande variedade de pessoas e resiliência para resolver problemas sob pressão.

Para lidar com diferentes gerações, primordial que a liderança tenha em mente a importância da inteligência emocional, para a busca de resultados eficientes. Para tanto, o foco da liderança deve ser a empatia e a comunicação eficaz com cada público:

> Um foco robusto no outro, no modelo da inteligência emocional, se manifesta nos líderes como uma empatia perspicaz. Eles sentem como os outros pensam o mundo colocando assim as coisas em termos que estes entendem e ressoam também o sentimento dos outros. Dessa noção clara dos outros resultam competências de relacionamento como trabalho em equipe e colaboração, persuasão e influência, tratamento de conflitos e aconselhamento (GOLEMAN, 2015, p. 134)

Em resumo, uma liderança baseada em inteligência emocional é a verdadeira arte de lidar com pessoas, com conhecimento, habilidade e atitude, agindo além das metas estabelecidas, com foco no ser humano, que é único. O líder é visto agora como um verdadeiro maestro, conduzindo cada membro da equipe, cada qual com suas habilidades específicas e modo de ver o mundo diferentes, buscando-se a harmonia, sempre, em busca dos melhores resultados.

5. Comunicação Eficaz

A comunicação é a habilidade mais importante na vida. Para as organizações públicas ou privadas, que são compostas de pessoas, para que haja fluxo das informações, faz-se necessário utilizar a comunicação eficaz, que pode ser interna ou externa. Para fins do presente trabalho, considerar-se-á a comunicação interna.

Para o campo das relações interpessoais, dentro da comunicação, segundo Covey,

2011, é preciso primeiro compreender, depois ser compreendido, podendo utilizar-se do não julgamento, para melhor interação com as pessoas, utilizando-se algumas técnicas, conforme abaixo:

Quadro 1: Técnicas para comunicação empática:

Princípios	Explicações
Caráter e comunicação	Por meio do exemplo, para inspirar verdade e disponibilidade
Ouvir com empatia	Escutar seletivamente, com atenção e com a intenção de compreender e não de responder
Diagnostique antes de prescrever	Entender as necessidades, primeiro, antes de indicar algo.
Quatro respostas autobiográficas	Tendência em responder conforme os 4 módulos: Avaliar, investigar, aconselhar, interpretar, de acordo com as próprias experiências.
Compreensão e percepção	Respeitar as percepções diferentes e comunicar com profundidade
Depois procure ser compreendido	Expor as ideias com clareza e objetividade, com preocupação com os outros, aumenta a credibilidade das próprias ideias.
Um a um	Deixar tempo a compreender as pessoas, uma a uma, agrega na comunicação, pois ajuda a entender o problema de cada um

Fonte: Covey (2015)

De forma geral, as instituições têm um grande desafio para lidar com 4 gerações diferentes, mas basta que a liderança tenha foco na inteligência emocional e na comunicação eficaz, para compreender real e profundamente os seres humanos, para encontrar soluções criativas.

Tratando-se da comunicação nas instituições, há que se considerar que são organismos rígidos. São as pessoas que dela fazem parte e que dão vida a cada uma delas, sendo que maior será a produtividade se mais aprimorada for a comunicação, segundo Albuquer-

que, 2010.

Para que haja fluxo adequado na comunicação, importante considerar, primeiramente o público interno, como prioridade, para reduzir as crises internas, aumentar a motivação, produtividade e comprometimento, segundo Ronconi, 2021 apud Bueno, 2009.

Na era do conhecimento, há grande relevância para desenvolver a habilidade de gerenciar o capital intelectual da força de trabalho, associado à inteligência emocional, que devem estar em harmonia e equilíbrio.

Em relação à força de trabalho de diversas gerações, em um mesmo local, será por meio da inteligência interpessoal, que será entendido o fenômeno da sociabilidade e da influência sobre outras pessoas, aglutinando as pessoas com conhecimento, habilidade e atitude. O líder, com a inteligência emocional, saberá conduzir equipes, de forma orquestrada, dentro das relações humanas institucionais, segundo Albuquerque, 2010.

A partir do momento em que se conhece como cada geração pensa e age, o exercício da empatia, de se colocar no lugar do outro, de buscar o que há de melhor em cada fase, far-se-á presente, para que a comunicação seja feita da melhor forma, para buscar os resultados esperados.

Baseado no acima exposto, o líder com inteligência emocional, pode utilizar a técnica de fazer perguntas, que, de acordo com Albuquerque, 2010, são aquelas que atraem a atenção e o interesse e que revelam como as pessoas se sentem a respeito de um tema, levando-se ao desenvolvimento e à interação e que podem conduzir à solução e motivar a ação.

Desta forma, valoriza a informação e consequentemente a pessoa, pois "o segredo para viver em paz com todos consiste na arte de compreender cada um segundo a sua individualidade" (ALBUQUERQUE, 2010, p.99)

6. Mentoring

Para um melhor aproveitamento das habilidades da equipe, dentro dos processos de Gestão de Pessoas, há a indicação do *mentoring*, que, segundo Spina, 2013, pode ser definida como uma ferramenta de tutoria ou de mentoria, estabelecendo uma relação de confiança, para transmissão de conhecimento e de experiência pessoal e profissional, podendo ser fundamental para melhor interação entre as diversas gerações, dentro de uma mesma instituição.

Importante destacar que o *mentoring* inova-se com o tempo, de acordo com as mudanças, pois tem o foco de aconselhamento, o que já acontece há muito tempo, na história.

Em relação aos objetivos do *mentoring*, segundo Ximenes, 2014, podem ser agrupados em duas grandes categorias, sendo os que contribuem para alcançar os objetivos organizacionais, principalmente com o foco de diminuir as demissões e para facilitar os esforços de mudança organizacional, e os que contribuem para atender às necessidades de desenvolvimento dos membros da organização, principalmente para facilitar as relações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se que há vantagens tanto para a empresa/instituição, quanto para o profissional, auxiliando na melhora da comunicação organizacional, fortalecimento da cultura organizacional, bem como potenciais progressos na carreira daquele que recebeu a mentoria.

Na Polícia Militar há o acompanhamento dos recém-formados, sejam Soldados ou Aspirantes, mas é por um pequeno pe-

ríodo, sendo que poder-se-ia ter esta figura representativa, para todas as funções na instituição.

7. A liderança com as novas gerações associadas à tecnologia

A liderança das instituições deverá estar atenta às mudanças que as novas gerações trazem para as organizações, bem como adaptar-se ao modo colaborativo e inclusivo.

Para Goman, 2014, enquanto os *boomers* desejavam uma interação pessoal com seus gestores, a geração X preferia a comunicação por meio de mensagens eletrônicas. Outra característica que os diferem é a perenidade. Enquanto os primeiros ficam por muitos anos em uma mesma instituição, a Geração X transformou a ambição por um cargo melhor no novo plano de carreira.

Já a Geração Y, que está ingressando no mercado de Trabalho, que cresceram sob a orientação dos pais e com a internet, são céticos no que diz respeito à autoridade. Segundo Goman, 2014, eles apresentam alto nível de tolerância para a mudança e inovação e não têm medo de serem demitidos.

Em relação ao uso da tecnologia, são mais rápidos e criativos que as demais gerações. Segundo Goman, 2014, isto acontece em um momento em que a liderança, que era composta por *Baby Boomers* está dando lugar à Geração X. Outra característica é que utilizam os recursos tecnológicos para as apresentações, que antes eram feitas por e-mail ou power point. Hoje, reuniões podem ser feitas virtualmente e todos se vendo.

E o desafio da liderança está em ficar na linha de frente, como treinador de equipe, para que todos fiquem lado a lado, com inteligência emocional e muito exemplo positivo.

É neste momento que a linguagem corporal se faz marcante para a liderança, para projetar entusiasmo e empatia e afastar o autoritarismo. Por isso, a importância de conhecer as técnicas de comunicação eficaz, pois, segundo Goman, 2014, a linguagem corporal mais carismática, influente e poderosa será sempre aquela que se mostra coerente com o que se é, o que representa e aquilo em que realmente acredita.

Conclusão

Quando se trata de liderança, em todos os níveis e instituições, o grande desafio é o tema deste artigo, ou seja, como liderar quatro gerações diferentes sabendo aproveitar suas características em prol da instituição, afinal, são perfis diferentes, dentro de uma mesma instituição, forçando cada líder a conhecer sua força de trabalho, para saber como pensam e agem e, com isto, utilizarem-se da melhor comunicação, para buscar o engajamento e a produtividade. Com isto, os relacionamentos interpessoais serão construídos na confiança e efetividade.

Conhecer a quantidade de pessoas que está na força de trabalho, quer sejam ainda da Geração Baby Boomers, das que são da Geração X, das que são da Geração Y e os poucos da Geração Z, facilita a liderança a entender em qual canal de comunicação eles expressam comportamentos, costumes e valores, para que, sabiamente, possa aproveitar os talentos e competências de cada um deles, não sendo possível uma comunicação assertiva, sem que haja flexibilidade, dentro de uma vulnerabilidade possível.

Para a Geração *Baby Boomers*, o lema é fazer o essencial com excelência, com uma relação muito forte com seus empregadores, ficando-se por muitos anos, dentro de uma mesma empresa. Este fenômeno também acontece na Polícia Militar do Estado de São Paulo, em que ainda se tem alguns

integrantes que nasceram entre 1946 e 1969, com dedicação muito forte aos valores e crenças da instituição e sempre separando a vida pessoal da profissional.

Já na Geração X, o lema era trabalhar para usufruir dos frutos de seu trabalho, sempre olhando para o futuro e aproveitando momentos de lazer, dentro do trabalho, como aponta Conquer, 2020, com a hora de confraternização ou *happy hour*, para que fossem melhorados os relacionamentos entre eles. A busca constante por especializações também faz parte desta geração, iniciando-se uma visão empreendedora, segundo Conquer, 2020.

Enquanto uma geração era preocupada com o presente, a outra com o futuro, surge a Geração Y como aquela que busca aproveitar o caminho, o trajeto, buscando- se sempre o propósito, naquilo que estão fazendo, como realização profissional. Diferem da Geração X, pois, como aponta Conquer, 2020, acreditam na efetividade de meios informais de educação, sendo que o acesso pode ocorrer a qualquer hora. Além disto, enquanto uma separava a vida pessoal da profissional, a outra começou a inserir um dia de lazer, dentro da empresa, esta Geração passou a misturar a vida pessoa e profissional, muitas vezes, trabalhando em casa, até pela proximidade com a tecnologia que esta geração tem.

Para a geração Z, dentro da Polícia Militar do Estado de São Paulo, ainda não será objeto de estudo, visto que ainda não foram apontados, dentro da força de trabalho.

Tendo em mente tudo isto, o líder, além de sua inteligência intelectual, terá que utilizar sua inteligência emocional, sabendo que a comunicação eficaz será seu melhor caminho. A partir daí, utilizando-se do *mentoring*, poderá direcionar sua equipe, para o alcance dos objetivos, mostrando as crenças e valores da empresa, mas ao mesmo tempo, direcionando para a efetividade de resultados, baseados nas competências de cada integrante, de acordo com sua Geração, ou seja, não será aquilo que se fala, mas como se fala e se expressa pela linguagem corporal, demandando um pouco mais de conhecimento nesta área, habilidade para lidar com pessoas de diferentes gerações e atitude assertiva para que todos estejam lado a lado, independentemente de suas diferenças.

