

A APLICAÇÃO DAS RECOMPENSAS COMO MÉTODO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA MOTIVAÇÃO E EFICIÊNCIA DA TROPA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

SANTIAGO, Henrique de Matos Costa¹

COSTA, Leon Denis da²

RESUMO

O presente estudo tem o propósito de demonstrar como é aplicado e quais são as principais recompensas utilizadas pelos Comandantes de unidade como método de gestão de pessoas para motivação e eficiência dos policiais. Através de pesquisa de campo e entrevistas foi descoberto os tipos de recompensas de iniciativa dos comandantes, os impactos na gestão dos resultados, quais são os desafios, vantagens e desvantagens dos Comandantes para este tipo de política de recompensa e as principais diferenças e destaques entre as portarias aplicadas pelos comandantes. Foi realizada entrevista com quatro Comandantes de unidades e buscou identificar se a política de recompensa consegue aumentar os resultados de eficiência no combate ao crime e aumento da motivação dos policiais. Identificou-se que atualmente a política de recompensa de dispensa por produtividade é a mais utilizada pelos Comandantes de unidade e estas são regulamentadas através de portarias internas com implementação de um ranking de produtividade por pontuação. Aqueles policiais que mais produzirem e conseguirem atingir pontuação necessária são agraciados com uma dispensa. Conforme os resultados da pesquisa, a dispensa por produtividade é uma forma de reconhecer o serviço daquele policial que mais produz ativando o espírito de competitividade na tropa, aumentando a produtividade e motivação da tropa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Eficiência. Motivação. Recompensa.

ABSTRACT

The present study aims to demonstrate how it is applied and what are the main rewards used by unit commanders as a method of people management for the motivation and efficiency of police officers. Through field research and interviews discover the types of rewards of initiative of commanders, the impacts on the management of results, what are the challenges, advantages and disadvantages of commanders for this type of reward policy and the main differences and highlights between the ordinances applied by commanders. An interview was carried out with four unit commanders and sought to identify whether the reward policy can increase the results of efficiency in fighting crime and increase the motivation of police officers. It was identified that

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais – 46ª Turma – do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, henriquesmc@hotmail.com; Goiânia – GO, junho de 2022.

² Orientador: Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás, Professor Titular do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás CAPM, leondenis1978@gmail.com, Goiânia – GO, junho de 2022.

currently the productivity waiver reward policy is the most used by unit commanders and these are regulated through ordinances with the implementation of a productivity ranking by score. Those police officers who produce the most and manage to achieve the required score are awarded a waiver. According to the research results, the dismissal for productivity is a way of recognizing the service of the police officer who produces the most, activating the spirit of competitiveness in the troop, increasing the troop's productivity and motivation.

Keywords: People management. Efficiency. Motivation. Reward.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a Polícia Militar do Estado de Goiás vem diminuindo o quantitativo de policiais militares do serviço ativo em razão do alto número de aposentadorias. Para conseguir maximizar resultados com baixo efetivo é necessário implantação de estratégias eficazes de gestão de pessoas objetivando impactos positivos na tropa com motivação, satisfação e realização do profissional. Diversos comandantes que se destacam como grandes gestores de pessoas e são considerados verdadeiros líderes por seus subordinados têm implantado as recompensas que visam premiar os policiais que mais se destacam no combate à criminalidade.

Na Polícia Militar do Estado de Goiás o Código de Ética e Disciplina (Lei nº 19.969 de 11 de janeiro de 2018) prevê em seu artigo 49 a recompensa como forma de reconhecimento dos bons serviços prestados pelos militares à Corporação. O artigo 50 elenca um rol taxativo de recompensas sendo: elogio, dispensa do serviço e dispensa da revista de recolher e do pernoite. Há ainda as medalhas e os diversos tipos de promoções previstas na Lei de Promoções de Oficiais (Lei 8.000 de 25 de novembro de 1975) e Lei de Promoções de Praças (Lei 15.704 de 20 de junho de 2006). E no âmbito da Secretaria de Segurança Pública temos a portaria que regulamenta a recompensa a todos os policiais e bombeiros do estado que conseguirem cumprir mandado de prisão de alguns crimes específicos.

Atualmente os elogios e as dispensas são as principais recompensas que os gestores possuem à disposição para aplicação imediata. É necessário analisar os benefícios e desvantagens que as recompensas geram para tropa e para a instituição.

Diante do pouco efetivo da Corporação a recompensa é uma estratégia eficaz para motivar a tropa. Nesse sentido, temos alguns problemas de pesquisa: quais as principais recompensas utilizadas pelos gestores para motivar os profissionais? Além disso, os policiais estão motivados com o método implantado no seu Batalhão e quais os indicadores de desempenho que são mais predominantes nas políticas de recompensa dadas aos policiais?

A presente pesquisa tem como objetivo geral estudar quais são as políticas de recompensa que tem sido implementadas em unidades policiais militares para buscar alcançar as metas de aumento da proatividade policial e a redução da criminalidade. Os objetivos específicos são descobrir os tipos de recompensas de iniciativa dos comandantes, os impactos na gestão dos resultados, quais tem sido os desafios, vantagens e desvantagens dos comandantes para este tipo de política de recompensa e as principais diferenças e destaques entre as portarias aplicadas pelos comandantes.

Tal pesquisa será de suma importância para instituição pois irá revelar a opinião do gestor sobre a aprovação da aplicação das recompensas e irá avaliar como os Comandantes dos principais Batalhões operacionais de Goiânia e região metropolitana aplicam as recompensas e qual sua importância para motivação e eficiência da tropa. Além disso irá comprovar qual recompensa é mais efetiva para motivar o policial e qual o papel da recompensa na tropa diante das cobranças do alto comando por maximização de resultados.

A metodologia utilizada na pesquisa é a qualitativa, com utilização de pesquisa de campo nas unidades policiais, realizar entrevistas com comandantes e verificar se aplicam as recompensas e se há uma portaria interna de regulamentação, analisar benefícios e desvantagens das recompensas, comparar diferentes opiniões e recompensas implantadas pelos Comandantes dos principais Batalhões da cidade de Goiânia e região metropolitana. Quanto ao método será utilizado o dedutivo. Será realizado levantamento com pessoas relevantes ao objeto de pesquisa além de busca por livros relacionados a gestão de pessoas, liderança e motivação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA POLÍCIA MILITAR

Para Lins (2013) a gestão de pessoas é uma área responsável, dentro da organização, por tudo que é referente a administração de pessoas. Esta área refere-se ao conjunto de políticas e práticas que conduzem os aspectos da condição gerencial relacionado com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

As pessoas são consideradas o principal meio de engrenagem de qualquer organização seja pública ou privada e os gestores são fundamentais pois são eles têm a função de planejar, dirigir, organizar e controlar todos esses recursos.

A gestão de pessoas para Chiavenato (2014) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos e constituem seis processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Agregar pessoas significa incluir novas pessoas na organização, no caso da Polícia Militar através de concursos públicos. Aplicar pessoas é o processo de desenhar as atividades que cada pessoa irá desempenhar na organização, orientar e acompanhar seu desempenho. Recompensar pessoas é utilizado para incentivar pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Desenvolver pessoas é o processo de capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Manter pessoas o gestor cria condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. E, por fim, monitorar pessoas é o processo de monitorar, controlar e verificar os resultados.

