

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA – CAESP**

CARLOS HENRIQUE GOROSTHIDES DE MOURA

**GESTÃO OPERACIONAL DE POLÍCIA OSTENSIVA: METAS E PRÊMIOS SOBRE
A EFICÁCIA**

GOIÂNIA

2017

CARLOS HENRIQUE GOROSTHIDES DE MOURA

**GESTÃO OPERACIONAL DE POLÍCIA OSTENSIVA: METAS E PRÊMIOS SOBRE
A EFICÁCIA**

Artigo apresentado ao CAESP/2017, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Ms. Ten Cel QOPM Silvana Rosa de Jesus Ramos.

Co-orientadora: Prof^a. Ms. Nélia Cristina Pinheiro Finotti.

Data da Aprovação: ____/____/____

Prof. (a) Ms. Ten Cel QOPM Silvana Rosa de Jesus Ramos

Prof. (a) Ms. Nélia Cristina Pinheiro Finotti

GOIÂNIA

2017

GESTÃO OPERACIONAL DE POLÍCIA OSTENSIVA: METAS E PRÊMIOS SOBRE A EFICÁCIA

Carlos Henrique Gorosthides de Moura¹

RESUMO

Este artigo tem o escopo de estudar a gestão operacional de Polícia Ostensiva, com foco na eficácia, por meio do desdobramento das metas da SSPAP/GO para cada policial militar, acompanhadas de premiações incentivadoras. Como procedimento metodológico foi adotado o modelo descritivo com levantamento das métricas de produtividade disponíveis no Sistema de Registro de Atendimento integrado (RAI) da SSPAP/GO. A concretização da pesquisa bibliográfica e de campo mostrou as discrepâncias de resultados entre unidades pela ausência de metas para os escalões subordinados. A problematização refere-se aos quesitos de que é necessário entender em que medida a ausência de metas desdobradas para a base operacional impacta a eficácia das métricas de desempenho e de resultados das unidades operacionais da PMGO. Sugere também diagnosticar quais os tipos de premiação podem sustentar a motivação da tropa diante das metas de produtividade desdobradas, além de estabelecer mecanismos legais e organizacionais poderão ser usados para incentivar a tropa no cumprimento das suas metas. Há consenso de que o servidor público tem uma postura indolente e não se esforça a contento para elevar sua produtividade. Isso se deve em parte, pela condição de estabilidade e também pela ausência de metas pessoais com o devido acompanhamento. Com o escopo de se criar uma nova dinâmica organizacional pretende-se propor um regime de metas ao menor escalão operacional da PMGO com sua consequente política motivacional para se premiar aqueles que se destacam e cumprem suas metas.

Palavras-chave: Metas; Premiação, Incentivo, Eficácia, Resultados.

ABSTRACT

This research has the scope to study the operational management of Ostensive Police, focusing on effectiveness, through the deployment of the SSPAP / GO goals for each military police, accompanied by incentive awards. As a methodological procedure, a descriptive model was adopted with a survey of the productivity metrics available in the SSPAP / GO Integrated Registry of Attendance System (RAI). The accomplishment of the bibliographical and field research showed the discrepancies of results between units by the absence of goals for the subordinate echelons. The problematization refers to the issues that it is necessary to understand to what extent the absence of targets deployed to the operational base impacts the effectiveness of PMGO's performance and results metrics. It also

¹ Carlos Henrique Gorosthides de Moura é Tenente Coronel QOPM da Polícia Militar de Goiás, Bacharelem Direito pela CESUT/JATAI e Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública/CAPM.

suggests diagnosing which types of awards can support troop motivation in the face of unfolded productivity goals, as well as establishing legal and organizational mechanisms that can be used to encourage the troop to achieve its goals. There is a consensus that the public servant has an indolent posture and does not go the extra mile to raise his productivity. This is due in part to the condition of stability and also to the absence of personal goals with due follow-up. With the scope of creating a new organizational dynamic, it is proposed to propose a regime of goals to the smallest operational rank of PMGO with its consequent motivational policy to reward those who stand out and fulfill their goals.