Como por exemplo, pode-se aliar a experiência dos mais velhos à disposição dos mais jovens de encarar desafios. Pode-se também estimular a criatividade e facilitar a troca de experiências, para que novas ideias surjam. Desta forma, dentro do processo de mentoria, em que um mais experiente será responsável pelo mais jovem, a troca será rica e efetiva. Neste caso, o mais experiente irá encorajar o mais jovem e com isto, o mais jovem, por meio da troca, irá colaborar no processo criativo e inovador. Com isto, poder-se-ia diminuir os afastamentos de jovens profissionais.

Por fim, para que a liderança, dentro da Polícia Militar do Estado de São Paulo saiba lidar com o desafio de conviver com quatro gerações diferentes, sabendo aproveitar as competências de cada uma, primordialmente, precisa-se atender à missão, crenças e valores da instituição, mas buscar a humildade, em não julgar, em saber ouvir, em respeitar a opinião do outro, em saber dar retorno do erros e acertos, em estabelecer objetivos claros e mensuráveis para o time e em se expressar adequadamente, a cada público. Desta forma assertiva, a instituição conseguirá extrair o que tem de melhor em cada ser humano, integrante da força de trabalho e quiçá diminuir o número de saídas da instituição.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas – a inteligência interpessoal aplicada.** 12ª reimpressão. ISBN 978-85-7665-239-7. Editora Academia, São Paulo, 2010.

ANTUNES, Adilvo Alexandre. **Gestão do conflito de gerações nas organizações.** Pós-graduando do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão de Pessoas pela UNISUL. Tubarão/SC, 2017. Disponível em: https://docplayer.com.br/60123391- Gestao-do-conflito-de-geracoes-nas-organizacoes-resumo.html. Acesso em 13set21.

CHIUZI, Rafael Marcus, FUSARI, Giovanna Lorenzini, PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** ISSN 1413-389X Temas em Psicologia - 2011, Vol. 19, n 2, 579 – 590. Ribeirão Preto-SP, 2011. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751438018. Acesso em 09set21.

CONQUER, Escola. **Como liderar diferentes gerações.** Publicado em 23.10.2019 | Atualizado em 14.10.2020. Disponível em : https://escolaconquer.com.br/blog/como - liderar-diferentes-geracoes/. Acesso: 13Set21.

COVEY, Stephen R. O**s 7 hábitos das pessoas altamente eficazes – Lições poderosas para a transformação pessoal.** Editora Franklin Covey, Rio de Janeiro, 2011.

GOLEMAN, Daniel. Liderança- a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Editora Objetiva. Rio de Janeiro, 2015.

GOMAN, Carol Kinsey. **A linguagem corporal dos líderes**. Editora Vozes. Petrópolis, 2014.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de Geração Desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Editora Autêntica Business, ISBN: 9788551304044, 2018.

HORLLE, Analu Schmitz e RIBEIRO, Caroline. **A Comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento entre gerações no ambiente de trabalho**. Novo Hamburgo-RS, 2019.Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1390/868. Acesso em 09set21.

MANGILI, Aline Cardoso. **Comportamento organizacional: como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho.** Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de especialista no curso de MBA – Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional. Crisciuma, 2014. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/handle/1/2390. Acesso 13set21.

NETO, Ernesto Púglia. **Liderança Organizacional**. Aula ministrada no Curso Superior de Polícia CSP/2021. Disponibilizado em arquivo pdf à turma CSP/2021.

OLIVEIRA, Stéfanie Moreira. **Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: comparando líderes de diferentes gerações. Dissertação de Mestrado em Psicologia.** Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2018. Disponível em https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25937. Acesso em 09set21.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Mensagem eletrônica enviada pela Diretoria de Pessoal, em resposta ao questionamento sobre as idades da força de trabalho da instituição. São Paulo, 2021.

PORTO, Dan. **De VUCA a BANI: entenda de uma vez por todas o novo conceito.** Disponível em: https://crescimentum.com.br/de-vuca-a-bani-entenda-o-novo- conceito/. Acesso em 09set21.

RONCONI, Juliana. **A Comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão.** Escola Nacional de Administração Pública. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção de MBA em Pessoas, Inovação e Resultados. Brasília/DF, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6594/1/ENAP_TCC_versao_final_29_06.pdf. Acesso em 09set21.

RONDON FILHO, Edson Benedito e SILVA, Sebastião Carlos Rodrigues. **A socialização organizacional desenvolvida na Polícia Militar de Mato Grosso: o processo inicial e final da formação tecnológica policial da Geração "Y "**, RHM - Vol 17 nº 02 – Maio/Ago 2017. Disponível em: http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/364. Acesso em 07jun21.

SPINA, Ricardo. **Mentoring como ferramenta de desenvolvimento profissional do oficial subalterno que exerce função de comando na atividade operacional.** Tese apresentada na Academia de Polícia Militar do Barro Branco como parte dos requisitos necessários para aprovação no Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. São Paulo, 2013.

ABORDAGEM POLICIAL E O DIREITO DE LOCOMOÇÃO:

O ANTAGONISMO CONSTITUCIONAL

THIAGO FEDEROVICZ MENDES DOS SANTOS
1° Tenente do Quadro de Oficiais da Polícia Militar do Paraná. Graduado em Ciências Biológicas e Bacharel em Segurança Pública. Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Segurança Pública. Curso de Operações Especiais, Cinotecnia Policial Militar e INC da Força Nacional de Segurança Pública.

MATHEUS MIGUEL DA SILVA
Cabo da Polícia Militar do Paraná. Bacharel em Direito pela Faculdade do Norte Novo de Apucarana (FACNOPAR). Licenciado e Bacharelado em Educação Física pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Especializando em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); Especialista em Gestão em Segurança Pública pela Verbo Jurídico; Especialista em Direito Penal e Processual Penal e em Treinamento especializado e funcional para corrida pela União Brasileira de Faculdades (UniBF). Curso de Controle de Distúrbios Civis – CCDC/PMPR.

RESUMO

O zeloso trabalho apresenta como tema a elucidação do conflito constitucional existente entre a abordagem policial, que se refere ao direito do Estado de cercear temporariamente a liberdade de locomoção da pessoa, e o direito de ir e vir atribuído a esta. Procura-se nessa produção expor o aparato jurídico que outorga ao Estado o direito de realizar tal abordagem, bem como desvendar os conceitos da abordagem policial, demonstrando na prática os motivos que levam os agentes de segurança pública a realizarem tal feito. Para explanar o trabalho utiliza-se como referencial teórico o Juspositivismo, haja vista a pesquisa estar cabalmente sustentada em lei, e como método de pesquisa o hipotético-dedutivo, tendo em vista que o presente trabalho visa demonstrar um problema, que no presente caso seria o choque entre os direitos garantidos, e ao mesmo tempo uma solução, uma resposta a este problema, que se refere aos motivos que levam o Estado, na figura dos Policiais, a realizarem a abordagem. Objetiva-se com o artigo demonstrar as hipóteses em que podem acontecer busca pessoal e o cerceamento do direito de locomoção da pessoa, sem que haja qualquer excesso por parte dos responsáveis por tal feito.

PALAVRAS-CHAVE: Abordagem policial. Fundada suspeita. Busca pessoal. Liberdade.Ir e vir.

POLICE APPROACH AND THE RIGHT OF LOCOMOTION: THE CONSTITUTIONAL ANTAGONISM

ABSTRACT: *The zealous work presents as its theme the elucidation of the existing constitutional conflict between the police approach, which refers to the State's right totemporarily restrict the person's freedom of locomotion, and the right to come and go attributed to this person. This production seeks to expose the legal apparatus thatgrants the State the right to carry out such an approach, as well as to unveil the concepts of the police approach, demonstrating in practice the reasons that lead public security agents to perform such a feat.To explain the work, Juspositivism is used as a theoretical reference, given that the research is fully supported by law, and the hypothetical-deductive research method is used, considering that the present work aims to demonstrate a problem, which in the present case would be the clash between the guaranteed rights, and at the same time a solution, an answer to this problem, which refers to the reasons that lead the State, in the figure of the Police, to carry outthe approach. The objective of the article is to demonstrate the hypotheses in which personal search can occur and the restriction of the person's right of locomotion, without there being any excesson the part of those responsible for such afeat.*

KEYWORDS: *Police approach. Founded suspicion. Personal search. Freedom. Go and come.*

1. INTRODUÇÃO

A presente obra tem como escopo explanar o conjunto jurídico que cerca o direito constitucional do ser humano de ir, vir e permanecer onde quer que seja, e o direito do Estado, enquanto garante, de realizar a abordagem policial e cercear, mesmo que momentaneamente, aquele direito.

Objetiva-se com isso ampliar o conhecimento geral acerca das hipóteses que outorgam ao agente público da área da segurança pública, o direito de realizar a busca pessoal, bem como restringir a liberdade do indivíduo que ora é abordado.

Para explanar o trabalho utiliza-se como referencial teórico o Juspositivismo, haja

vista a pesquisa estar cabalmente sustentada em lei, e como método de pesquisa o hipotético-dedutivo, tendo em vista que o presente trabalho busca demonstrar um problema e ao mesmo tempo uma solução, uma resposta a este problema.

2. ESTEIO JURÍDICO DA ATUAÇÃO DO ESTADO

Antes mesmo de adentrar a seara do conflito constitucional existente entre a abordagem policial e o direito de locomoção da pessoa humana, deve-se explanar de maneira pormenorizada a origem desses direitos, ou seja, onde na legislação que se encontra o amparo tanto para a atuação do Estado quanto a salvaguarda do cidadão.

Tem-se no ordenamento pátrio, diga-se a Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (CFRFB/88), que a atuação do Estado se dá perante alguns princípios, reconheça:

> Art. 37: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade**, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte (BRASIL, 1988).

Derivam desses princípios explícitos na CFRFB/88, alguns conceito simplícitos que amparam tais condutas dos agentes estatais. Corroborando isso e a previsão legal, a doutrina a clara o princípio da Supremacia do interesse público:

> Com efeito, por força do regime democrático e do sistema representativo, presume-se que toda atuação do estado seja pautada pelo interesse público, cuja determinação deve ser extraída da Constituição e das Leis, manifestações da vontade geral (ALEXANDRINO, 2018, p. 10).

Nessa seara, nota-se que a ação do Estado vai de encontro estritamente ao que é necessário para tal atuação, não podendo, jamais, transpor as barreiras impostas pela própria legislação.

Nesse sentido, Alexandrino (2018, p. 10), assevera que as prerrogativas que o ordenamento jurídico confere ao Estado, então, que são típicas do Direito Público, justificam-se tão somente na estrita medida em que são necessárias para que o Estado logre atingir os fins que lhe são impostos por esse mesmo ordenamento jurídico. Frisa-se que não é a administração pública que determina a finalidade de sua própria atuação, mas sim a Constituição e as leis.

Consoante o supracitado, há que se levar em consideração que todos os atos dos agentes de segurança pública são fundados na legalidade. Quer seja pelo fato de resguardar a norma, quer pela atuação que deve ser respaldada em lei.

Nessa toada explana:

> Para que a administração possa atuar, não basta a inexistência de proibição legal; é necessária a existência de determinação ou autorização da atuação administrativa na lei. Essa é a principal diferença no alcance do princípio da legalidade para os particulares e para a administração pública. Aqueles podem fazer tudo o que a lei não proíba; essa só pode fazer o que a lei determine ou autorize (ALEXANDRINO, 2018, p. 12).

Conclui-se disso que a Polícia, independente de qual esfera ou competência, deve agir nos moldes que preceitua a legislação, de modo a garantir a lei e a ordem e a aplicar o objetivo constitucional de manter a segurança pública, bem como evitar que haja qualquer desvio de conduta por parte dos agentes públicos, o que não acontecerá uma vez que for guardada o que está na forma da legislação vigente.