O estudo do processo de recompensar pessoas se trata da concessão de recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais. Os verdadeiros líderes buscam identificar e satisfazer as necessidades de seus empregados e servi-los, atendê-los. Segundo James (2014, p. 37) “os escravos fazem o que os outros querem, os servidores fazem o que os outros precisam. Há um mundo de diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades”.

O legítimo líder busca o melhor para seus liderados, satisfazer as necessidades e não as vontades. A necessidade é uma legítima exigência física ou psicológica que busca o bem-estar do ser humano, já a vontade não considera as consequências físicas ou psicológicas daquilo que deseja. Como exemplo podemos citar um gestor que libera seu policial para participar de uma festa de aniversário de

um parente está satisfazendo uma vontade. Já no caso em que ele libera o servidor pois este está doente ocorre a satisfação de uma necessidade.

Pessoas possuem necessidades e vontades diferentes, portanto cabe ao líder realizar essa identificação. Por exemplo a principal necessidade de um pintor é possuir um excelente pincel e boas tintas para realizar sua pintura, já um policial precisa de um armamento confiável, uma viatura em boas condições e o colete balístico de proteção. Todas as necessidades devem ser satisfeitas de acordo com um nível de prioridade, conforme a Pirâmide de Hierarquia das Necessidades Humanas de Abraham Maslow.

Sendo assim, os gestores devem preocupar primeiramente em servir bem seus subordinados procurando satisfazer suas necessidades e não vontades, com foco nas necessidades básicas, conforme descreve o autor James Hunter na obra *O Monge e o Executivo* (2014, p.39): “as necessidades do nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Assim, se considerarmos o nível mais baixo, suponho que pagar um salário justo e dar os benefícios satisfariam as necessidades de comida, água e teto”.

Certamente, a gestão de pessoas na Polícia Militar é um tema bastante desafiador e, atualmente, vemos o quanto é importante esta área para melhorar o ambiente de trabalho, maximizar os resultados de produção e superar antigos paradigmas existentes.

Os futuros gestores da corporação, alunos oficiais, recebem treinamento e diversas instruções para serem verdadeiros líderes e não chefes. Isso mostra o interesse da corporação em formar futuros oficiais gestores, além de orientar e aperfeiçoar aqueles oficiais que já estão em funções importantes de comandamento.

A principal diferença entre um líder e um chefe é que este toma decisões baseadas apenas na hierarquia, no autoritarismo, no seu poder coercitivo. Já o líder tem a capacidade de influenciar pessoas com objetivo que elas trabalhem com entusiasmo, inspira, motiva, busca a satisfação dos seus liderados. Segue abaixo entendimento sobre o assunto na obra *Administração de Pessoas*:

Chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a autoridade que abrange o cargo, cujas atribuições lhe dão capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro dos limites do seu cargo. Líder é aquele que, mesmo não sendo o chefe de direito, é seguido e respeitado e que consegue unir o grupo, representá-lo e defender os objetivos comuns. É aquele que possui grande identificação com seus companheiros, com os quais mantém bom relacionamento. A liderança é necessária em todos os

tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos e até mesmo em grupos informais (SOARES, 2015, p. 62).

Para Cravid (2015, p.24) a “liderança é um dos fatores imprescindíveis para que uma organização atinja os seus objetivos. Deste modo, a liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos”.

Conforme doutrina clássica sobre liderança existem algumas maneiras e estilos diferentes de líderes: autocrático, liberal e democrático. O líder autocrático é aquele que centraliza as decisões em si e impõe suas ordens ao grupo. Na sua ausência todas as atividades param. O líder liberal garante total liberdade ao grupo para tomar decisões com mínima intervenção do líder. Já o líder democrático toma as decisões conforme entendimento da maioria, sendo a pauta debatida por todos.

Os novos estudos sobre liderança apontam três diferentes estilos de líderes sendo eles: liderança carismática, transacional e transformacional. Para Lins (2013), o líder carismático é aquele capaz de fazer com que os liderados lhe atribuam capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança. Através da comunicação esse líder consegue influenciar pessoas, com confiança, levando os outros a agir com objetivo em comum. O líder transacional, para Lins (2013, p. 197) “é o que conduz ou motiva os liderados na direção das metas preestabelecidas, esclarecendo papéis e exigências do trabalho. É o tipo de líder que consegue dos liderados o desempenho esperado”. Já o líder transformacional para Lins (2013) é aquele que são inspirados a transcender os próprios papéis, causando efeito profundo e impacto maior na organização. Para Cravid (2015, p.27) “a proposta da liderança transformacional está baseada na influência do líder ao seguidor. A ação de liderança, nesse caso, tem que ocorrer em dupla direção a fim de se estabelecer um clima de respeito mútuo.

A liderança não é considerada um dom, mas sim uma virtude. Portanto aqueles que são considerados chefes tem a oportunidade de ser moldado para se tornar um grande líder. Para Cortella (2017, p. 35) “a liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, do ponto de vista virtual. O virtual precisa ser atualizado ou realizado. Não existe líder nato. Aquele apontado como: esse cara nasceu para liderar”.

Gradativamente os Comandantes da Corporação estão se atualizando e deixando o velho paradigma de chefia, tornando verdadeiros líderes que impõe o respeito não pelo poder advindo do cargo, mas sim pela liderança servidora, que

pensa mais na tropa do que em si, que consegue influenciar pessoas e fazer com que elas trabalhem com motivação, empenho e dedicação.

2.2 MOTIVAÇÃO E EFICIÊNCIA

Em primeiro lugar precisamos deixar claro que a gestão de pessoas e liderança está intimamente ligada a motivação e eficiência. Aquele gestor que consegue aplicar bem os conceitos de gestão de pessoas e empenhar sua função como líder consequentemente terá seus liderados motivados e o serviço será eficiente.

Para Lins (2013, p.232) “a palavra motivação tem origem no Latim (*movere*) e designa a condição do organismo que influencia a direção do comportamento. Ou seja, refere-se ao impulso que leva à ação, sendo ele interno ou externo”.

A motivação tem o papel de impulsionar as pessoas com a finalidade de atingir seus objetivos pretendidos. A motivação faz com que os indivíduos deem o melhor de si buscando conquistar o que almejam. É um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, sendo difícil cumprir algumas metas sem estar motivado.

Segundo Chiavenato (2014, p.250), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo ser provocado por um estímulo externo (ambiente) ou internamente nos processos mentais. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras”.

Como dito acima, a motivação pode advir de uma força interior ou exterior. A primeira é aquela em que cada pessoa tem sua capacidade de se motivar ou desmotivar intrinsecamente. Já a segunda é aquela gerada por fatores extrínsecos, pelo ambiente em que a pessoa convive ou labora.

A motivação intrínseca é um elemento totalmente subjetivo, que está ligada aos desejos e necessidades individuais de cada um, onde os empregados realizam determinada atividade por afinidade, tendo em vista a satisfação pessoal que esta irá trazer para si. Já a motivação extrínseca, diz respeito ao envolvimento do funcionário em atingir determinado objetivo e está relacionada à fatores como premiações, vantagens e recompensas.