Keywords: Goals; Awards, Incentive, Efficacy, Results.

INTRODUÇÃO

O Estado deve ser tão eficiente e eficaz quanto uma empresa privada. Para tanto, é imprescindível o emprego de técnicas gerenciais que permitam o adequado planejamento, tanto da rotina do cotidiano, quanto das questões de médio e longo prazo, uma vez que há coisas que têm que ser feitas hoje e há outras que se deve começar hoje para uma solução mais adiante no horizonte temporal.

Dentro dessa temática, surgem expressões originadas da iniciativa privada, tais quais: o planejamento estratégico, o imbricamento planejamento e orçamento, as metas e os prêmios por seu cumprimento, e os projetos estruturantes que devem ser incorporadas e, em alguns já o são, como modelos de gestão organizacional.

Essas técnicas e procedimentos são detalhados e previstos nos chamados acordos de gestão ou acordos de resultados originalmente testados e aprovados na França. Em Goiás, o governo estadual adotou a nomenclatura de Acordo de Gestão que é firmado com os gestores governamentais.

Para se levar a efeito o Acordo de Gestão, nesse contexto, os servidores públicos também precisam ter metas a cumprir, dentro das quais, o seu desempenho será avaliado e premiado. Assim é na Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária de Goiás (SSPAP/GO). Existem Termos de Comunicação de Metas trimestrais para os altos comandos e chefias das corporações que são subordinadas à SSPAP/GO, e estas metas, por sua vez, são desdobradas para os oficiais e os delegados, coordenadores de Áreas Integradas de Segurança Pública.

Aqueles coordenadores que cumprem suas metas são homenageados com elogios formais e públicos nas reuniões trimestrais de alinhamento e os que não são provocados a apresentar um Plano de Ação para solução dos gargalos de sua área. Esse modelo de gerenciamento focado no resultado pressupõe a descentralização do poder, uma vez que cada gestor passa a responder e a ser cobrado por sua área.

Entretanto, o compartilhamento de metas, via de regra, para por aí. Não existe um procedimento para que essas metas sejam desdobradas para a base operacional. Eis aí um obstáculo que precisa ser tratado.

Por outro lado, o governo estadual patrocinou a Lei 17.881, de 27 de dezembro de 2012, que dentre outros assuntos, criou as indenizações por redução extraordinária de crimes de alta prioridade (RECAP) e também a indenização de produtividade extraordinária individual (IPEI). Essas indenizações são na verdade prêmios por produtividade que o Poder Público entrega ao operador de segurança pública que tem produtividade destacada. Embora, repita-se, não haja desdobramento de metas para a base operacional.

Ainda, o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás (RDPMGO), instituído por meio do Decreto nº 4.717, de 07 de outubro de 1996, na parte das Recompensas prevê que estas constituem reconhecimento dos bons serviços prestados pelos policiais militares. São expressos por elogios e dispensas de serviço.

O estudo de tempos e movimentos do século passado iniciou uma revolução para se extrair o máximo de produtividade dos trabalhadores. É notório também que o desenvolvimento das organizações, sejam públicas ou privadas, carece de colaboradores motivados e dispostos a entregar resultados. Hodiernamente, tem se falado como nunca em se elevar a produtividade dos trabalhadores e um país tanto é mais rico quanto mais se produz por cada um.

Sabendo-se que a produtividade é uma variável controlável, é necessário se ter claro as métricas para avaliá-la corretamente. As atividades precisam ter indicadores consistentes para que todos saibam como e quanto fazer conforme as metas ajustadas. Enfim, sempre se busca fazer mais com menos (eficiência) e fazer o que precisa ser feito (eficácia) atendendo os interesses do público alvo (efetividade).

As metas podem ser divididas em quantitativas, quando tratam, por exemplo, o aumento das apreensões de armas ou da recuperação de veículos roubados, ou estruturantes, como a construção de uma delegacia de polícia, além daquelas estabelecidas com base em indicadores, como a redução dos homicídios em determinado lapso temporal.