3. DO DIREITO DE LOCOMOÇÃO

Tratando-se de um dos principais direitos adquiridos pela pessoa humana, o direito de locomoção, ou de ir e vir, encontrando-se tipificado nos mais diversos ordenamentos jurídicos aplicáveis nos Estados. Prova disso advém quando da previsão na Cortes e Normas Internacionais:

> Artigo 13, I: Toda pessoa tem direito à liberdade de locomoção e residência dentro das fronteiras de cada Estado (DUDH, 1948).

Na mesma linha, encontra-se tipificada no ordenamento jurídico interno através da Magna Carta:

> Art. 5º: Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
>
> ...
>
> XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens (BRASIL, 1988).

Inapreciável direito atribuído ao cidadão a ponto da doutrina apontar que, uma vez cerceado, equipara-se a causa de desconsiderar a personalização do ser humano, visto que trata-se de um direito inerente à vida humana.

Nessa seara, De Conti (2012, p. 19) explica que restringir a liberdade de locomoção de uma pessoa é o mesmo que ceifar parte de sua natureza. Por isto a pena privativa de liberdade, apesar de ainda necessário, pode, perigosamente, ser causa de despersonalização do ser humano – que vê parte de si, que antes era potente, tornar-se impotente.

Tratando do cerceamento da liberdade de locomoção, verifica-se que há várias possibilidades de cerceamento deste direito. Assim deslinda De Conti (2012, p. 19), que a restrição de tal liberdade fundamental, no entanto, pode ter várias causas, desde o cárcere em razão de assassinato até a imposição de tributo que vise criar receita a partir da locomoção de pessoas, a exemplo do pedágio.

Importante salientar que se encontra tipificada na Constituição Federal de 1988, hipóteses de restrição do direito de locomoção, em concordância com o exposto:

> Também ocorrerá restrição à liberdade de locomoção na vigência do estado de sitio, nos termos do art. 139, I, podendo ser tomadas contra as pessoas (nas hipóteses do art. 137, I) medidas visando obriga-las a permanecer em localidade determinada, bem como as medidas restritivas também em caso de guerra declarada ou agressão armada estrangeira, art. 137, II (LENZA, 2029, p. 1224).

Consolidando com isso:

> Os direitos são próprios do gênero humano e sua existência e garantia dependem do reconhecimento e ação do poder público. Este é o momento histórico que acompanha o modelo político liberal de sociedade e de Estado, dando ênfase aos direitos individuais, civis e políticos, tais como o direito à vida, o de **ir e vir,** o de expressão, a liberdade religiosa, o de organização política, o de eleger e ser efeito, entre outros, cujo objetivo é a tutela da liberdade, da seguridade e integridade física e moral da pessoa, bem como o direito de participar da vida pública (JUNIOR, 2006).

Para Lopes (2014), há que se levar em consideração ainda, e sobretudo, o princípio da Dignidade da Pessoa Humana, onde a dignidade torna-se o primeiro fundamento da nação, conforme se entende da leitura do artigo 1º da Constituição Federal. Isso porque a cidadania é uma forma de exercí-

cio da soberania, sendo este um requisito essencial do Estado que não se manifesta ante a ausência do princípio da dignidade da pessoa humana. Sendo assim, considera-se que esse princípio é imperativo e absoluto, ou seja, tudo que estiver disposto em outros ordenamentos deve ser compatível com ele, sob pena de serem considerados inconstitucionais e consequentemente serem excluídos da legislação, de forma efetiva, pois a pessoa representa o valor máximo dentro do ordenamento jurídico.

Depreende-se que tratando de um direito fundamental, vislumbra o entendimento de que o direito de ir e vir é inerente ao ser humano pelo simples fato da existência da pessoa. Não há que se falar na hipótese de alguém ter sua liberdade cerceada fora das conjecturas previstas na legislação para que tal fato ocorra, a exemplo da aplicação de penas privativas de liberdade, episódio em que se restringe esse direito.

4. DA BUSCA PESSOAL E ATUAÇÃO DOS AGENTES DA POLÍCIA MILITAR

Inicialmente, vale ressaltar quais são os órgãos responsáveis pela aplicação, manutenção e garantia da Segurança Pública. Nesse sentido, destaca-se a organização responsável pela prevenção e consequentemente ser aquela que mais emprega o ato da busca pessoal, organização essa prevista no texto constitucional e que, taxativamente, faz parte do rol da segurança pública:

> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
>
> ...
>
> V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.
>
> ...
>
> § 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988).

Atribui-se ainda a Polícia Militar o conceito aludido pelo Código Tributário Nacional, quanto a atuação do Poder de Polícia por parte do Estado:

> Art. 78. Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. Redação dada pelo Ato Complementar nº 31, de 1966 (BRASIL, 1966).

Versando propriamente dito sobre a abordagem policial e a busca realizada pelos agentes, atribui-se a busca pessoal todo ato realizado pelos agentes de segurança no intuito de localizar algum ilícito, claramente realizado dentro das hipóteses previstas na legislação. Busca é o nome que se dá ao conjunto de ações dos agentes estatais para a procura e descoberta daquilo que interessa ao processo.

Ensina Dos Santos (2019), que busca pessoal é aquela efetuada especificamente na pessoa. Pode ser realizada por qualquer agente de segurança pública com ou sem respectivo mandado. Isto não significa que seja lícito ao agente de segurança pública revistar indiscriminadamente todo cidadão, o que caracteriza uma atitude despropositada além de ilegal, considerando que cada

cidadão tem o direito de ir e vir sem ser molestado.

Este procedimento é previsto no ordenamento jurídico brasileiro no vigente Código de Processo Penal, considere:

> Art. 240. A busca será domiciliar ou pessoal.
>
> ...
>
> § 2° Proceder-se-á à busca pessoal quando houver **fundada suspeita** de que alguém oculte consigo arma proibida ou objetos mencionados nas letras b a f e letra h do parágrafo anterior (BRASIL, 1941).

Perceba as hipóteses que levam os agentes a busca pessoal. Dentre essas, há bastante divergência e crítica por parte da doutrina no sentido de compreender o que é uma fundada suspeita.

Nesse modo explica Dos Santos (2019) que a fundada suspeita não pode encontrar morada apenas na presunção, mas exige algo além, como um comportamento suspeito (acelerar o veículo ao avistar o policial em serviço, desviar o olhar, executar manobra de modo a não passar por bloqueio, etc.).

Nota-se que a abordagem policial é uma linha tênue entre o direito de locomoção do cidadão, com o direito atribuído aos agentes, através do Poder Estatal, de cercear aquele direito momentaneamente, ato este realizado através da abordagem policial.

Nesse sentido, por conta da omissão legislativa sobre este trato, Wanderley (2017), ressalta que nesse cenário, identifica-se, de um lado, uma crença cega nos limites legais que são diariamente desobedecidos pelo aparato policial e, de outro, uma crítica à suposta vagueza da lei desatenta de seu próprio conteúdo e desatrelada de propostas concretas de superação do problema. Com isso, não se firmam parâmetros mínimos para o controle da atuação policial, de modo que a retórica doutrinária preocupada com os direitos fundamentais pode conviver com uma rotina de buscas pessoais arbitrárias e abusivas.

Toledo (2020, p. 21) explica que a abordagem policial consiste no encontro entre o público e o policial que durante a atividade policial realiza a fiscalização documental, busca material e pessoal com o intuito de lograr êxito em encontrar objetos que possam atentar contra a vida ou que possam enquadrar o abordado como infrator da lei conforme legislação vigente.

Mas deve ficar claro que as ações dos agentes policiais não devem ser pautadas em um mero "achismo", e nesse sentido que se encontra decisões de Tribunais Superiores objetivando anular tais condutas dos agentes, conforme se observa no seguinte parecer:

> HABEAS CORPUS. TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA LAVRADO CONTRA O PACIENTE. RECUSA A SER SUBMETIDO A BUSCA PESSOAL. JUSTA CAUSA PARA A AÇÃO PENAL RECONHECIDA POR TURMA RECURSAL DE JUIZADO
>
> ESPECIAL. Competência do STF para o feito já reconhecida por esta Turma no HC n.º 78.317. Termo que, sob pena de excesso de formalismo, não se pode ter por nulo por não registrar as declarações do paciente, nem conter sua assinatura, requisitos não exigidos em lei. A "fundada suspeita", prevista no art. 244 do CPP, não pode fundar-se em parâmetros unicamente subjetivos, exigindo elementos concretos que indiquem a necessidade da revista, em face do constrangimento que causa. Ausência, no caso, de elementos dessa natureza, que não se pode ter por configurados na alegação de que trajava, o paciente, um "blusão" suscetível de esconder

> uma arma, sob risco de referendo a condutas arbitrárias ofensivas a direitos e garantias individuais e caracterizadoras de abuso de poder. **Habeas corpus deferido para determinar-se o arquivamento do Termo**.
>
> STF - HC: 81305 GO, Relator: ILMAR GALVÃO, Data de Julgamento: 13/11/2001, Primeira Turma, Data de Publicação: DJ 22-02-2002 PP- 00035 EMENT VOL-02058-02 PP-00306 RTJ VOL-00182-01 PP-00284 (BRASÍLIA, 2002).

Assim, denota Wanderley (2017) que num país marcado por alta desigualdade social e racial, a construção da suspeita com base em critérios subjetivos e no senso comum tende a se amparar na estigmatização de grupos e tipos marginalizados como potenciais criminosos, cristalizados como tipos ideais de suspeitos. A suspeição repousa assim sobre uma conjunção de fatores subjetivos considerados de risco, sobre uma expectativa de ilegalidade definida por categorias "como idade, gênero, cor, classe social, geografia, vestimenta, comportamento e situação de policiamento".

Nesse sentido que os Policiais que são diretamente aplicados a atividade de patrulhamento, cujo objetivo é a prevenção de crimes, devem observar quando da realização de uma abordagem policial. Devem, antes de mais nada, fazer uma análise dos motivos que levam a realização daquele ato, preservando e resguardando sempre a segurança dos agentes e demais pessoas envolvidas na situação, e direcionando os atos rumo ao que é previsto e acreditado pela legislação.

5. METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho será utilizado como referencial teórico o Juspositivismo, haja vista a pesquisa estar cabalmente sustentada em lei, ou seja, é com base no que está positivado no ordenamento jurídico interno, somado ao previsto em tratados e convenções internacionais cujas quais o Brasil se tornou signatário, que leva a presente pesquisa utilizar tão somente a corrente juspositivista.

Como método científico será utilizado o hipotético-dedutivo, uma vez que o presente trabalho busca demonstrar um problema e ao mesmo tempo uma solução, uma resposta a este problema, ou seja, em se tratando do tema propriamente dito, a realização da abordagem policial realizada pelos agentes policiais, e o amparo jurídico que assistem tal ato.

Em relação às técnicas de pesquisa serão utilizadas as documentais e pesquisa doutrinária, utilizando-se da análise e estudos de leis e normas que regem o instituto do direito de locomoção bem como do Estado de agir em tais situações, e também doutrinas e artigos científicos que tratam do tema em questão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebendo através do arsenal de informações, ideias, propostas, inferências e conclusões que foram apresentadas durante o decorrer do trabalho, que tanto estes autores quanto a doutrina por ele aplicada, caminham numa única direção no sentido de demonstrar, via presente obra, que a abordagem policial, apesar de conflitar com o direito constitucional atribuído ao cidadão, quer seja o de locomoção, vem unicamente para a garantia e a aplicação da segurança pública.