Segundo Lins (2013), há duas linhas teóricas sobre motivação: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo buscam explicar quais fatores motivam o homem (fatores dentro do indivíduo ou do ambiente). As teorias de processo buscam explicar como funciona a motivação, descrever como acontece a motivação, com base nos valores e crenças.

A principal teoria de conteúdo é a Teoria das Hierarquias de Maslow. Já as teorias de processo são: Teoria da Expectativa de Vroom e Teoria do reforço de Skinner.

A Teoria das Hierarquias de Maslow diz que as necessidades dos seres humanos seguem uma hierarquia, sendo que um nível deve ser atingido para que o indivíduo busque o próximo.

O primeiro nível trata das necessidades de fisiologia: comida, água e moradia. O segundo nível trata da segurança do corpo, do emprego, de recursos, da família, saúde e propriedade. O primeiro e o segundo níveis são considerados necessidades básicas. Já o terceiro, quarto e quinto níveis são necessidades secundárias. As necessidades sociais é a aceitação por parte de um grupo, troca de amizade e relacionamento. As necessidades de estima são aquelas na qual o indivíduo é capaz de reconhecer suas próprias capacidades, ser aceito e reconhecido pela sociedade. Já o topo da pirâmide no qual se encontra a autorrealização está a criatividade, os valores, a independência, o autoconhecimento. No último nível, o indivíduo é capaz de controlar as suas ações, ser capaz de se sentir satisfeito com o que faz e consegue aproveitar ao máximo seu potencial.

Os níveis iniciais da pirâmide são garantidos através de um salário digno que cobre as necessidades básicas de um ser humano. Já os níveis superiores são atingidos através de um ambiente de trabalho favorável, excelente clima organizacional, bonificação com recompensas, elogios e feedbacks dos gestores, conforme afirma James:

As necessidades da segunda camada - segurança e proteção - exigiram um ambiente de trabalho seguro, juntamente com o fornecimento de limites e o estabelecimento de regras e padrões, como disse Simeão hoje cedo. Maslow afirma que estabelecer limites, regras e padrões é fundamental para satisfazer as necessidades de segurança e proteção. Isso nos leva a concluir que Maslow não era de jeito algum adepto da permissividade dos pais. De qualquer modo, uma vez atendidos os dois níveis básicos de necessidades, os sentimentos de pertencer à empresa e de ser amado tornam-se necessidades incentivadoras. Eu me lembro que isso inclui a necessidade de fazer parte de um grupo saudável, com relacionamentos acolhedores e saudáveis. Uma vez satisfeitas essas necessidades, o estímulo vem da auto-estima, o que inclui a necessidade de sentir-se valorizado, tratado com

respeito, apreciado, encorajado, tendo seu trabalho reconhecido, premiado, e assim por diante (JAMES, 2014, p. 39-40).

Como citado acima, o último degrau da pirâmide é atingido quando a pessoa atinge a sua realização profissional e, para isso a organização precisa manter um salário digno, plano de carreira e aplicar métodos de motivação.

Em relação as Teorias de Conteúdo da Motivação, a Teoria da Expectativa de Vroom é uma das teorias mais aceitas para explicar a motivação. Para o psicólogo Victor Vroom o comportamento humano é sempre orientado para resultados, ou seja, as pessoas fazem coisas esperando outras em troca (LINS, 2013). O autor cita três fatores principais para esta teoria: valência, instrumentalidade e expectativa. Valência é o valor atribuído ao resultado (recompensa). Instrumentalidade é a relação desempenho-resultado. Expectativa é a relação esforço-desempenho (LINS, 2013).

Conforme afirma Lins (2013, p. 244) sobre a Teoria da Expectativa, “os indivíduos fazem escolhas baseados em ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e, por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada”.

A Teoria de Reforço de Skinner, foi desenvolvida em 1945 pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner e defende que o comportamento das pessoas é moldado através das recompensas. Os comportamentos positivos são recompensados já os negativos são desestimulados. O reforço positivo se dá através de elogios, recompensas, premiações e promoções. O reforço negativo remove algum estímulo aversivo. E a punição, repreende o empregado quando algum comportamento negativo é realizado.

Vimos que a motivação está intimamente ligada ao recebimento de recompensas e que ela não possui um conceito uniforme e pode ser vista de maneira diferente por cada ser humano. Portanto, o líder tem o papel de conhecer bem seus liderados e saber aplicar o melhor método para motivar sua tropa. Em uma organização em que os recursos financeiros para aplicar recompensas são escassos, é importante manter todos motivados com condições de serviço adequados e um ambiente de trabalho harmônico.

2.3 RECOMPENSAS

O processo de recompensar pessoas é de suma importância para incentivar e motivar os empregados. Existem diferentes métodos de recompensa e cabe ao gestor avaliar qual método é capaz de agradar a maioria dos seus subordinados. Na obra *Gestão de Pessoas* de Idalberto Chiavenato é ressaltado a importância da recompensa em uma organização:

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas nas organizações. A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém (CHIAVENATO, 2014, p. 237).

Apenas a remuneração salarial não é suficiente para conseguir motivar as pessoas a trabalharem de maneira eficiente. Para conseguir maximizar os resultados de uma organização é necessário programas de incentivo. Atualmente grande parte das organizações aplicam recompensas e punições para conseguir um ambiente de trabalho harmônico, conforme prescreve Chiavenato (2014, p. 266): “o sistema de recompensas e punições é o fator que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização”.

A Polícia Militar do Estado de Goiás possui diversos meios que buscam recompensar seus policiais. Dentre eles podemos citar como formas positivas para motivação as medalhas, promoções, elogios publicados em ficha e as dispensas concedidas pelos comandantes aos policiais que se destacam dos demais. No âmbito da secretaria de segurança pública de Goiás temos a recompensa prevista para qualquer policial ou bombeiro do estado por mandado de prisão cumprido previsto na portaria 0086 de 2018.

Há também as formas negativas de motivação que são a aplicação das sanções previstas no Código de Ética e Disciplina (Lei nº 19.969 de 11 de janeiro de 2018).

Com relação ao aspecto negativo de motivação tem-se a aplicação do Código de Ética e Disciplina (CEDIME – Lei nº 19.969 de 11 de janeiro de 2018) ao qual tem o objetivo de coibir condutas negativas ou omissas no concernente a atividade policial. Esta lei define, especifica e classifica as transgressões disciplinares

passíveis de punição além de estabelecer normas relativas a sanções disciplinares, conceitos e recompensas previstos em lei.

As transgressões e punições disciplinares são fundamentais para manter a hierarquia e disciplina presentes na caserna. Apesar de ser um método de motivação secundário aos padrões atuais de motivação, é de grande valia para manter o respeito e o pleno funcionamento de todas atividades policiais militares.

A portaria estadual 0086 de 2018 da secretaria de segurança pública prevê o bônus de R\$300,00 (trezentos reais) por equipe que conseguir cumprir mandados de prisão de alguns crimes específicos. O pagamento será feito aos agentes que participarem diretamente da ação policial que resultou no cumprimento de mandados pelos crimes de homicídio, tentativa de homicídio, latrocínio, estupro, tráfico de drogas, roubo de veículo e organização e associação criminosa. A indenização também será paga pela captura de foragidos do sistema prisional (GOIÁS, 2018).