Hoje na SSPAP/GO existem metas quantitativas e também baseadas em indicadores. Todavia, essas metas somente alcançam as Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) que geralmente são formadas por duas ou mais Unidades Policiais Militares (UPM) ou mesmo por dois ou mais municípios e não são

desdobradas para os escalões subordinados. Portanto, cada policial militar (PM) não tem uma meta clara do que precisa ser feito.

Por outro lado, como impor metas para todos os PM sem a correspondente premiação por atingi-la? Essa é a temática que se destina essa pesquisa. Apontar formas de desdobramento das metas das AISP para os PM que estão na atividade operacional e, também, indicar medidas de premiação para que os mesmos se sintam motivados a cumpri-las.

A questão problematizadora desta pesquisa suscita em que medida a ausência de metas desdobradas para a base operacional impacta a eficácia das métricas de desempenho e de resultados das unidades operacionais da PMGO? Ainda, acessoriamente demanda resposta para as seguintes perguntas: Que tipo de premiação pode sustentar a motivação da tropa diante das metas de produtividade desdobradas? Qual a lacuna existente entre a Unidade com a maior e a menor proatividade registrada no RAI? Quais mecanismos legais e organizacionais poderão ser usados para incentivar a tropa no cumprimento das suas metas?

Hipoteticamente, vislumbra-se que existe uma capacidade ociosa de produtividade em virtude da ausência do desdobramento das metas para a base operacional da corporação e que: I – As premiações remuneratórias tendem a incentivar a tropa para uma melhor eficácia em face das metas; II – Há uma lacuna importante na proatividade registrada da tropa e III – Existem mecanismos legais e organizacionais que podem ser usados para incentivar a tropa no cumprimento das suas metas, embora não estejam sendo adequadamente utilizados.

Como procedimento metodológico adotou-se o modelo descritivo com levantamento das métricas de produtividade disponíveis no Sistema de Registro de Atendimento integrado (RAI) da SSPAP/GO. Existem basicamente duas modalidades de registro, a saber: proativo e reativo. Proativas são aquelas atividades que a Polícia Militar (PM) faz para evitar o crime, tais quais: patrulhamento; monitoramento; abordagem de pessoas e de veículos; averiguação; apreensão de veículos irregulares; recaptura de foragidos da justiça, recuperação de veículos produto de furto ou roubo. Reativas são aquelas ocorrências registradas em que houve um delito, com prisão em flagrante de delito ou não por parte da PM. Realizou-se uma pesquisa no Sistema de Registro de Atendimento Integrado (RAI) das unidades operacionais.

Em sede de expectativa conclusiva, espera-se elevar a produtividade da Gestão Operacional de Polícia Ostensiva, tornando-a mais eficaz com operadores mais motivados cômnicos de suas metas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A vida tanto individual quanto em sociedade, ou mesmo em qualquer organização a que se pertence, é uma marcha. Desde o nascimento até à morte, é imperativo e inescapável que se olhe para frente com a obrigação de tornar o hoje melhor que o ontem e o amanhã melhor que o hoje, ensinamento este sintetizado na expressão japonesa "KAIZEN".

A gestão da produtividade nas empresas brasileiras tem se tornado muito importante no contexto da globalização. Dificilmente se é bem sucedido sem eficiência do processo produtivo e sem eficácia nos resultados. A gestão da produtividade se ocupa basicamente de três fatores, a saber: a) a medição da produtividade; b) a identificação e a análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade; e c) a definição e aplicação de propostas de superação desses gargalos (MACEDO, 2012).

Dentro do conceito de produtividade, Macedo (2012, p.112) ensina que “a eficiência do processo produtivo passa a ser determinada e medida fundamentalmente pelos seus aspectos operacionais.” O autor ainda arremata dizendo que:

Nesse caso, a medição da produtividade é feita principalmente por indicadores de natureza físico-operacional, por exemplo, X unidades de bens e serviços por unidade de tempo; produção física por número de horas trabalhadas; etc. [...] De forma coerente com esse conceito e sua forma de medição, a identificação e a análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade [...] tende a se restringir ao “mundo” da produção, com conclusões do seguinte tipo: gargalos de set-up, de eficiência/ineficiências tópicas da linha de produção, de defasagem tecnológica dos equipamentos, **de desempenho da força de trabalho**, etc. (grifo nosso).