Dito isto, nota-se que toda ação do Estado, embora divergente ao direito de ir e vir da pessoa humana, é amparada pela legislação vigente, de modo a evitar que haja qualquer tipo de abuso por parte dos agentes, ato este que beneficia a pessoa abor-

dada bem como assiste os direitos dela quando submetida a tal fato.

Em suma, a abordagem policial contribui com a missão constitucional da polícia militar, o policiamento ostensivo, preventivo e fardado, e a preservação da ordem pública, pois enquanto a equipe policial realiza a abordagem, dentro dos ditames legais, é vista pela população em geral e também por possíveis infratores, que diante da presença da equipe, deixam de cometerem delitos.

A abordagem policial também contribui para o aumento da sensação de segurança, pois retira diariamente das ruas diversas armas de fogo, que poderiam ser utilizadas para o cometimento de crimes como o roubo e o homicídio. Retira das ruas também drogas ilícitas, tanto nos tipos penais de uso, quanto tráfico de drogas, crimes que envolvem uma teia de outros delitos para sustentar o vício de alguns e o lucro de outros.

Por fim, durante as abordagens também são retirados de circulação pessoas com mandados de prisão em aberto, que através da polícia militar são apresentadas ao sistema prisional para cumprirem suas dívidas com a sociedade de bem, que por vezes elogia a ação ostensiva das equipes policiais militares durante abordagens, pois entendem a necessidade e a importância da polícia militar nas ruas para a preservação da ordem pública e o prosseguimento de suas vidas nos mais diversos seguimentos da comunidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em < http://www.dhnet.org.br/direitos/deconu/textos/integra.htm>. Acesso em 01 mai. 2021.

_____. Habeas Corpus, de 24 de abril de 2.002. **HC81.305/GO**. Disponível em < https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/776037/habeas-corpus-hc-81305-go>. Acesso em 02 mai. 2021.

_____. Lei n° 3.689, de 3 de outubro de 1.941. **Código de Processo Penal**. Disponível em<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto- lei/Del3689Compilado.htm>. Acesso em 10 abr. 2017.

_____. Lei n° 5.172, de 25 de outubro de 1.966. **Código Tributário Nacional**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm>. Acesso em 01 mai. 2021.

DE CONTI, Rafael. **Curso de direito tributário**: limitações ao poder de tributar no Brasil. São Paulo, 2011.

DOS SANTOS, José Valter. **Modus operandi abordagem policial**: guardiões da lei e da ordem. N.p.: Clube de Autores (managed), 2019.

JUNIOR, Ferreira. **Direitos humanos e direito internacional**. Curitiba: Juruá, 2006.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 23 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

LOPES, Claudinei de Souza. **Abordagem policial:** direitos e garantias individuais. 2014. 56 f. TCC (Especialização em G**estão de Segurança Pública) - Universidade Federal de** Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Cuiabá, 2014.

TOLEDO, Willian Filipe. **Abordagem Policial, análise da política pública de prevenção ao crime pela Polícia Militar do Estado de São Paulo**: Abordagem Policial Estado de São Paulo. N.p.: William Filipe Toledo, 2020.

WANDERLEY, Gisela Aguiar. **Liberdade e suspeição no Estado de Direito:** o poder policial de abordar e revistar e o controle judicial de validade da busca pessoal. 2017. 290 f. **Dissertação (Mestrado em Direito)** —Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

Principais desafios estratégicos da PMESP nos próximos 10 anos:

cenários realizáveis e desejáveis

Ronaldo Barreto de Oliveira - Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Mestre em ciências policiais de segurança e ordem pública e bacharel em direito. Email: rbarreto@policiamilitar.sp.gov.br

Raimundo Ramos Junior - Major da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Mestre em ciências policiais de segurança e ordem pública Email: ramosjr@policiamilitar.sp.gov.br

Mauricio Gomes dos Santos - Major da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Mestre em ciências policiais de segurança e ordem pública.

André Dinis de Oliveira - Major da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Mestre em ciências policiais de segurança e ordem pública Email: andreoliveira@policiamilitar.sp.gov.br

Resumo

As organizações públicas e privadas devem estar preparadas para os desafios futuros mormente os percalços e ameaças e a prospecção de cenários é uma importante ferramenta que potencializa o enfrentamento das variáveis futuras.

O objetivo do trabalho é apresentar conceitos, técnicas e exemplos de organizações que adotam o planejamento prospectivo, mormente aquelas relacionadas à Segurança Pública e avaliar empiricamente sua aplicação na Polícia Militar do Estado de São Paulo.

A base da pesquisa foi bibliográfica, principalmente no acervo monográfico do Centro de Altos Estudos de Segurança, que apresentou autores que pesquisaram o assunto nos bancos acadêmicos da instituição.

A pesquisa se expandiu na busca de trazer opiniões de especialistas em Segurança Pública sobre as percepções de quais serão os desafios da Corporação para os próximos dez anos, como forma metodológica de consulta na busca da construção de cenários prospectivos. Esses especialistas escolhidos tiveram experiência de gestão em atividades de segurança pública na maior polícia da América Latina, pois são ex-comandantes gerais da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Os resultados alcançados, em especial o *benchmarking* nacional e internacional do emprego de cenários prospectivos em atividade de segurança pública e as dissertações e teses de autores da milícia bandeirante que escreveram sobre o assunto foram suficientes para conduzir a uma conclusão de viabilidade de emprego, com fito em aprimorar a gestão e estabelecer uma visão de futuro com ações de preparo para os cenários ideais, prováveis e, principalmente, os mais turbulentos.

Palavras-chave: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Planejamento Estratégico. Prospecção de Cenários.

Abstract

The public and private organizations must be prepared for future challenges, especially setbacks and threats, and prospecting for scenarios is an important tool that enhances the confrontation of future variables.

The objective is to bring concepts, techniques and examples of organizations that adopt prospective planning, especially those related to Public Security, and to empirically evaluate its application to the Military Police of the State of São Paulo

The core work is based in the research bibliographical, mainly in the monographic collection of the CAES (Center for Higher Security Studies), which presented authors who researched the subject in the institution's academic databases.

The research was expanded in the search to bring opinions of Public Security specialists about the perceptions of what the challenges of the Corporation will be for the next ten years, as a methodological form of consultation in the search for the construction of prospective scenarios. These chosen specialists had management experience in public security activities in the largest police force in Latin America, as they are former general commanders of the Polícia Militar do Estado de São Paulo.

The results achieved, in particular the national and international benchmarking of the employment of prospective scenarios in Public Security activities and the dissertations and theses of authors from the Policia Militar do Estado de São Paulo who wrote on the subject were sufficient to lead to a conclusion of employment viability, with a view to to

improve management and establish a vision of the future with actions to prepare for ideal, probable and, above all, the most turbulent scenarios.

Keywords: *Military Police of the State of São Paulo. Strategic planning*. Scenario Prospecting.

Introdução

Ao longo dos tempos, desde os primórdios, os homens sempre quiseram saber sobre o futuro, buscando respostas para perguntas com relação às mudanças climáticas e fatores que ainda não possuíam registros, gerando questionamentos, inclusive na Bíblia, sendo apontados através das profecias. Na Idade Média verificam-se os registros de previsões feitas por bruxos, magos e alquimistas.

A estratégia, originária do grego *stráte-gos*, adquiriu diversas conotações ao longo do tempo, inicialmente referia-se ao título e posição atribuídos ao General na liderança do seu exército que se deslocava até o ponto mais elevado do terreno com a função de poder observar os movimentos das tropas amigas e inimigas, avaliar e decidir pelas orientações de deslocamentos e ataques a fim de alcançar a vitória na batalha (GRODZICKI,2004); na época de Péricles, 450 a.c, a estratégia era a denominação atribuída as habilidade gerenciais de administração.

Com Alexandre, o Grande, 330 a.c, já significava o emprego de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas a estratégia era "a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos frente ao opositor". (CHIAVETO; SAPIRO, 2003).

A busca da preparação para construir o futuro pode então ser conduzida por caminhos totalmente aleatórios, como o dos antigos magos, ou se baseando no uso de estratégias de planejamento que ordenem de forma cartesiana as variáveis, os atores e os objetivos estratégicos a serem implantados para a condução a um futuro desejável, e isso é trabalhado pelas técnicas de construção de cenários prospectivos.

Com a constante evolução do mundo em várias áreas, principalmente a tecnológica, qualquer empresa precisa se alicerçar em metodologia adequada para trilhar um caminho sólido pensando no futuro, visando a evolução em seus processos. Nesse contexto, insere-se a Polícia Militar Estado de São Paulo.

A Construção de Cenários Prospectivos

A estratégia é vital para reduzir as incertezas do futuro, e difundir planos de ação padronizados e consistentes que promovam a manutenção do desempenho organizacional, ou seja, sua efetividade, bem como, eficiência e eficácia dos resultados.

Planejar é definir os objetivos e escolher com antecedência o melhor curso e ações para alcança-los, base para as demais, tratando-se de um modelo teórico de ação futura (CHIAVENATO 2000, p.195).

Os níveis de planejamento são associados à sua abrangência, duração e hierarquia na estrutura organizacional e classificando-se em: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico é o mais abrangente, com ênfase nos objetivos de longo prazo e numa análise sistêmica e global do cenário, abrange toda a organização, com a função de subsidiar os processos decisórios e direcionar recursos para os projetos.

O desdobramento e adaptação do nível estratégico para as diferentes áreas e ações do plano é a característica do nível tático, de caráter regional e com a responsabilidade de gerar condições para que os planos de ação produzidos no nível superior (estratégico) sejam viabilizados. O nível tático caracteriza-se por períodos de médio prazo.

O último nível, o operacional, resumidamente coloca em execução o processo através de atividades operacionais que definem o padrão de trabalho a ser realizado.

A construção de cenários prospectivos é uma ferramenta de nível estratégico, com visão de futuro de longo prazo e com estudo amplo do macro ambiente que se encontra a organização.

O planejamento prospectivo é aquele subsidiado por cenários, ou seja, orientado pela cenarização visando um direcionamento organizacional cujos objetivos e estratégias foram metodicamente desenhados de uma situação futura. (FERNANDES, 2016).

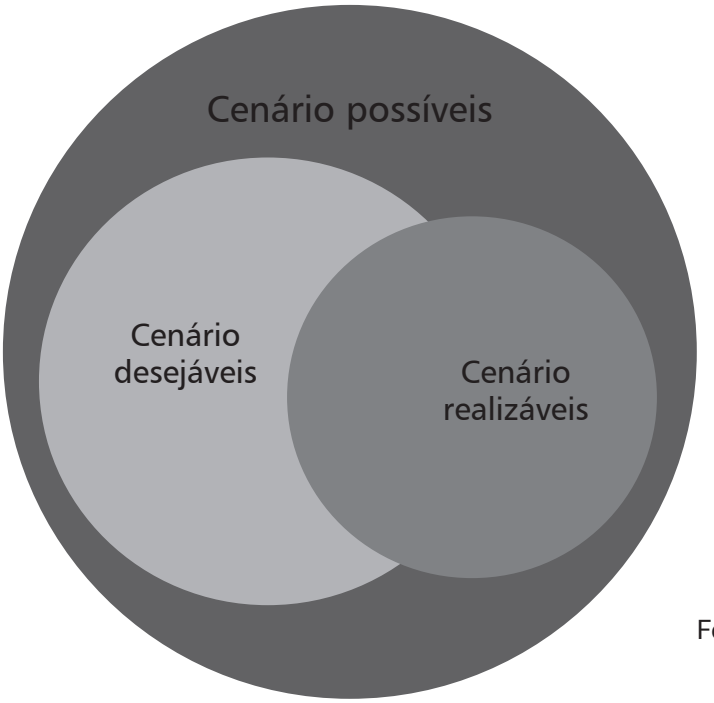
Segundo Marcial e Grumbach (2008), a terminologia "cenário" tem diversos significados variando de combinações estatística de incertezas aos ambientes montados para filmagens ou apresentações teatrais, sendo que sob a ótica da visão prospectiva existem várias definições, autores e enfoques, mas sempre obedecem a um fundamento básico da prospectiva: os futuros são múltiplos e incertos. Os autores brasileiros e reconhecidamente grandes referências mundiais no assunto de prospecção de cenários trazem como a definição mais acadêmica e abrangente do assunto é a de Godet (1987): "cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a situação futura". Os cenários são classificados em:

a) cenários possíveis: aqueles que o ser humano conseguir imaginar;

b) cenários realizáveis: aqueles que podem ocorrer levando em consideração as condicionantes do futuro;

c) cenários desejáveis: estão presentes em qualquer parte dos cenários possíveis, mas não são necessariamente realizáveis.