Em relação as recompensas que motivam positivamente o policial temos as promoções do quadro de oficial da Polícia Militar de Goiás que é regulamentado pela Lei 8.000 de 25 de novembro de 1975 e as promoções do quadro de praça é regulamento pela Lei 15.704 de 20 de junho de 2006. São concedidas pelos critérios de antiguidade, merecimento, bravura, “post-mortem” ou por ressarcimento de preterição em casos extraordinários.

Conforme a art. 5º da Lei 8.000/75 “a Promoção por antiguidade é aquela que se baseia na precedência hierárquica de um Oficial PM sobre os demais de igual posto, dentro de um mesmo Quadro”. Já a promoção por merecimento (art. 6º Lei 8.000/75) é “aquela que se baseia no conjunto de atributos e qualidades que distinguem e realçam o valor do Oficial PM entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para promoção” (GOIÁS, 1975).

Em relação a promoção por bravura (art. 7º Lei 8.000/75), é aquela em que o policial recebe quando pratica um ato de extrema relevância à sociedade, ultrapassando os limites normais do cumprimento do dever. Já a promoção “post-mortem” (art. 8º Lei 8.000/75) é uma forma de homenagear aquele policial que faleceu durante cumprimento do dever ou em consequência disso ou reconhecimento de sua promoção não efetivada por motivo de óbito. A promoção por preterição é realizada após ser reconhecido o direito a promoção do policial que lhe caberia.

Todas essas promoções fazem parte do quadro de Oficiais e Praças da Polícia Militar e contribuem para que o policial esteja sempre motivado a exercer bem seu serviço para que consiga alcançar dentro do seu respectivo quadro melhores graduações e postos. Os diversos tipos de promoções citadas dependem basicamente do esforço de cada policial e acabam sofrendo pouca influência do gestor da unidade. Apenas os elogios e medalhas contribuem para que o policial consiga pontos na ficha para melhorar seu desempenho no Teste de Aptidão Policial (TAP) realizado para carreira de praças.

Mais adiante temos a previsão da concessão de medalhas regulamento pela Lei 9.012 de 27 de julho de 2017. Tal lei descreve um rol taxativo de medalhas e distintivos em seu art. 1º: Medalha do Mérito Policial, Medalha do Mérito Intelectual, Medalha do Mérito do Magistério, Medalha de Tempo de Serviço, Medalha do Serviço Distinto, Medalha do Destaque Operacional Anhanguera, Distintivo do Chefe de Seção do Estado-Maior, Distintivo de Comando de Unidade e Distintivo de Grande Comando.

As medalhas reconhecem o esforço do policial e, além disso, para a carreira de praças ajudam em pontuação na ficha que serve como critério para promoção.

Na sequência, temos a aplicação das recompensas previstas nos arts. 49, 50, 51, 52 e 54 da Lei nº 19.969/18. O art. 49 desta lei prevê “a recompensa constitui o reconhecimento dos bons serviços prestados pelos militares à Corporação” (GOIÁS, 2918) e o art. 50 da mesma lei enumera um rol exemplificativo de recompensa sendo elas: elogio, dispensa do serviço e dispensa da revista de recolher e do pernoite. Atualmente a recompensa por dispensa é o método que mais está ao alcance do gestor para aplicação rápida e eficiente. A maioria dos Batalhões operacionais utilizam a dispensa como método de recompensa para agraciar os policiais que se destacam dos demais na atividade operacional. Os Comandantes confeccionam portarias internas regulamentando ranking com pontuações para os diversos tipos de atividades policiais. Os policiais que conseguem atingir uma certa pontuação ao final do mês são agraciados com dispensas.

A maneira como as dispensas são concedidas possui grande variação de um Batalhão para outro, devido a mudanças nas características dos crimes cometidos na área, quantidade do efetivo no local, aumento ou diminuição de manchas criminais. A dispensa é bastante valorizada pela tropa pois possibilita que o policial consiga

realizar uma viagem, descansar ou resolver problemas pessoais. Através desse benefício os policiais são motivados, maximizando os resultados do serviço.

Na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina é aplicado um programa de reconhecimento de valorização policial chamado Programa VALOREM - Valorização e reconhecimento do Mérito Profissional do Policial Militar regulamentado pela portaria 448 de 2012. Tal programa sofre várias críticas pois não é flexível e os gestores das unidades não tem a possibilidade de alterar as pontuações previstas nos rankings.

Dentre as formas positivas de motivação dentro da PMSC, uma é através do reconhecimento profissional de forma objetiva, através da Valorização e Reconhecimento do Mérito Profissional do Policial Militar (VALOREM), ao qual foi regulamentado através da Portaria 448/PMSC/2012, assinada pelo então Comandante Geral da PMSC, Cel PM Nazareno Marcineiro, colocando em prática o idealizado no seu plano de comando, que previa o reconhecimento dos policiais militares de forma objetiva, através de mensuração, com pontuação dos serviços realizados pelos policiais. (KLEIN, 2018, p.10)

Além disso o período de apuração da recompensa é bastante extenso prejudicando sua mensuração conforme prevê Klein (2018, p.20): “verifica-se que o período de apuração de resultados a cada seis meses leva o policial militar a perder o foco no reconhecimento, pois ele via de regra, não consegue mensurar o seu serviço com os demais policiais por períodos maiores, perdendo o interesse em ser recompensado.

Outro aspecto negativo do Programa Valorem da Polícia Militar de Santa Catarina é a ausência de flexibilidade nos indicadores como descreve Klein (2018, p.21): “o desenvolvimento de uma planilha de indicadores flexíveis deve ser levado em consideração as características da local. Em algumas localidades existem demandas de serviço diferentes de outras”.

Outro tipo de recompensa prevista no Cedime é o elogio está descrito no art. 50, inciso I, do Cedime. O elogio deve ser publicado em ficha pela autoridade competente e coloca em relevo as qualidades morais e profissionais daquele militar que se destacou dos demais na execução de ato, serviço ou ação meritória. Além disso o elogio gera pontuação na ficha funcional do militar para fins de promoção.

O salário fixo e a estabilidade do serviço público acabam gerando nos policiais um sentimento de conformismo e desestímulo para superar metas. Nesse sentido, é importante que o gestor avalie qual a principal recompensa e a melhor forma de aplicá-la em sua tropa para que consiga motivar os policiais visando maximizar os resultados.

Atualmente a ferramenta que a grande maioria dos gestores têm aplicado nos Batalhões como método de gestão de pessoas para motivar a tropa e conseguir melhores desempenhos e resultados é a dispensa por produtividade de acordo com ranking de pontuação previsto em portarias confeccionadas pelos comandantes da unidade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo resulta da realização de pesquisa de campo nos Batalhões, realizar entrevistas com comandantes e verificar se aplicam as recompensas e se há uma portaria interna de regulamentação, analisar benefícios e desvantagens das recompensas, comparar diferentes opiniões e sistemas de recompensas implantados pelos comandantes dos principais Batalhões da cidade de Goiânia e região metropolitana. A pesquisa será qualitativa e o método será utilizado o dedutivo.