Aprofundando o assunto, em termos gerais, o conceito de produtividade trata da relação entre *output* e *input* de uma atividade econômica, com o enfoque mais contábil do que como um processo de geração de um “produto” ou um “serviço”. A eficiência na produção é condição necessária, mas não suficiente do processo produtivo da empresa. Há que se contemplar também a sua eficácia, ou

seja, quais metas devem ser alcançadas. Quais resultados devem ser obtidos (MACEDO, 2002).

A produtividade encarada dentro da gestão operacional de Polícia Ostensiva não pode ser avaliada somente pela eficiência de uma de suas fases, preventiva ou repressiva. Todos os fatores ou variáveis que afetam o desempenho da corporação (guarnições de serviço; horas trabalhadas, recursos financeiros para horas extras; quantidade de abordagens; armas apreendidas etc.) afetam de forma sistêmica o valor adicionado pelo seu processo produtivo.

Evidencia-se com isso, dentro do arcabouço conceitual apresentado, é que a medição da produtividade é o primeiro passo a se tomar para se monitorar o processo produtivo. Isso se revela como imprescindível para uma melhor gestão operacional.

Os gestores de Polícia Ostensiva devem balizar suas métricas nas atividades que são registradas no sistema RAI. Sugere-se a divisão em registros proativos de esforço e de resultado, da seguinte forma:

a) de esforço: aqueles registros que indicam uma atividade que não resulta diretamente na prisão ou na apreensão de pessoas e/ou objetos que contribuem para qualquer modalidade delitiva. Exemplo: abordagem a pessoas; abordagem a veículos; patrulhamento; monitoramento; averiguação; visitas comunitárias, visitas solidárias etc.

b) de resultado: aqueles registros que indicam uma atividade que gera a prisão ou apreensão de pessoas e/ou objetos que contribuem para qualquer modalidade delitiva. Exemplo: apreensão de armas de fogo; recaptura de foragidos da justiça; apreensão de veículos irregulares; prisão em flagrante de delito; apreensão em flagrante de delito, recuperação de veículos roubados ou furtados etc.

Os dados levantados configuram-se um importante insumo na compreensão do valor dos recursos e, principalmente, da forma como estão sendo geridos e aplicados. Todo esse conjunto, ao ser analisado, revela correlações, implicações e tendências que, isolada ou integradamente, imbricam as ações de polícia ostensiva impactando os resultados e as variáveis condicionantes da criminalidade (SILVA, 2012).

A atividade operacional da PMGO é basicamente modelada em guarnições de radiopatrulhamento com dois policiais militares na sua composição.

Sendo assim, toda métrica definida deve considerar esse modelo de ação por duplas de policiais militares, no mínimo (PMESP, 1997).

Sendo assim, cada guarnição policial militar deverá ter uma meta de atendimento e registro de proativas de esforço e de resultado, conforme o referencial de metas de sua UPM e também de sua AISP, de acordo com o Termo de Comunicação de Metas Trimestral da SSAP/GO. Por efeito, ter-se-ia o desdobramento das metas ao menor escalão operacional da corporação.

Para tanto, premiações devem ser oferecidas para que o PM sinta-se incentivado e motivado a cumprir suas metas. Sobre isso, é oportuno entender como a literatura trata o sistema de recompensas na Gestão de Pessoas.

A iniciativa de se recompensar os colaboradores é vital na Gestão de Pessoas, sendo o maior desafio dessa seara. O sistema de recompensas deve ser tratado estrategicamente, alinhado aos com os objetivos da organização (ARAÚJO, 2006).