Figura 1- Tipos de cenários



Fonte: Marcial e Grumbach (2008, p.47)

Metodologias de prospecção de cenários

Há, segundo Fernandes (2016, p.260), quatro grandes grupos em que podem ser divididos os tipos de metodologia de prospecção de cenários:

- Com base no feeling (caracterizadas pela intuição sobre o futuro e com baixa estruturação metodológica)

- Com base nos dados quantitativos (são dedutivas e caracterizadas por um alto nível de estruturação)

- Com base em dados qualitativos (são lógicos intuitivos e caracterizados por um médio nível de estruturação metodológica); e

- Com base em dados qualitativos e quantitativos (dedutivos e caracterizadas por alto nível de estruturação metodológica.

Existem vários autores e estudiosos que criaram métodos de prospecção de cenários, sendo os 04 (quatro) mais conhecidos e utilizados:

a) Metodologia Godet: criada por Michel Godet pode ser classificada como de base qualitativa e quantitativa, (FERNANDES, 2016), compõem-se de seis etapas.

b) Metodologia Grumbach: desenvolvida por Raul Grumbach, no final da década de 1990, muito empregada em diversos segmentos, pode ser classificada de base qualitativa, quantitativa e dedutiva, com nível elevado de estruturação (FERNANDES, 2016).

Conforme Marcial e Grumbach (2008) o método é informatizado pelos softwares denominados Puma e Lince.

c) Metodologia de cenários industriais de Porter: desenvolvida com direcionamento para indústria (FERNANDES, 2016), foi criada por Michael Porter, possui característica de base qualitativa e quantitativa, com alto nível de estruturação. Como apontado por (MARCIAL, GRUMBACH, 2008, p.106) o método Porter: "parte do pressuposto de que os cenários prospectivos são a melhor ferramenta a ser utilizada por uma empresa no momento de escolher sua estratégia competitiva em um ambiente de grandes incertezas com relação ao futuro".

d) Método GBN: a empresa norte-americana Global Business Network (GBN) criada em 1988 por Peter Schwartz, ex-funcionário da Royal Dutch Shell, onde era responsável pelo planejamento prospectivo. (MARCIAL, GRUMBACH, 2008).

No quadro a seguir são apresentadas as fases, principais características metodológicas e instrumentos acessórios utilizados por algumas metodologias de prospecção de cenários:

Quadro 1 – Comparativo de características e instrumentos acessórios de Métodos Prospectivos

CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS METODOLOGIAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Delimitação do problema	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estudos históricos	✓		✓		✓				
Descrição da situação atual	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Identificação das variáveis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Identificação de atores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Identificação das incertezas críticas	✓	✓						✓	✓
Identificação de hipóteses plausíveis				✓					✓
Cenários exploratórios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Múltiplos cenários	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definição de posicionamento de organização	✓		✓		✓				
Indicadores para monitorização						✓			
Instrumentos acessórios	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***
Brainstorming	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Matriz de impacto cruzado	✓		✓						
Técnica Delphi	✓		✓						
Matriz de analise estrutural	✓				✓			✓	✓
Matriz de incerteza critica		✓						✓	✓
Analise morfológica	✓			✓					
Painel de especialistas	✓			✓					
Matriz de favorabilidade x probabilidade					✓				

Legenda: (1) Godet, (2) GGN, (3) Grumbach, (4) Porter, (5) ESG, (6) Vanston, (7) Rattner, (8) Robbins, (9) Schoemaker.

Fonte: adaptado de Fenandes (2016, p. 297)

A prospecção de Cenários na PMESP

Através de pesquisas no acervo monográfico do Centro de Altos Estudos em Segurança (CAES) foram encontrados alguns trabalhos que tratam dessa ferramenta de planejamento:

Dourado (1993) apresentou o trabalho com a temática O Planejamento Estratégico Situacional – como planejar sob incertezas.

O autor apresenta a dificuldade existente no planejamento relacionada aos problemas diante das condições de imprevisibilidade do jogo social, que é situacional e cujo controle os dirigentes não detém. Dessa forma apresenta um protocolo para desenhar e calcular planos sob incertezas, composto por nove itens, sendo um deles o trabalho com cenários.

O autor em suas conclusões apresenta como primeira sugestão para a Polícia Militar, naquele momento, a consolidação de uma cultura de planejamento estratégico e apresenta conclusões de como planejar sob as incertezas, mormente financeiras, orçamentárias e políticas, destacando de forma assertiva que: "A técnica de cenários é algo de fundamental

no planejamento. Com ela é possível até fazer um jogo de simulação estratégica. Uma grande organização não pode ficar à mercê da sorte" (DOURADO, 1993, p.91)

Aldarvis (2004) em seu trabalho intitulado Planejamento Estratégico na Polícia Militar – Adaptação da Matriz Swot para emprego na Corporação, onde apresentou uma dedicação importante ao assunto de cenários prospectivos.

É apresentado neste capítulo, dedicado ao método de construção de cenários, uma definição de Larry Kahaner (1996 apud ALDARVIS 2004, p.115) sobre a prospectiva:

> A prospectiva se propõe a iluminar as escolhas do presente com a luz dos possíveis futuros. Uma boa prospectiva não é, necessariamente, aquela que se realiza, mas a que conduz a uma ação, evita os perigos futuros e atinge o objetivo desejado.

Aldarvis esclarece que não há apenas um método de construção de cenários prospectivos, e sim vários métodos, destacando o método proposto por GRUMBACH, que segundo o autor é aplicado por algumas organizações:

> Referido método vem sendo empregado já há alguns anos pela Marinha do Brasil, pela Escola Superior de Guerra e Secretaria Nacional de Segurança Pública, disseminando o método por meio de cursos a integrantes de organizações policiais federais e estaduais, do Gabinete da Segurança Institucional da Presidência da República, do Banco do Brasil e do Departamento de Polícia Federal, dentre outros.

Recomenda a elaboração estratégica da PMESP e o método de criação de cenários prospectivos em três eixos estratégicos diferentes: polícia de segurança, o de bombeiros e o de preservação ambiental.

Também em 2004, o Capitão PM Grodzicki, abordou o tema Aplicação da Técnica de Cenários Prospectivos no Planejamento Operacional do Batalhão, que visava oferecer aos comandantes de batalhão uma ferramenta de gestão estratégica com enfoque em diminuição dos riscos inerentes às ameaças internas e externas, tentando assim comprovar a hipótese de que a técnica de cenários prospectivos a ser aplicada pelo Oficial de Planejamento do Batalhão, seja ferramenta aplicável para assessorar ao Comandante.

Os cenários prospectivos são, de fato, apenas uma ferramenta útil para os Comandantes de Batalhão para que seu planejamento estratégico considere os eventos cuja probabilidade de ocorrência seja verdadeira e que possa evitar que seja surpreendido por eventos deletérios à unidade e à Polícia Militar. (GRODZICKI, 2004)

Grodzicki (2004) apresenta e registra, enfaticamente, uma divergência entre a aplicação da técnica de cenários prospectivos em relação a Aldarvis (2004), que a apresenta como inerente a Grandes Comandos em nível estratégico da Polícia Militar, relegando a níveis mais baixos (tático e operacional) o que o autor entende diferente.

Leão (2009), tratando a temática Metodologia para Análise de Eventos Criminais com Bombas e Explosivos aborda em todo o capítulo 3 os Cenários Prospectivos.

O autor escolhe o método Grumbach para fazer uso em suas explanações, apresentando que o método compreende o emprego das técnicas de brainstorming, Delphi e Impactos Cruzados, o qual foi usado como ferramenta para pesquisa de identificação do problema do uso criminoso de bombas e explosivos.

Conclui que:

> A aplicação do Método Grumbach foi considerada adequada para identificar e caracterizar a importância da metodologia de análise de eventos com bombas e explosivos. Esse método está em aplicação em organizações conceituadas e possui uma sistematização que garante uma geração mais técnica de cenários prospectivos e uma boa ferramenta para a tomada de decisões estratégicas. (LEÃO, 2009 p. 88)

Leal (2010), no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, tratou do tema: Prospecção das Demandas de Policiamento Ostensivo nas áreas sob Responsabilidade dos 8º BPM/I, 35º BPM/I E 47º BPM/I.

Sua dissertação produziu 03 (três) cenários futuros sobre a temática das demandas de policiamento na região de Campinas, com base nas reportagens de mídia veiculadas à época sobre o assunto e de especialistas convidados, resultando em um retrato hipotético das demandas de policiamento ostensivo para 2014 que geraram propostas de medidas de gestão para alcance de objetivos estratégicos pretendidos.

Assertivamente, Leal (2010) ainda descreve que a elaboração dos cenários prospectivos como método de obtenção de visão sistêmica e ampliada das possibilidades de futuro é considerada perfeitamente aceitável e possível para um Comando de Policiamento Regional, no caso o Comando de Policiamento do Interior Dois (CPI-2), desde que alinhado com os objetivos organizacionais da Polícia Militar, sendo que sua elaboração ficaria a cargo da Divisão de Operações.

Para o trabalho elaborado pelo autor, foi sugerido uma mistura harmônica de alguns métodos já conhecidos da administração corporativa para a montagem de cenários futuros. Destaca-se que o famoso autor Grumbach (2008), quando montou seu método próprio, também fez uso de mixagem de métodos.

A conclusão da dissertação aponta a viabilidade do emprego da técnica de cenários do CPI-2 e apresenta 03 (três) cenários como resultado, além de medidas de ação estratégica a serem adotadas.

O *benchmarking* em Segurança Pública

A Polícia Militar do Distrito Federal baseou o seu planejamento estratégico, conforme apresentado na sua 2ª Edição de 2015 do seu Plano Estratégico 2011 – 2022, na técnica de construção de cenários prospectivos, através de um contrato com a Empresa *Brainstorming* Assessoria e Planejamento Ltda., que utilizou o método Grumbach por intermédio de software.