Será realizado entrevistas compostas por oito perguntas com Comandantes de quatro unidades policiais militares de Goiânia e região metropolitana, selecionadas pelo critério de possuírem uma política de recompensas. Os entrevistados foram escolhidos pois são responsáveis diretamente pela gestão da tropa e pela aplicação das recompensas previstas nas portarias. Além disso será realizado busca documental das portarias que regulamentam as recompensas nessas unidades e busca por livros relacionados a gestão de pessoas, liderança e motivação que serão utilizados na bibliografia e citados ao longo do texto.

As entrevistas foram realizadas com base em um questionário estruturado, contendo questões elaboradas sobre as recompensas aplicadas nesses Batalhões, possibilitando que o entrevistado emite sua opinião sobre sua eficiência para motivar e melhorar o desempenho por resultados. Durante a realização das entrevistas foi informado sobre a gravação do áudio para posterior transcrição.

Ao final das entrevistas e análise das portarias foi realizado um levantamento comparativo com tabelas revelando o principal método de recompensa aplicado na unidade, das diferenças de pontuação dos rankings previstos nas portarias de recompensa, as diferenças de opiniões dos entrevistados acerca das vantagens e desvantagens desse método e as formas de aplicação do método no Batalhão específico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 TIPOS DE RECOMPENSAS APLICADAS E A MOTIVAÇÃO POLICIAL

Com o propósito de aprofundar e conhecer os métodos de aplicação das recompensas na Polícia Militar do Estado de Goiás foram escolhidos três Batalhões aleatórios da cidade de Goiânia e um Batalhão da região metropolitana da capital para realização de pesquisa documental e entrevistas com os respectivos subcomandantes. Como medida de preservação de identidade e das opiniões apresentadas estes gestores serão representados por denominação “Gestor 1”, “Gestor 2”, “Gestor 3” e “Gestor 4” e a respectiva unidade por “Batalhão Alfa”, “Batalhão Bravo” e “Batalhão Charlie” e “Batalhão Delta”.

Primeiramente foi constatado que em todos os quatro Batalhões possuem portarias internas que regulamentam as recompensas relativas à produtividade operacional baseado no art. 52 §1º e art. 54 da Lei 19.969/18 (Código de Ética e Disciplina). Foi questionado se os gestores aplicam algum método de recompensa por produtividade na unidade e todos foram unânimes em dizer que aplicam.

Mais adiante foi questionado qual o principal método de recompensa aplicado no Batalhão e se todos os policiais sentem motivados para trabalhar com aplicação das recompensas. Todos os gestores afirmaram que o principal método de recompensa aplicado em suas unidades é a dispensa por produtividade.

Com relação a motivação dos policiais os Gestores 1, 2 e 4 disseram que a grande maioria é motivada e o Gestor 3 afirmou que são todos. Nenhum dos gestores afirmou que nenhum policial se sente motivado. O Gestor 1 afirmou que os policiais bons e regulares aumentam a motivação e os policiais ruins continuam com motivação baixa. Nesse aspecto, Chiavenato (2014) afirma que o processo de recompensar pessoas constitui elemento fundamental para o incentivo e motivação dos funcionários.

Com relação a motivação, Lins (2013, p. 106) afirma que “Atualmente, apenas a remuneração fixa não é suficiente para manter as pessoas da organização motivadas. Os planos de incentivos surgem como alternativa para essas situações”. Segue abaixo quadro comparativo com base nas entrevistas dos quatro gestores de Batalhão:

Quadro 1: Visão geral dos resultados obtidos

	Aplica algum método de recompensa?	Existe portaria para regulamentação?	Policiais se sentem motivados?	Qual o principal método aplicado?
GESTOR 1	Sim	Portaria 003/2021 de 20 de agosto de 2021	Sim, grande maioria	Dispensa por produtividade
GESTOR 2	Sim	Portaria 001/2022 de 24 de janeiro de 2022	Sim, grande maioria	Dispensa por produtividade
GESTOR 3	Sim	Portaria 26/2022 de 18 de fevereiro de 2022	Sim, todos	Dispensa por produtividade
GESTOR 4	Sim	Portaria 002/2020 de 06 de julho de 2020	Sim, grande maioria	Dispensa por produtividade

Fonte: (Elaboração própria, 2022)

Todos os gestores afirmaram que a dispensa por produtividade é o principal método de recompensa aplicado, mas existem outros métodos aplicados fora da portaria como conceder aval para que o CPU (Comandante de Policiamento da Unidade) libere mais cedo o policial que prestou excelente serviço durante sua jornada de vinte quatro horas. Além disso tem o destaque operacional realizado mensalmente aos policias que tiveram as maiores pontuações e os elogios publicados em ficha.

A portaria do Batalhão Alfa prevê em seu art. 7º uma solenidade especial de reconhecimento aos policias que obtiveram as maiores pontuações no final de cada semestre e a portaria do Batalhão Charlie prevê em seu art. 2º que mensalmente será eleita a equipe com maior pontuação como a de destaque operacional a qual fará jus ao certificado de destaque operacional do respectivo mês. A portaria do Batalhão Bravo não prevê o certificado de destaque operacional, mas o Gestor 2 afirmou agraciá-los todos os meses individualmente o policial destaque como aquele que conseguiu realizar maior número de flagrantes, sendo publicado sua foto no perfil da rede social da unidade e beneficiado com uma dispensa. O Gestor 4 afirmou o seguinte sobre o destaque operacional:

Atualmente para comandar pessoas e alcançar resultados é necessário ter uma política de incentivo aos policiais militares para que as metas sejam alcançadas pela unidade. Em nossa unidade nós implantamos uma política de recompensa visando dar dispensa do serviço ao policial e também o reconhecer por meio de elogio e ao final de um trimestre ser agraciado com um diploma de policial destaque da unidade quando ele alcançar índices de redução de criminalidade por meio de prisões em flagrante de crimes de destaque. Ele será beneficiado com essas recompensas a partir do momento que ele consegue realizar essas ações proativas. (GESTOR 4)

Nesse sentido, podemos identificar que o principal método aplicado nos Batalhões para recompensar os policiais é a dispensa por produtividade e os métodos secundários são os elogios, reconhecimento do policial destaque operacional e a liberação mais cedo do serviço daquele policial que prestou excelentes serviços durante o turno.

4.2 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS

Foi realizado um levantamento com os Gestores sobre os principais benefícios e desvantagens relacionados com a aplicação das recompensas através de dispensa.

Quadro 2: Benefícios e desvantagens

	BENEFÍCIOS	DESVANTAGENS
GESTOR 1	1- Mantém a tropa motivada. 2- Espírito de competitividade entre os policiais.	1- A dispensa traz prejuízo com a falta de efetivo. Consume verba de ac4 para suprir o policial dispensado.
GESTOR 2	1- Envolve o policial para produzir mais. 2- Reconhece o trabalho do policial.	1- É necessário fazer uma gestão da dispensa através de ac4 pois gera perda do efetivo.
GESTOR 3	1- Produtividade individual do policial aumenta. 2- Trabalha com mais eficiência almejando a recompensa.	1- Não possui.
GESTOR 4	1- Desperta a vontade, compromisso e empenho dos policiais com atividades de repressão a criminalidade. 2- Exemplo é despertado nos outros policiais. 3- Autovalorização dos policiais, reconhecimento e autoestima elevada.	1- Os policiais não engajados com a atividade operacional continuam indiferentes. 2- Perca do efetivo do bom policial que conseguiu a dispensa.