O sistema de recompensas ideal é aquele percebido como justo pelos colaboradores, pois, a recompensa é o ingrediente essencial na gestão das pessoas, uma vez que reflete a retribuição e o reconhecimento do seu esforço, do seu desempenho e, sobretudo, dos resultados entregues para a organização. (AMORIM, FERREIRA e ABREU, 2017)

Para Câmara (2000 *apud* RITO, 2005, p. 45), o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Vale ressaltar que o sistema não pode ser estanque, hermético. Há que se ter um acompanhamento, devidamente articulado com os outros elementos organizacionais, garantindo assim o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela direção (AMORIM, FERREIRA e ABREU, 2017).

A literatura, usualmente, dispõe que os sistemas de recompensas são arranjos da seguinte forma: recompensa base, ou seja, o salário propriamente dito, incentivos salariais, que podem ser pecuniários ou não e que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios que, conforme as lições de

Milkovick e Boudreau (2000), representam a dimensão indireta da remuneração fora do trabalho.

Entretanto, a dinâmica de se ajustar o melhor esquema de recompensas para impulsionar a produtividade, leva a uma “multiplicidade de formas de remuneração que têm crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários”, de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40).

Por efeito, pode-se concluir que o interesse precípua das organizações para que o sistema de recompensas cumpra seu desiderato, que é zelar pelo capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, com a finalidade de se alcançar as metas pactuadas, seja uma política consistente alimentada em toda a cadeia hierárquica da organização. Dutra (2002) exemplifica da seguinte forma:

A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (DUTRA 2002, *apud* ARAÚJO, 2006, p. 51).

A motivação é um assunto amplamente debatido e estudado, dada sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais variadas modalidades. Nesse sentido a Teoria de Maslow é uma das mais celebradas sobre o assunto. Para Maslow, a tentativa de motivar seus funcionários deve suceder a questão salarial, ou seja, antes de oferecer incentivos que visam aumentar a autoestima, gerar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento entre os funcionários, deve se pagar justamente os colaboradores (STONER e FREEMAN, 1995).

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta investigação é um tipo de estudo descritivo, pois esse tipo é o que ora se acentua como o mais pertinente e que possibilita uma análise crítica e reflexiva sobre a produtividade, as metas e as possíveis premiações aplicáveis ao policial militar. Sobre o tipo de estudo descritivo, Triviños (1987, p. 110) enfatiza que:

[...] Os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a interpretação dos dados..[...] Os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. [...] Podem estabelecer relações entre variáveis.

É uma pesquisa qualitativa junto com a quantitativa, por entender que se possibilitará um enfoque mais crítico e participativo, permitindo uma ampla visão das variáveis que afetam o desdobramento de metas e a produtividade.

O tipo de pesquisa, quanto à direção lógico-formal, utilizado nesta investigação científica, tem o escopo de abordar o fenômeno como real e concreto. Por efeito, o enfoque será o indutivo.

Para o levantamento das informações registradas no RAI, foram feitas buscas qualificadas para se identificar a produtividade proativa das UPM operacionais demonstrando que a ausência de metas e premiações causam distorções importantes no desempenho e no resultado das unidades.

Trabalha-se a produtividade como uma variável controlável, uma vez que o gestor tem a capacidade de influenciá-la. O estabelecimento de metas é uma dessas ferramentas.

O Apêndice Único detalha os resultados obtidos no levantamento. As unidades que estão marcadas com um asterisco compreendem mais de um município de abrangência, podendo compreender também destacamentos ou pelotões.

A natureza que está marcada com dois asteriscos engloba também as naturezas similares muito importantes, tais como: Visita Comunitária à Residência, Visita Comunitária à Comércio e Visita Solidária.

As armas apreendidas compreendem as naturezas de Porte Ilegal de Arma de Fogo de Uso Permitido, Porte Ilegal de Arma de Fogo de Uso Restrito, Posse Irregular de Arma de Fogo e Recolhimento de Arma.