A escolha do método Grumbach e a metodologia de cenários prospectivos é justificada:

> O "Método Grumbach", idealizado por Raul Grumbach, a partir de seus estudos realizados na Espanha, entre 1989 e 1990, e aperfeiçoado pela equipe da Brainstorming Consultoria, foi a abordagem metodológica escolhida pela PMDF para elaborar seu planejamento estratégico por se tratar de uma proposta desenvolvida por brasileiros, adequada às instituições nacionais, e com toda tecnologia de softwares e modelo de processos em português. Contempla, além das ferramentas de planejamento estratégico tradicionais, o emprego da metodologia de cenários prospectivos, que possibilita melhor análise e interpretação de informações relacionadas aos diversos atores e eventos, apontando possíveis mudanças de tendências, orientando, deste modo, as tomadas de decisões relacionadas à gestão estratégica de médio e longo prazos. (POLICIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 14)

Apresenta ainda a conceituação dos ce-

nários produzidos para a Corporação, caracterizados como: **Cenário Ideal**, aquele em que ocorrem os eventos favoráveis e não ocorrem os desfavoráveis, sendo a descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de outra cena, hipotética, e ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo o titular da organização (Decisor Estratégico), é a que melhor convém à sua missão, é o definido pelo Decisor Estratégico; e **Cenário mais Provável**, que consiste na descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo os Peritos ("experts") convidados, é, de acordo com as condições atuais, a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal. (POLICIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2015)

Dentro dos eventos considerados no planejamento prospectivo da PMDF e após todas as fases do método, os cenários apresentados foram os seguintes:

Quadro 2 – Análise de Cenários do Plano Estratégico da PMDF

Evento	*Cenário Mais Provável*	*Cenário Ideal*
Atratividade da carreira policial militar	Ocorre	Ocorre
Aumento populacional no DF e na RIDE.	Ocorre	Não Ocorre
Colapso da mobilidade urbana no DF	Ocorre	Não Ocorre
Crescimento do PIB brasileiro.	Não Ocorre	Ocorre
Crescimento do segmento de segurança privada no DF.	Ocorre	Ocorre
Crescimento e radicalização dos movimentos sociais.	Não Ocorre	Não Ocorre
Democratização das mídias através das redes sociais	Não Ocorre	Ocorre
Desenvolvimento sustentável do cerrado.	Não Ocorre	Ocorre
Emprego de novas tecnologias de combate ao crime	Ocorre	Ocorre
Lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrências pela PMDF.	Ocorre	Ocorre
Redução de homicídios	Ocorre	Ocorre
Unificação das Organizações Policiais.	Ocorre	Não Ocorre[1]

1 - A PMDF entende que a otimização da segurança pública será obtida com execução do ciclo completo de polícia, e não com a unificação das organizações policiais.

Fonte: Polícia Militar do Distrito Federal (2015, p. 33)

A **Polícia Militar do Pará** é outro exemplo de Instituição que utiliza a construção de cenários prospectivos em seu planejamento estratégico.

O Plano Estratégico Policia Militar do Pará 2015/ 2025, também com base no método Grumbach e com ampla participação do efetivo na formulação de diagnóstico da instituição:

> As informações das unidades para elaboração do diagnóstico da PMPA teve como base estruturante seus recursos de pessoal, material e tecnológico, bem como a devida análise de causas e consequências, assim como sugestão de medidas para mitigar as causas de insuficiência de tais recursos, sendo este plano alimentado até o nível de Companhias Independentes tendo todas as suas Unidades fornecido informações para o Sistema *Brainstormingweb*. A partir de então, foi desenvolvido conforme estabelece o método Grumbach, a visão de presente e de futuro, a pesquisa Delphi e os cenários prospectivos. Foram realizados ainda dois grandes eventos, no Hangar Centro de Convenções, chamados de eventos *brainstorming* (tempestade de idéias), com cerca de duas mil pessoas, a fim de promover a ampla participação na construção do plano. Ou seja, a metodologia foi desenvolvida de forma que cada instituição teve total autonomia para alimentar o sistema com todas as suas demandas e necessidades. (POLICIA MILITAR DO PARÁ, 2015, p. 17)

Em suas conceituações o plano apresenta conceitos como:

Análise Prospectiva, consiste na busca da identificação de diversos futuros possíveis do ambiente (cenários), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir as estratégias capazes de: alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos por sua esfera de competência e/ou; prepará-la para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência. (POLICIA MILITAR DO PARÁ, 2015)

Atores, indivíduos e/ou organizações cujas ações podem, de alguma forma, interferir nos objetivos estratégicos e/ou impactá-los, assim como nos eventos que compõem os cenários prospectivos.

Os resultados de suas prospecções frutificaram no quadro de cenários abaixo:

Quadro 3 – Cenários Prospectivos do Plano Estratégico da PMPA

CENÁRIOS PROSPECTIVOS	*Cenário mais Provável*	*Cenário Alvo*
AUMENTO DOS CRIMES CIBERNÉTICOS	Ocorre	Não ocorre
AUMENTO DE PROJETOS MINERAIS NO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
AUMENTO DE SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA NO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Não ocorre
AUMENTO DO IDH-M EM ÁREAS DE GRANDES PROJETOS	Ocorre	Ocorre
AUMENTO DO TEMPO DE INTERNACÃO DE ADOLESCENTE INFRATOR	Ocorre	Não ocorre
CRIAÇÃO DE NÚCLEOS DE MEDIAÇAO DE CONFLITOS EM UNIDADES INTEGRADAS DE POLÍCIA	Ocorre	Ocorre
EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA E PORTOS DO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS TRANSVERSAIS DE PREVENÇAO DA VIOLÊNCIA E DA CRIMINALIDADE	Ocorre	Ocorre
INTEGRAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS DA JUSTIÇA CRIMINAL	Ocorre	Ocorre
REDUÇÃO DA MAIORIDADE PENAL	Ocorre	Não ocorre
REDUÇÃO DO INGRESSO DE SUBSTÂNCIAS ENTORPECENTES NO PARÁ	Ocorre	Ocorre
REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE HOMICÍDIO DO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
REVISÃO CONSTITUCIONAL DE PERCENTUAIS DA RECEITA LÍQUIDA TRIBUTÁRIA PARA SEGURANÇA PÚBLICA	Ocorre	Ocorre
REVISÃO DA LEI KANDIR	Ocorre	Ocorre
UNIFICAÇÃO DAS POLÍCIAS MILITAR E CIVIL	Ocorre	Ocorre

Fonte: Polícia Militar do Estado do Pará (2015, p. 80)

A **Polícia Inglesa**, em 11 de agosto de 2020, produziu um estudo, tendo como objetivo encorajar o pensamento e o debate sobre como o policiamento deve se preparar para enfrentar uma série de cenários futuros possíveis, intitulado:

"Policing in England and Walues: Future Operating Enviroment 2040 – FOE 2040", ou "Policiamento na Inglaterra e País de Gales: Ambiente Operacional Futuro 2040*", desenvolvido pelo "College of Policing UK", ou* "Faculdade de Policiamento da Inglaterra".

O estudo é estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo são consideradas dez tendências. No segundo capítulo são prospectados quatro cenários futuros. No terceiro capítulo, são formulados cinco desafios, com base nas tendências e cenários levantados.

As tendências, cenários e desafios decorrentes constituem-se em valiosos recursos para apoiar o planejamento estratégico de uma Instituição, responsável pelo policiamento. Por exemplo, o desenvolvimento de planos, políticas e estratégias robustos e "preparados para o futuro" depende da compreensão de como as tendências (passadas, atuais e futuras) podem moldar os resultados das decisões tomadas pelos gestores de policiamento, pois segundo o estudo:

> "Para atender aos desafios e demandas dos próximos 20 anos, o policiamento precisará antecipar ameaças, pensar de forma inovadora sobre as melhores políticas e intervenções para abordá-las e responder rápido para maximizar as chances de sucesso". (Policiamento na Inglaterra e País de Gales, 2020, p.3, tradução nossa)

As dez tendências geradas da análise do ambiente no trabalho analisado foram:

a) Desigualdade crescente e fragmentação social;

b) Um espaço de informação em expansão e não regulamentado;

c) Um cenário de confiança em mudança;

d) Mudança tecnológica e convergência;

e) Aproveitamento da inteligência artificial;

f) Automação da força de trabalho;

g) Uma população maior, mais velha e mais diversa;

h) Transições econômicas;

i) Influência crescente de atores não estatais;

J) Mudanças climáticas, declínio ambiental e competição por recursos.

Os cinco desafios a serem enfrentados pelo policiamento, frente às tendências e aos cenários prospectados, descritos no Capítulo III, foram:

a) Equilibrar os benefícios e riscos da inteligência artificial em uma sociedade emergente de vigilância;

b) Planejar e realizar Policiamento voltado à repressão de desinformação Construir confiança na era digital;

d) Moldar a futura força de trabalho policial;

e) Operar em condições de complexidade crescente.

Cenários prospectivos para PMESP em seu Bicentenário (2031)

A Polícia Militar do Estado de São Paulo, Instituição Centenária, de uma maneira muito simples, teve o seu surgimento quando a Família Real Portuguesa veio para o Brasil.

Dos seus primórdios até os dias atuais, o Brigadeiro Rafael Tobias de Aguiar talvez jamais pudesse conceber o que se tornariam os "130 de 31", conforme trecho da Canção

da Polícia Militar, o qual faz referência aos primórdios do efetivo inicial e da consequente criação da Corporação.

Após a participação em guerras, hodiernamente, seguindo comandamento constitucional, a Polícia Militar do Estado de São Paulo realiza as atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, exercendo essa atribuição de proteção a mais de 46 milhões de habitantes do Estado de São Paulo.

Em 1970, a unificação da Guarda Civil com a Força Publica, impulsionou a criação da atual PMESP, partindo desse ato a aplicação das mais variadas ferramentas de gestão até os dias atuais.

Cabe acrescentar que um dos períodos mais marcantes se deu em 1988, ocasião em que foi criado o radiopatrulhamento padrão, dando os contornos de prestação de serviço seguidos até hoje, com as devidas mudanças necessárias, dada a dinamicidade social.

Em continuidade, a necessidade de se modernizar, fez com que a PMESP adquirisse mais de 15 mil veículos, helicópteros e aeronaves, desenvolvesse enfoque em técnicas não letais, em instrução proativa no sentido de se reduzir a criminalidade e aperfeiçoasse o trabalho dedicado ao povo paulista.

O coroamento desse processo de melhoria contínua pode ser explicado na aplicação de ferramentas estratégicas, de capacitação e de treinamento, sendo que desde Junho de 2020, o Estado Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo instituiu a Comissão de Mitigação de Não Conformidades e Reuniões Técnicas, aperfeiçoou a depuração interna, a qual fortaleceu a disciplina, a investigação técnica e profissional individualizada de ocorrências policiais consideradas de alto risco, o sistema de saúde mental, a aquisição de equipamentos de menor potencial ofensivo, armamento moderno, a consolidação da doutrina policial militar e, por fim, a implementação das câmeras corporais (BodyCam).

A implantação dos terminais móveis de dados se deu em 2015, entrando definitivamente na era de inovação tecnológica, facilitando diretamente o trabalho policial a ponto de poder-se elaborar os registros das ocorrências nos próprios locais de atendimento.

Com os seus aproximadamente 93.802 homens e mulheres (atualizado ate 2017), possui orçamento no presente ano de 17 bilhões de reais, aproximadamente 15.705 veículos Oficiais, 26 helicópteros e 04 aviões, sendo subordinada ao Governador do Estado e, atualmente, possui o Senhor Excelentíssimo General de Exército João Camilo Pires de Campos, da reserva, como Secretário de Segurança Pública.

A implantação do policiamento comunitário foi um marco na história Institucional, havendo protagonismo na América Latina, fazendo com que houvesse uma maior proximidade do militar estadual com a sociedade paulista.

E uma das preocupações constantes é o processo de melhoria continua e, de uma maneira bem pontual, encetar medidas que possam aperfeiçoar o profissional de segurança pública, bem como mitigar as colateralidades que possam afetar a imagem Institucional e diminuir a letalidade policial.