Fonte: (Elaboração própria, 2022)

Todos os Gestores elencaram diversos benefícios advindos da aplicação da recompensa por produtividade, dentre elas a autovalorização dos policiais, trabalho com mais vontade e compromisso, aumento da produtividade e espírito de competitividade. Com relação aos benefícios, o Gestor 3 afirmou:

Os benefícios são o aumento da produtividade individual de cada militar. Aumentando a produtividade conseqüentemente ele trabalha mais, com mais eficiência almejando uma recompensa futura. Não vejo nenhuma desvantagem pois é realizado um controle de dispensas, não prejudicando o efetivo do serviço (GESTOR 3).

Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 237) afirma que “a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização”.

Com relação as desvantagens, o Gestor 1 e Gestor 2 afirmaram que a recompensa gera redução do efetivo e conseqüente gasto com ac4 para suprir a falta daquele policial dispensado. Quando o policial é dispensado pela portaria de recompensa, o Gestor precisa convocar outro policial que é pago através de ac4 para retirar o serviço no lugar do policial dispensado.

O Gestor 3 afirmou não possuir desvantagens pois em sua unidade a administração faz um estudo para o dia mais adequado para o policial retirar a folga. Normalmente as folgas são retiradas na segunda,terça ou quarta-feira, dias que possui menor quantidade de ocorrências.

O Gestor 4 afirmou que as principais desvantagens são a perda do bom policial que conseguiu a dispensa e os policiais não engajados com a atividade operacional continuam indiferentes.

Todos os gestores afirmaram que as dispensas geradas através da portaria são publicadas na ficha do policial, portanto este não pode retirar serviço em outra unidade policial através de hora extra. O Cedime prevê em seu artigo 54, IV que cada autoridade pode conceder cinco dispensas no período de um ano, não podendo ultrapassar o limite de quinze dias em um ano previsto no artigo 54, II do Cedime.

4.3 IMPACTOS NA GESTÃO DE RESULTADOS

Em relação ao aumento do desempenho do policial no serviço o Gestor 1 e 4 afirmou que a maioria dos policiais melhoram o desempenho e os Gestores 2 e 3 afirmaram que todos melhoram.

O Gestor 1 afirmou que grande parte do efetivo melhora o desempenho, mas alguns poucos policiais não sofrem influência positiva. Os policiais bons e regulares melhoram o desempenho, mas os ruins não sofrem influência das recompensas. O Gestor 4 afirmou que os policiais não engajados com o serviço operacional são indiferentes, mas a maioria dos policiais melhoram o desempenho.

Com relação as recompensas que geram motivação negativa (aplicação das transgressões disciplinares), todos os gestores afirmaram que a sua aplicação tem um caráter educativo e é muito importante para manter a disciplina da tropa. Com relação ao tema o Gestor 4 afirmou:

É muito importante aplicação de ações negativas de pontuação. Nós estabelecemos que toda vez que o militar gere qualquer procedimento de sindicância ou procedimento administrativo (PAD) em seu horário de folga sem relação com o serviço isso vai interferir negativamente em sua pontuação no ranking. Outra situação com pontuação negativa é quando ele apresenta um atestado médico ou falta ao serviço. Aquele policial que está de repouso ou falta o serviço está deixando de cumprir uma escala, interferindo no serviço da unidade. (GESTOR 4)

O ranking de pontuação do Batalhão Gestor 2 possui pontuação negativa de -10 (dez) pontos para preenchimento de forma incompleta do RAI, -25 (vinte e cinco) pontos para falta ou atraso em serviço ordinário ou extraordinário, além de zerar toda a pontuação por falta ou atraso de serviço ordinário ou remunerado não justificado. O ranking do Batalhão do Gestor 1 possui pontuação de -30 (trinta) a -15 (quinze) para falta ou atraso de serviço ordinário ou extraordinário remunerado Ac4 justificado, -5 (cinco) para deixar de realizar manutenção ou limpeza da viatura e zerar a pontuação no caso de falta ou atraso de serviço ordinário ou extraordinário não justificado. No ranking do Batalhão do Gestor 3 não possui pontuações negativas. No Batalhão Delta prevê pontuação negativa para apresentação de atestado médico ou desmarcar virtual previamente agendado (perde 24 horas), chegar atrasado (menos 6 horas) e se tornar sindicato ou acusado em P.A.D. em ação fora do serviço (menos 6 horas).

Tal pensamento com relação as ações negativas de motivação vão de encontro ao que pensa Chiavenato (2014, p. 266) “as organizações dispõem de sistemas de recompensas (incentivos e alicientes para estimular comportamentos desejados pela organização) e punições (castigos e penalidades – para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam”. Segue abaixo quadro comparativo das ações negativas de motivação:

Quadro 3: Pontuações negativas

	GRAVE	MÉDIA	LEVE
BATALHÃO ALFA	Falta ou atraso de serviço, não justificado (zera pontuação)	Falta ou atraso de serviço, justificado (-30/-15)	Deixar de realizar manutenção/limpeza viatura (-5)
BATALHÃO BRAVO	Falta ou atraso de serviço não justificado (zera pontuação)	Falta ou atraso de serviço justificado (-25)	Preencher de forma incompleta o RAI (-10)
BATALHÃO CHARLIE	Não possui	Não possui	Não possui
BATALHÃO DELTA	Apresentar atestado médico ou desmarcar virtual previamente agendado (-24 horas)	Chegar atrasado (-6 horas)	Se tornar sindicado ou acusado em PAD sem vínculo com serviço (-6 horas)

Fonte: (Elaboração própria, 2022)

Com relação a pergunta sobre a diferença dos resultados de eficiência e motivação antes e após a aplicação das recompensas, todos foram unânimes em afirmar que após a implantação das recompensas houve o aumento da motivação da tropa e conseqüentemente melhora dos resultados de desempenho por produtividade.

4.4 PRINCIPAIS DESTAQUES E DIFERENÇAS ENTRE AS PORTARIAS

Todas as portarias analisadas possuem diversos tipos de pontuações para variados crimes. Os gestores avaliam quais crimes necessitam maior empenho dos policiais colocando as maiores pontuações para estes crimes. Nesse sentido facilita para os comandantes realizar a gestão da tropa e o controle do combate aos crimes de maior repercussão.

Em relação ao ranking previsto na portaria, o Gestor 1 colocou a maior pontuação (cinquenta pontos) para prisão em flagrante de porte ilegal de arma de fogo e prisão em flagrante de autor de homicídio ou latrocínio. Além disso previu pontuações negativas para faltas ou atrasos justificados ou não e para não realização da manutenção ou limpeza da viatura no final do serviço.

Para conseguir uma dispensa de serviço de segunda a quinta-feira é necessário cinquenta pontos, sexta-feira ou sábado setenta pontos e domingo a cada noventa pontos. As dispensas devem ser concedidas na proporção de no máximo 02 (duas) equipes por dia de segunda a quinta-feira e de 01 (uma) equipe na sexta-feira, sábado e domingo, desde que não prejudique o serviço operacional.