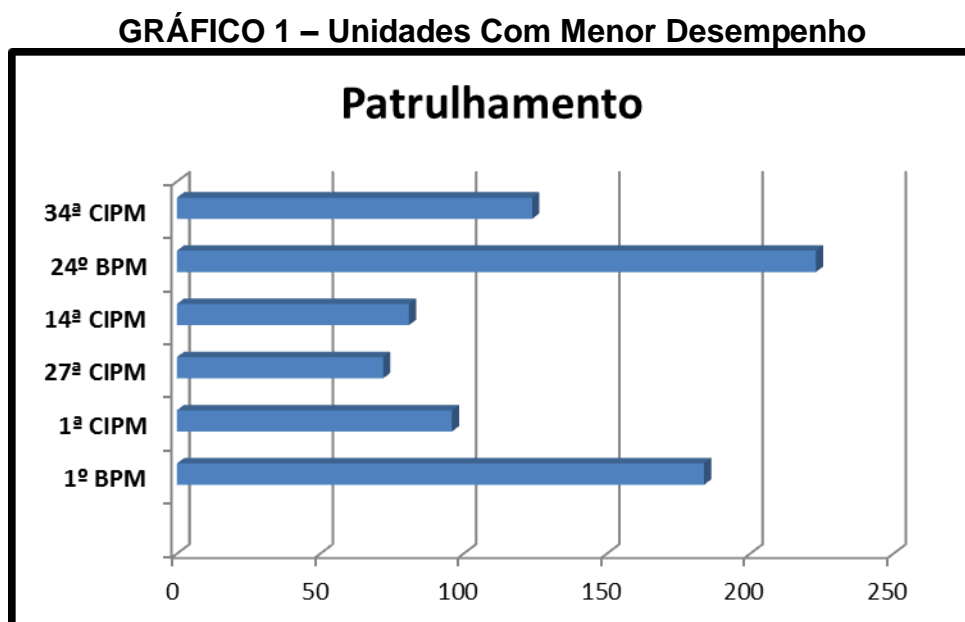
Os resultados referem-se ao primeiro trimestre do ano de 2017.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos da análise realizada demonstram variações bastante significativas. Foram perscrutadas 58 Unidades Operacionais da PMGO de todas as Regiões do Estado. É importante frisar que as distorções também são impactadas por outras variáveis, dentre elas, as condições: sociais, geográficas, econômicas, demográficas, índices criminais, número de efetivo policial militar na área, etc. Todavia, embora sejam igualmente relevantes para um estudo mais aprofundado, não se constituem objeto desta investigação.

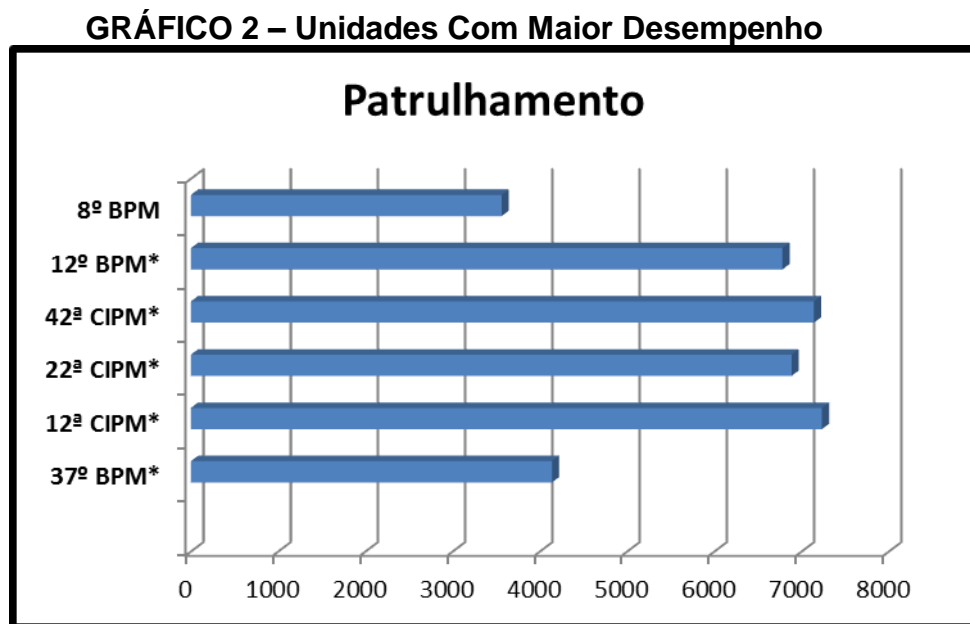
Como o objetivo é estabelecer o valor de discrepância entre os resultados menores e maiores, como forma de sustentar a tese de que a ausência de metas desdobradas ao menor escalão da PMGO gera distorções significativas no desempenho das Unidades Operacionais (UPM), enfatizou-se a análise nesse quesito.