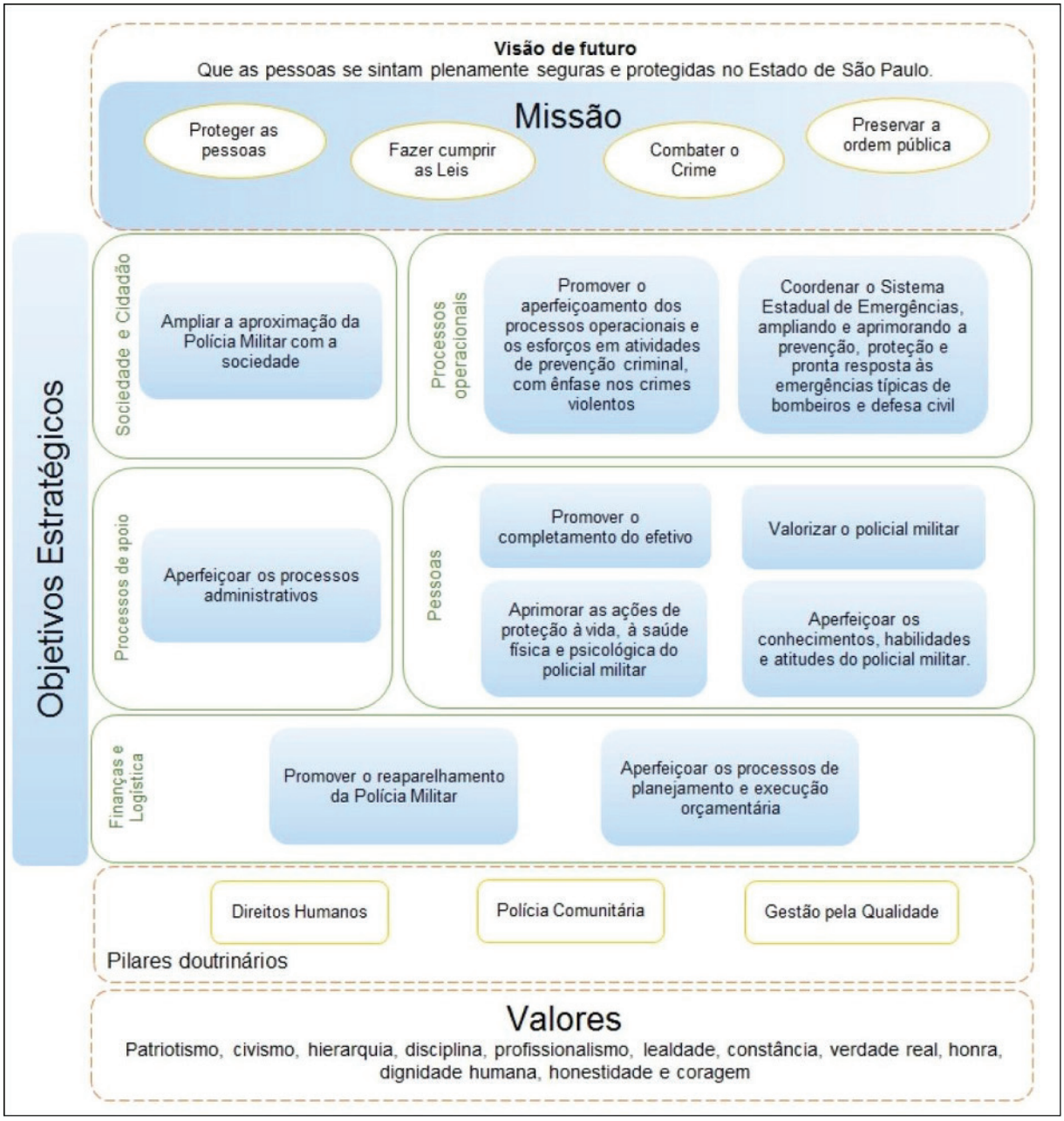
A PMESP evidencia em seu Mapa Estratégico a interligação entre seus objetivos estratégicos com as perspectivas de interesse do Comado, que garantem a sinergia necessária com o fim de valorização do bem mais precioso da Instituição, o policial militar.

Dentre os mais variados aspectos, são destacados ainda os princípios organizacionais e valores, como proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública.

Sua visão de futuro é estabelecida na seguinte frase: "Que as pessoas se sintam plenamente seguras e protegidas no Estado de São Paulo"

E no quadro, a seguir, visualiza-se tal conteúdo, "*exempli gratia*":

Figura 2 – Mapa Estratégico



Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo (2020, p.24).

Prever o futuro não é fácil e nem pode ser uma mera questão de achismo; com base no conhecimento do passado e do presente, com a análise de tendências e das variáveis existentes é possível afunilar possibilidades com probabilidades de ocorrência.

Atores importantes da história da PMESP, que viveram momentos, dificuldades e desafios diferentes podem ser importantes para uma leitura importante do futuro. Nesse diapasão foram entrevistados, por intermédio de questionários, alguns ex-comandantes gerais desse século para entendimento melhor do ambiente e dos desafios do futuro.

Cel Res PM Álvaro Batista Camilo

Comandante Geral da PMESP de 15 de abril de 2009 a 03 de março de 2012

Fotografia 1 – Cel Res PM Camilo

Fonte: Fornecida pelo entrevistado

Sobre algum projeto ou iniciativa que entendia relevante para o qual tinha ideia, estudo e intenção de melhorar, mas que não conseguiu implementar, o ex- Comandante Geral, Cel Res Camilo, apontou a instalação de auditorias em todos os níveis, de maneira não correcional, mas de acompanhamento e reorientação para verificação se as estratégias definidas pelo Comando estão acontecendo da forma e qualidade planejadas e, ao mesmo tempo, bem como das coletas de informações das áreas operacional e gerencial.

Também destacou a criação da Fundação da Polícia Militar para ser um catalizador de projetos e recursos para a Instituição.

E derradeiramente, a maior valorização da educação continuada dentro da Instituição e a criação de mecanismos de controle para que de fato ela aconteça da forma planejada.

Instado a sugerir quais serão os desafios, oportunidades e tendências para a Corporação no seu Bicentenário (2031), apresentou, literalmente:

> Desafios: solidificar a Instituição como referência nacional e internacional de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública; tornar o policial militar um policial total e um agente de comunicação social da Instituição, ou seja, alguém que quando procurado, atenda bem, resolva ou dê encaminhamento ao problema; transformar, definitivamente, a imagem da Polícia Militar, tornando-a uma parceira e amiga do cidadão. O cidadão não deve temer, mas respeitar e, mais que isso, admirar o policial militar.
>
> Oportunidades: a Polícia Militar já é uma referência nacional e reconhecida como uma das melhores polícias do Brasil - se não a melhor - e uma instituição séria, de boa gestão e com profissionais comprometidos e com alta identificação com a Instituição, isso deve ser aproveitado; a Segurança Pública, com o crescimento das cidades, é um tema que veio para ficar e, como tal, é o momento da Polícia Militar se fazer presente em todas as discussões, propor leis, escrever sobre o tema e se solidificar como quem entende e domina o assunto, na mídia, perante as autoridades, perante a população, perante os acadêmicos.

Cel Res PM Benedito Roberto Meira

Comandante Geral da PMESP de 27 de novembro de 2012 a 05 de janeiro de 2015

Fotografia 2 – Cel Res PM Meira

Fonte: Fornecida pelo entrevistado

Com referência a algum projeto que entendia relevante, mas que não tenha conseguido implementar, o Cel Res Meira destacou a bonificação por resultados, que atualmente se estende até nível de companhia PM até os GP/PM, não contemplando apenas com valorização pecuniária, mas estendendo a iniciativa para pontuação nas promoções.

Uma outra consideração, seria a reestruturação administrativa e operacional das OPM a começar pela redução do número de batalhões operacionais, tendo em vista que muitos foram instituídos por critérios políticos sem qualquer justificativa, reduzindo em muito o efetivo operacional em razão da demanda do serviço administrativo que cada batalhão exige.

Continuamente ainda apresentou mais quatro demandas que gostaria de ter implantado:

> Instituir nova estrutura de OPM operacionais (semelhante as antigas Companhias Independentes), unidades sob comando de Major PM ou Ten Cel PM ou Coronel PM, utilizando como critério a população de cada município e suas peculiaridades com o objetivo principal de reduzir o efetivo administrativo e potencializar o operacional;
>
> Remunerar as praças (Cabos e Soldados) que exercem comandos de GP/PM e Sargentos PM que eventualmente substituem oficiais em razão de afastamento regulamentares;
>
> Aquisição de armamento no mercado internacional (a exemplo do que foi conquistado recentemente com as aquisições de pistolas Glock para o efetivo operacional)
>
> Alterar a legislação para exigir curso superior para ingresso na Corporação.

Sobre a visão de futuro para 2031 o Coronel Meira apresentou:

> Com a atual estrutura organizacional vigente não se pode cogitar na redução de efetivo, por isso a necessidade de uma nova e moderna estrutura com efetivo reduzido com emprego e investimento em ferramentas tecnológicas (detecta é um exemplo).
>
> Fazer o mesmo e melhor com custo reduzido (não se trata de baixos salários, ao contrário, profissionais muito bem remunerados e qualificados, os melhores)

Cel Res PM Roberval Ferreira França

Comandante Geral da PMESP de 04 de abril de 2012 a 26 de novembro de 2012.

Fotografia 3 – Cel Res PM Roberval

Fonte: Fornecida pelo entrevistado

Os projetos ou iniciativas que o Cel Res PM Roberval entendia relevantes, mas que não conseguiu implementar, foram descritos de forma cartesiana:

> Nova estrutura organizacional: Reformular o Desenho e a Estrutura Organizacional; aprovar a Lei Orgânica da Polícia Militar; revisar o Decreto de Organização da Polícia Militar; o Quadro Particular de Organização (QPO) e a Matriz Organizacional; 2. Nova Arquitetura Corporativa: redesenhar os processos de gestão: Pessoas (incluindo Educação Corporativa e Saúde); Finanças (incluindo Orçamento e Custos); Logística (incluindo Cadeia de Suprimentos); Tecnologia da Informação (incluindo Comunicação); Serviços (incluindo Estratégia, Desenho, Implantação, Operação e Melhoria Contínua dos Serviços); 3. Adotar e implantar novas e modernas práticas de gestão: Arquitetura da Liderança (LA); Arquitetura Corporativa (EA); Gestão Estratégica (SM); Gestão de Níveis de Serviços (SLM); Gestão por Competências (CM); Gestão do Conhecimento (KM); Gestão Baseada em Desempenho (PBM); Gestão de Projetos Organizacionais (OPM); Gestão de Processos de Negócio (BPM); Gestão de Riscos Corporativos (ERM); Gestão pela Qualidade Total (TQM); Modelos de Maturidade e Capacidade Integrados (CMMI); Gestão da Inovação (IM); etc.

O Oficial ainda apresentou suas percepções sobre **desafios** a serem enfrentados em um **cenário desfavorável** para a PMESP no seu Bicentenário, destacando: novas formas de crime com organizações criminosas operando em rede e com mais eficácia, além das fronteiras nacionais, insuficiência orçamentária limitando a capacidade das forças policiais, movimento do Garantismo Penal dissociado da realidade social e perda de confiança dos cidadãos na luta contra o crime.