A portaria do Batalhão Alfa prevê que pode ser concedido no máximo duas dispensas por mês, sendo que os pontos sobressalentes não são cumulativos para o

mês seguinte. Outro fato interessante é que a portaria prevê dispensa para policiais do serviço administrativo que trabalhar continuamente e cumprir as diretrizes, as ordens e as metas estabelecidas pelo Comando, no período de 03 (três) meses, poderá ser contemplado com 01 (um) dia de folga. Também prevê uma folga para CPU e motorista a cada quatro meses se for cumprido todas as diretrizes e metas além do adjunto e auxiliar de pelotão a cada seis meses tem direito a uma folga.

Todas as dispensas do Batalhão Alfa devem ser gozadas no período de sessenta dias a partir da data em que cumpriu os requisitos e a dispensa deve ser devidamente publicada no DOPM (Diário Oficial da Polícia Militar), desta forma, o(a) Policial Militar não poderá ser escalado em nenhuma frente de serviço no dia do gozo de sua dispensa.

Em relação ao Batalhão Bravo, o Gestor 2 previu como crimes de maior pontuação o flagrante de homicídio ou latrocínio consumado (cinquenta pontos) e flagrante de porte de arma de fogo (quarenta pontos). Além disso, previu pontuações negativas para preenchimento de forma incompleta do RAI (menos dez pontos), falta ou atraso de serviço mesmo que justificado (menos vinte e cinco pontos) e falta ou atraso não justificado (zera a pontuação).

Outro ponto importante da portaria é a previsão de pontuação (quatro pontos) para comparecimento em audiência no horário de folga relativos a fatos do serviço policial. A tabela de pontos da portaria não prevê elogios como a tabela do Batalhão Alfa.

No Batalhão Bravo, o policial militar fará jus a uma dispensa total de serviço (vinte e quatro horas) caso alcance a pontuação prevista no anexo da portaria, sendo a cada 50 pontos, de segunda-feira à quinta-feira; a cada 70 pontos, sexta-feira e sábado; a cada 90 pontos, no domingo. As dispensas deverão ser agendadas com antecedência mínima de 07 (sete) dias, e serão concedidas no máximo 02 (duas) equipes por dia de segunda-feira a quinta-feira e de 01 (uma) equipe na sexta-feira, sábado e domingo, desde que não prejudique o serviço operacional

Cada policial terá direito a no máximo 01 (uma) dispensas no mês, não sendo os pontos excedentes cumulativos para o próximo mês. O policial não poderá ser escalado em nenhuma frente de serviço, no dia do gozo de sua dispensa, nem mesmo em outras unidades. As dispensas deverão ser publicadas em Diário Oficial da PMGO, em tempo hábil.

No Batalhão Charlie, O Gestor 3 priorizou como crimes de maior pontuação a ocorrência de vulto (dez pontos) e as ocorrências de posse ou porte de arma de fogo, tráfico de drogas acima de cinquenta quilos, homicídio e latrocínio (cinco pontos). Considerar-se-á ocorrência de vulto aquela de grande repercussão positiva para a PMGO, deliberada como tal em reunião de Oficiais. Na tabela não consta previsão de pontuações negativas.

A portaria prevê que O policial militar que acumular 10 (dez) pontos terá direito a uma dispensa de 24 horas de serviço. O máximo de dias de dispensa por recompensa concedidas limitar-se-á ao que prescreve o CEDIME, ou seja, 5 dias, dentro do mesmo ano. As dispensas são publicadas em ficha individual do policial militar e, mensalmente, será eleita a equipe com maior pontuação como a de Destaque Operacional da OPM, a qual fará jus ao Certificado de Destaque Operacional do respectivo mês.

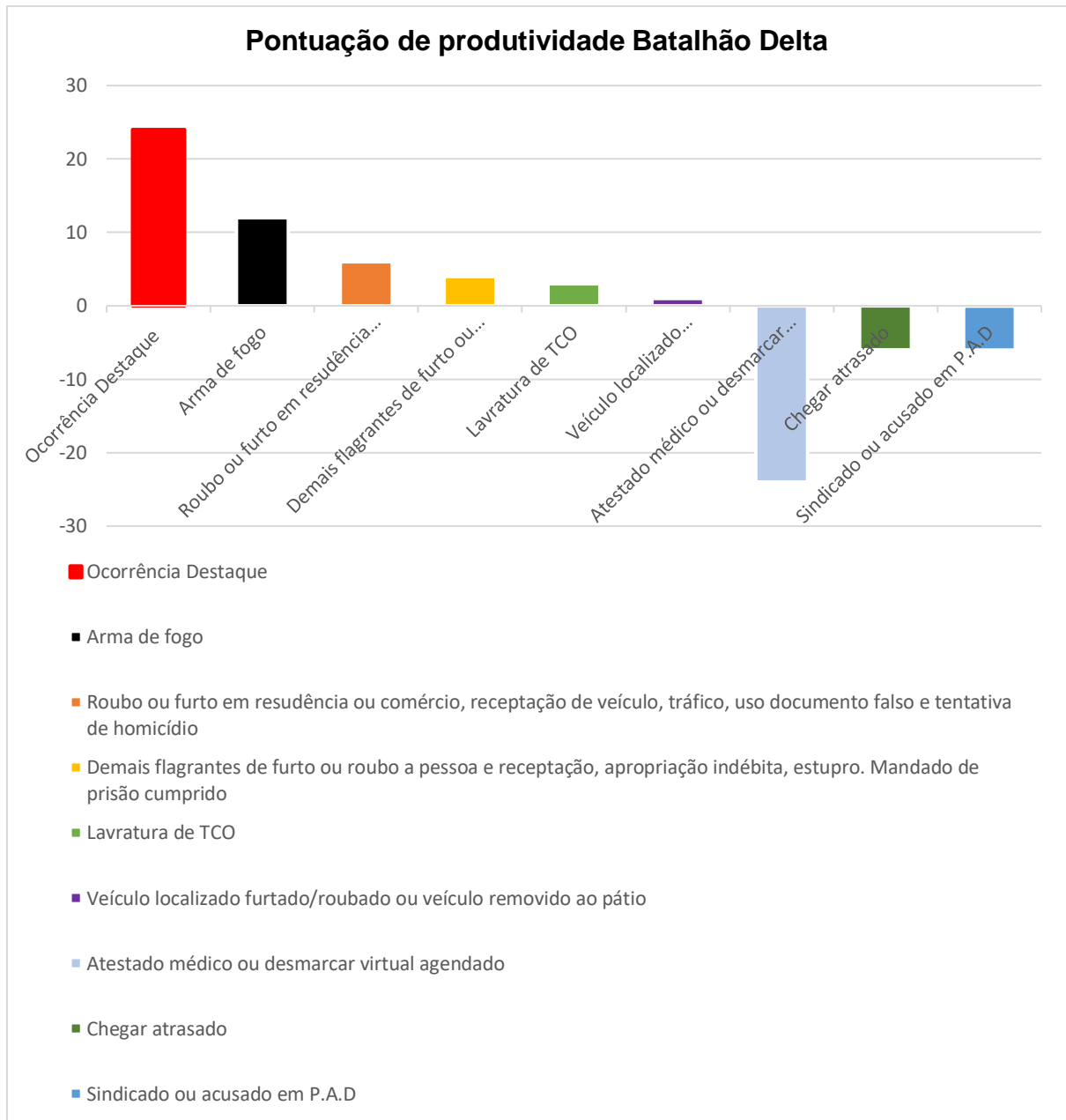
No Batalhão Delta as pontuações do ranking são computadas em horas. A ocorrência com maior número de pontos é a de destaque apreciada exclusivamente pelo Comandante da Unidade com valoração de 24 (vinte e quatro) horas. A segunda maior pontuação é apreensão de arma de fogo e autor com valor de 12 (doze) horas. Para que o policial possa gozar da dispensa é necessário o acúmulo de 24 (vinte e quatro) horas e o policial poderá gozar do benefício apenas uma vez por mês. Segue abaixo tabela comparativa com os crimes de maior pontuação dos quatro Batalhões em que foi realizado as entrevistas e gráfico dos crimes previstos no ranking de pontuação do Batalhão Delta:

Quadro 4: Crimes com maiores pontuações

	DISPENSA	TOP 1	TOP 2
BATALHÃO ALFA	50 pontos: segunda a quinta-feira 70 pontos: sexta e sábado 90 pontos: domingo	1- Porte arma de fogo 2-Latrocínio/homicídio consumado (50 pontos)	1-Posse de arma de fogo 2-Tentativa de latrocínio/homicídio 3-Prisão flagrante autor roubo veículo/residência (25 pontos)
BATALHÃO BRAVO	50 pontos: segunda a quinta-feira 70 pontos: sexta e sábado 90 pontos: domingo	1-Flagrante homicídio/latrocínio consumado (50 pontos)	2-Porte de arma de fogo (40 pontos)
BATALHÃO CHARLIE	A cada 10 pontos, 24 horas	1-Ocorrência de vulto (10 pontos)	1-Latrocínio/homicídio flagrante 2-Posse/porte arma de fogo 3-Tráfico acima de 50 kg (5 pontos)
BATALHÃO DELTA	A cada 24 horas	1-Ocorrência destaque (24 horas)	1-Apreensão de arma de fogo e autor (12 horas)

Fonte: (Elaboração própria, 2022)

Quadro 5: Pontuações Batalhão Delta



Fonte: (Elaboração própria, 2022)

As recompensas regulamentadas através de portaria permitem que os comandantes consigam ajustar as pontuações de forma flexível possibilitando o combate aos crimes de maior incidência naquela região de atuação da unidade.

Esse pensamento vai de encontro ao que pensa Chiavenato (2014, p. 237): “algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nelas trabalham”.

Nesse sentido, as recompensas regulamentadas pelos Comandantes de Unidade são uma forma de gestão de pessoas, possibilitando que os gestores consigam combater o crime alinhando com as metas de produtividade e proatividade cobradas pela Secretaria de Segurança Pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho objetivou pesquisar as principais políticas de recompensa e demonstrar sua importância como método de gestão de pessoas para consequente busca de melhores resultados de eficiência e motivação da tropa. As recompensas são uma forma dos gestores aumentar a produtividade e proatividade dos policiais visando o alcance das metas e melhoria dos resultados operacionais.

Conforme pesquisa de campo nas unidades policiais e entrevistas realizadas pelos Comandantes dos principais Batalhões de Goiânia e região metropolitana, a recompensa mais utilizada atualmente para gestão da tropa com vistas a melhoria de resultados e produtividade é a dispensa por produtividade prevista no art. 50, II do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás.

A pesquisa apontou que a aplicação do método de recompensa por produtividade consegue motivar os policiais, maximizar os resultados de combate a criminalidade, aumentar a eficiência, despertar o espírito de competitividade e realizar o reconhecimento do bom serviço prestado.

Não há uma lei ou portaria do Comandante Geral regulamentando essas despesas, portanto os gestores de cada unidade são responsáveis por regulamentar as dispensas através de normatização interna e a maioria deles instituem rankings por pontuação positivas, com maiores pontuações pra crimes graves e pontuações negativas para ações disciplinares. Aqueles policiais que conseguirem atingir determinada pontuação mensal são dispensados gerando assim um espírito de competitividade na tropa, aumento da produtividade e motivação.

Não se pretende com este artigo finalizar o tema, tendo em vista sua relevância e importância para gestão da tropa da Polícia Militar de Goiás. Há ainda diversos tipos de política de recompensas que poderiam ser implantadas visando uma melhor gestão da tropa. Sugere-se como uma nova proposta de estudo a pesquisa

com tropas de diversos Batalhões visando questionar os policiais se estão satisfeitos com as recompensas atuais e se possuem sugestões para serem implantadas visando implantação de novas políticas de recompensa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Edição digital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

CRAVID, João Pedro Lombá Gomes. **A Liderança Como Fator de Motivação: Um Olhar à Realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**. Dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais. Lisboa, 2015.

GOIÁS. **Portaria n.º 0086/2018/SSP**. Regulamenta, no âmbito da Secretaria da Segurança do Estado de Goiás, os procedimentos necessários para a concessão da Indenização de Produtividade Extraordinária Individual – IPEI – Modalidade Cumprimento de mandado de prisão. Diário Oficial de Goiás de 06-02-2018.

GOIÁS. **Lei nº 19.969, de 11 de janeiro de 2018**. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás. Diário Oficial de Goiás de 17-01-2018.

GOIÁS. **Decreto nº 9.012, de 27 de julho de 2017**. Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás as medalhas que especifica e dá outras providências. Diário Oficial de Goiás de 01-08-2017.

GOIÁS. **Lei nº 8.000, de 25 novembro de 1975**. Dispõe sobre os critérios e as condições de promoção dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial de 09-12-1975.

GOIÁS. **Lei nº 15.704, de 20 de junho de 2006**. Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial de 29-06-2006.

JAMES, C. Hunter. **O Monge e o Executivo**. Edição digital. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2004.

JÚNIOR, Mario Daniel Alfinete. **As Dimensões da Motivação numa Organização Policial**. Dissertação de mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa, 2016.

KLEIN, Gilson. **A Recompensa Como Fator Motivacional Baseados em Indicadores Flexíveis à Realidade Local**. Artigo científico Polícia Militar de Santa Catarina. Santa Catarina, 2018.

LINS, Andréia Ribas. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Versão Digital. Brasília, DF: Alumnus, 2013.

SOARES, Tânia Lemes. **Administração de Pessoas**. Versão Digital, 2015. Cuiabá, MT: Rede E-Tec Brasil.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O senhor aplica algum método de recompensa por produtividade em seu Batalhão? Qual?
2. Existe alguma portaria no Batalhão que regulamenta as recompensas aplicadas?
3. Todos policiais sentem motivados para trabalhar com aplicação de recompensas?
4. Para o senhor qual o principal método de recompensa aplicado no Batalhão?
5. Quais os benefícios e desvantagens das recompensas?
6. Com o baixo efetivo atual e aumento das cobranças por resultado as recompensas tem conseguido melhorar o desempenho do policial no serviço?
7. Além das ações positivas de motivação (recompensa), as ações negativas de motivação (aplicação de transgressões disciplinares) também são importantes para gestão da tropa? Existe um ranking com pontuação negativa e positiva?
8. Qual diferença dos resultados de eficiência e motivação da tropa antes e após a aplicação do sistema de recompensa?