Para tanto, o primeiro indicador a ser analisado é o número de patrulhamentos registrado por unidade. O Gráfico 1 mostra as 6 UPM com menor desempenho no patrulhamento. Como os números são trimestrais, verifica-se que na média essas UPM fizeram 43 abordagens cada por mês. Por dia, daria uma média de 1,5 patrulhamentos. Ou seja, para uma UPM realizar menos de 2 patrulhamentos diários, ai considerando o serviço de 24 horas, é muito pouco em termos de produtividade.



Fonte: (RAI, 2017). Elaboração: o autor.

O Gráfico 2 já mostra as 6 UPM com maior desempenho no patrulhamento. Verifica-se que na média essas UPM fizeram 1.985 abordagens cada por mês. Diariamente a média é de mais de 66 patrulhamentos. Esse número já se apresenta mais razoável quando considerado 24 horas de serviço.



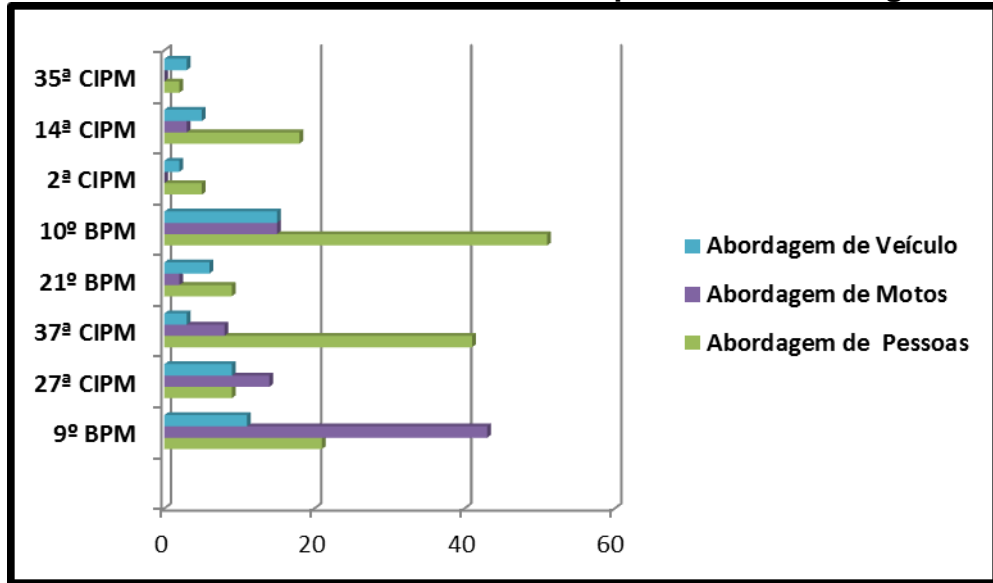
Fonte: (RAI, 2017). Elaboração: o autor.

O contraste entre os números destacados nos Gráficos 1 e 2 é claro. Embora outras causas possam atuar no resultado dessa amostra, pode-se inferir que as mesmas causas aplicam-se aos dois grupos amostrais. Todavia, mesmo estando sujeito às mesmas causas, o grupo do Gráfico 1 não registra um resultado minimamente razoável. Isso denota que não há acompanhamento métrico desse indicador e menos ainda meta estabelecida para mensurá-lo.

O Gráfico 3 trata das 8 UPM com menor desempenho nas três modalidades de abordagens catalogadas, quais sejam: abordagem à pessoas, abordagem à motos e abordagem à veículos.