Apresentou também as **oportunidades** para criação de um **cenário ideal** com a adoção de seguintes iniciativas:

> Criar a POLÍCIA 4.0 (v. artigos sobre Indústria 4.0)
>
> Integração em Rede de todas as Forças de Segurança, Inteligência e Defesa - v. ações, estratégias e iniciativas do US DHS - United States Department of Homeland Security e US FEMA - : i) LEISI - Law Enforcement Information Sharing Initiative program - ; ii) LEI - Law Enforcement and Integration office (https://www.fema.gov/about/offices/law-enforcement); iii) Redefining Homeland Security: A New Framework for DHS To Meet Today's Challenges (https://www.americanprogress.org/issues/security/reports/2021/06/16/50064 2/redefining-homeland-security-new-framework-dhs-meet-todays- challenges/);
>
> Investir massivamente em automação, robotização (RPA) e Inteligência Artificial (IA), recrutar não apenas pessoas com habilidades para atuar nas ruas, mas também pessoas capazes de trabalhar na gestão corporativa e na logística de retaguarda (middle e back office), na área de TI e especialistas investigativos - v. relatórios da PWC: i) "The police force of tomorrow: Agile and tech-savy", em português "A força policial de amanhã: ágil e especialista em tecnologia",

Cel Res PM Ricardo Gambaroni

Comandante Geral da PMESP de 05 de janeiro de 2015 a 17 de abril de 2017

Fotografia 4 – Cel Res PM Gambaroni

Fonte: Fornecida pelo entrevistado

Sobre os projetos ou iniciativas que entendia relevante ou tinha ideia, estudo e intenção de melhorar, mas que não foi possível a implementação, o Cel Res PM Gambaroni, trouxe à baila os seguintes pontos: "TCO sem dúvida, evolução no currículo da APMBB com ingresso como Bacharel em Direito e criação de quadro de Bombeiros, integrado desde a base da carreira, como nas FFAA"

Sobre a visão de futuro da Instituição, o ex-Comandante Geral apresentou três relevantes pontos para estarem presentes em um cenário ideal:

a) Modelo de Polícia de Ciclo Completo, essencial para evolução do trabalho policial e judiciário;

b) Polícia de Estado e não de Governo, com independência decisória embora sempre subordinada ao Governo do Estado; e

c) Forte evolução tecnológica e legal no modelo de segurança pública.

Cel Res PM Marcelo Salles

Comandante Geral da PMESP de 23 de abril de 2018 a 10 de março de 2020

Fotografia 5 – Cel Res PM Salles

Fonte: Fornecida pelo entrevistado

O Cel Res PM Salles manifestou duas relevantes iniciativas que tinha ideia, estudo e intenção de melhorar, mas que não conseguiu implementar, sendo: a recomposição salarial adequada, por parte do Governo, ao merecido e hercúleo trabalho desenvolvido por nossos dedicados policiais militares e aumento mais significativo das estruturas dos centros de atenção psicológica e social da PMESP (CAPS), com o foco na prevenção aos suicídios na instituição e a importância de manter a diminuição dos indicadores criminais, salientando ainda, que entende que esses fatores ainda devem continuar sendo os desafios futuros da PMESP.

Adaptando, hipoteticamente, o método apresentado no estudo inglês no contexto da PMESP, e com base nos especialistas, ex-comandantes gerais consultados, com o intuito de fomentar a discussão no presente trabalho, poderíamos experimentar, de forma empírica, a prospecção de 02 (dois) cenários futuros:

1) ***Cenário Realizável (2021-2031):*** ocorrerá com base na percepção e no modo de condução dos fenômenos e processos, respectivamente, pelos atores que atuam no presente.

1.1. Problemas globais: serão alvo de intensificação as crises humanitárias, sociais, econômicas e ambientais: aumento do número de incêndios florestais, inundações, aumento de grupos organizados explorando déficits de abastecimentode água, combustível e de alimentos, aumento da pobreza, desigualdade e desemprego;

1.2. Aumento da oferta de segurança por fornecedores ilegítimos, causado pela busca da sociedade por novas formas de proteção e segurança, diante de oportunidades congeladas, fragmentação social e do impacto crescente das mudanças climáticas.

1.3. Introdução de novos regulamentos para disciplinar as tecnologias disruptivas, para conter abusos causados pela desinformação, interferência eleitoral, prevenir "cyberbulling" e proteger dados dos usuários e alinhar sua utilização ao interesse público;

1.4. Escalada de crimes de desinformação: criação de vídeos, áudio e textos falsos altamente convincentes levando a um aumento exponencial de crimes baseados em engano e manipulação; e

1.5. Novas formas de crime com organizações criminosas operando em rede e com mais eficácia, além das fronteiras do país.

2. **Cenário Desejável (2021-2031)**: cenário possível e ideal, todavia, dependente de estratégias que conduzam as ações para a consecução de seus objetivos estratégicos e/ou alinhamento de vontades políticas:

2.1. O Governo irá propor a reconstrução da economia com grandes investimentos em infraestrutura pública e investirá em infraestrutura necessária para a transição de uma economia baseada em energias renováveis;

2.2. Grandes investimentos em empresas que trabalham com Artificial Intelligence, biotecnologia e cidades inteligentes, gerando centenas de tecnologias para lidar com a poluição, escassez de água, agricultura, transportes, manufatura, produção de energia, corrupção e lavagem de dinheiro;

2.3 O aumento da dependência social e emocional da tecnologia será explorado por criminosos: hackers de DNA, roubo de identidade, perseguição digital, drogas sintéticas, pirataria, ataques cibernéticos às empresas por hackers ativistas;

2.4. As Big Techs (Google, Facebook...) ficarão mais poderosas do que nunca, controlando cada vez mais os dados pessoais, essenciais para a prestação de serviços públicos e capazes de bloquear ou contornar tentativas de regulamentação;

2.5. Os avanços na Inteligência Artificial permitirão que o crime organizado automatize golpes em grande escala, principalmente com idosos;

2.6. Mais pessoas trabalhando em casa gerarão o aumento dos casos de violência doméstica, abuso infantil e negligência com idosos;

2.7. Fortalecimento da governança e de parcerias mais efetivas com o Poder Público e seus entes: Polícia Federal, Ministério Público, Guardas Municipais etc;

2.8. Os estabelecimentos próprios estaduais da PMESP serão dotados de tecnologias sustentáveis para redução de consumo de água, energia etc;

2.9. A frota de viaturas da PMESP será composta por carros elétricos;

2.10. Investimento na área de Inteligência, de forma a dotá-la de condições de reprimir os crimes organizados, cibernéticos, fake news, pirataria, tráfico de drogas;

2.11. Investimento nas atividades de proteção ambiental realizadas pelo policiamento ambiental;

2.12. Investimento nas atividades de prevenção e combate a incêndios realizadas pelo Corpo de Bombeiros, incorporando-os nos códigos e regulamentos do Corpo de Bombeiros as ações para o controle de inundações, de incêndios florestais, de ocupações em locais e áreas de risco;

2.13. Incremento da operação de aeronaves remotamente pilotadas, através da atuação além da linha de visada do operador e atuações autônomas (AI);

2.14. Criação da Policia 4.0;

2.15. Necessidade de remodelar os cur-

sos de formação, de especialização e de capacitação da Corporação para atender às novas demandas por conhecimentos;

2.16. Aumento mais significativo das estruturas dos centros de atenção psicológica e social da PMESP (CAPS);

2.17. Modelo de Polícia de Ciclo Completo;

2.18 Consagração fatídica e popular de polícia parceira e amiga do cidadão; e

2.19. Melhor remuneração salarial aos policiais militares.

Conclusão

O artigo apresentou de forma expedita uma análise da ferramenta de cenários prospectivos e sua aplicação em instituições policiais.

Com base nas pesquisas bibliográficas, mormente no acervo bibliográfico do Centro de Altos Estudos Superiores, foi conclusiva a acepção de que os autores que já pesquisaram o assunto na PMESP são unanimes em avalizar a hipótese de emprego do planejamento prospectivo na Corporação.

Observou-se também, através de *benchmarking*, que as polícias do Brasil e do mundo adotam em seus planejamentos estratégicos a ferramenta de prospecção de cenários, que indubitavelmente se mostrou eficaz no tratamento preditivo das incertezas e variáveis do futuro.

No contexto da PMESP ficou demonstrado que a variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas foram as mais apontadas e merecem um levantamento pormenorizado, pois é o monitoramento das variáveis que irão induzir as estratégicas em busca de um cenário ideal.

É conveniente observar que os cenários apresentados pelas polícias comparadas abrangem sempre um longo prazo, acima de 10 anos, o que seria uma boa adoção pela PMESP, que na atualidade vincula seu planejamento ao Plano Plurianual (quatro anos).

Ao se consolidar um plano de maior tempo (10 anos, por exemplo), com a prospecção de cenários desejáveis e ideais, irá se proporcionar as ações estratégicas institucionais e perenes que devem se sobrepor a vontades políticas transitórias (quatro anos), quando essas não atendem aos objetivos estratégicos institucionais.

Desta forma, a Polícia Militar do Estado de São Paulo será, certamente, reconhecida em seu Bicentenário em 2031 como uma Polícia de Estado, bem remunerada, com emprego de tecnologias de última geração e, reconhecidamente, parceira da sociedade paulista.

Referências

ALDARVIS, Renato. **Planejamento Estratégico na Polícia Militar – Adaptação da Matriz Swot para Emprego em toda a Corporação**. 2004. 223 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Curso Superior de Polícia - Ii-2003, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, São Paulo, 2004.

BRASIL, Exército Brasileiro, Escola Superior de Guerra, **Metodologia de Planejamento Estratégico, 2021**. Rio de Janeiro: ESG, 2021.

CHIAVETO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLEGE OF POLICING. ***Policing in England and Walues: Future Operating Enviroment 2040*** – FOE 2040, London, Ago 2020. Disponível em: https://paas-s3-broker-prod-lon-6453d964-1d1a-432a--9260-5e0ba7d2fc51.s3.eu-west- 2.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/Future-Operating-Environment-2040_0.pdf. Acesso em: 15 set. 2021

DOURADO, Raimundo Alves. **O planejamento estratégico situacional - como planejar sob incertezas** -. 1993. 121 f. Tese (Doutorado) - Curso de Curso Superior de Polícia, Centro de Altos Estudos de Se-

gurança, São Paulo, 1993.

GRODZICKI, João Alfredo. **Aplicação da Técnica de Cenários Prospectivos no Planejamento Operacional do Batalhão**. 2004. 84 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – 2004, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores "Cel PM Nelson Freire Terra", São Paulo, 2004.

LEÃO, Décio José Aguiar. **Metodologia para Análise de Eventos Criminais com Bombas e Explosivos.** 2009. 220 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais I/2009, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores "Cel PM Nelson Freire Terra", São Paulo, 2009.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes; SOUZA, Irineu Manoel de; HERLING, Luiz Henrique Debei; MORITZ, Mariana Oliveira; CESCONETTO, Simone Moretto. **A prospecção de Cenários nas Universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória estratégica da UFSC para 2022**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 111-135, dez.

POLICIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2011 – 2022**, março de 2015. Edição n° 2. Brasília – DF, 2015.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Plano de Comando 2020-2023,** de 21 de fevereiro de 2020. São Paulo:PMESP, 2020.

POLICIA MILITAR DO PARÁ. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015 / 2025,**. Edição n° 1. Belém – PA, 2015.

.

POLÍCIA MILITAR

EM NÚMEROS

2022

JANEIRO A SETEMBRO

14.1 MILHÕES
CHAMADAS 190

4.9 mil
ARMAS DE FOGO APREENDIDAS

151 toneladas
DROGAS APREENDIDAS

31 mil
VEÍCULOS RECUPERADOS

81 mil
PESSOAS PRESAS

CCOM SOCPM
COMUNICAÇÃO SOCIAL PM

#POLICIAMILITARSP

Acesse nos mídias sociais
/policiamilitarsp
@PMESP
policiamilitardesãopaulo.blogspot.com
/PMTV
@policiamilitarsp_oficial
@policiamilitar_sp
FAGUNDES
AXON
POLÍCIA MILITAR
A Polícia que proteje
VOCÊ!

POLÍCIA MILITAR

SÃO PAULO