A média mensal de abordagens à pessoas dessas UPM é de 6,5. Já para as abordagens à motos é de 3,5. Enquanto que para as abordagens à veículos é de 2,3. Esses números são extremamente modestos. Pode-se denotar uma ausência de prioridade nas atividades proativas da corporação.

GRÁFICO 3 – Unidades Com Menor Desempenho em Abordagens

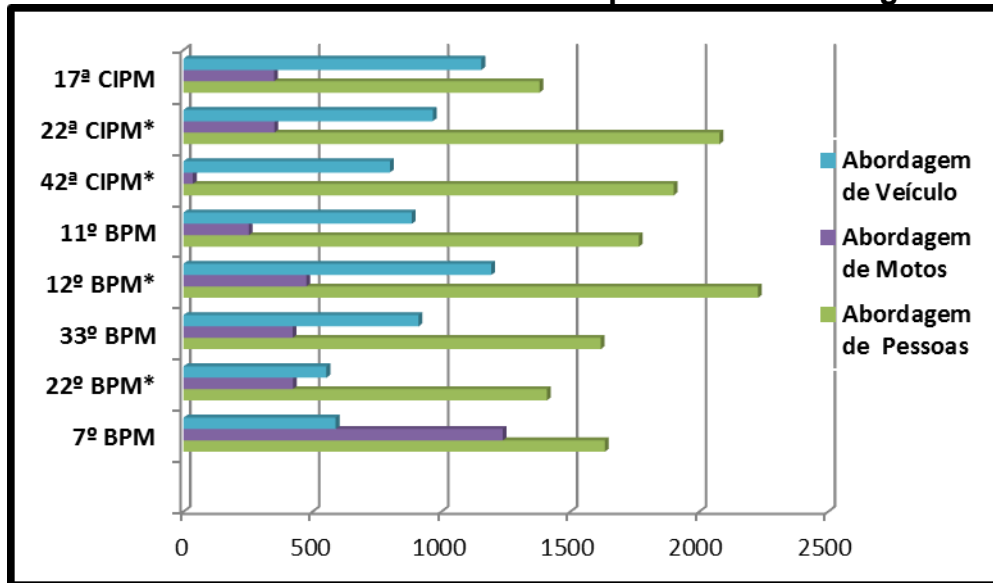


Fonte: (RAI, 2017). Elaboração: o autor.

O Gráfico 4 consolida as 8 UPM com maior desempenho nas três modalidades de abordagens, anteriormente já listadas.

O resultado da média mensal de abordagens à pessoas desse grupo é de 584. Já para as abordagens à motos é de 148 e para as abordagens à veículos é de 294. Esses parecem condizentes com a vocação de prevenção e ostensividade da PMGO.

GRÁFICO 4 – Unidades Com Maior Desempenho em Abordagens



Fonte: (RAI, 2017). Elaboração: o autor.

A Tabela 1 consolida as possibilidades legais de premiação ou compensação por produtividade tanto no âmbito da Secretaria de Segurança Pública e Administração Prisional (SSPAPGO) quanto da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Embora haja a previsão legal para o pagamento pecuniário por produtividade, tanto para a coletividade quanto para os indivíduos que alcançarem metas, somente está sendo colocada em prática a modalidade prevista na Lei 17.881/2012 de indenização por arma apreendida.

As modalidades de Redução Extraordinária de Crimes de Alta Prioridade (RECAP) e de Indenização de Produtividade Extraordinária Individual (IPEI) não estão sendo aplicadas. A RECAP não se tem clareza do motivo se sua inaplicabilidade, uma vez que o Observatório de Segurança Pública dispõe da mensuração cotidiana dos indicadores recomendados. A IPEI é inaplicada em virtude da ausência de mensuração da produtividade individual de cada operador.

As premiações previstas no Regulamento Disciplinar da PMGO são de caráter não financeiro. A dispensa do serviço é de fácil processamento administrativo, embora não seja comum sua utilização. Os elogios são mais profusos e afetam a autoestima da tropa positivamente, além de somar pontos para a ascensão na carreira policial militar.

TABELA 1 – Consolidação dos Prêmios por Produtividade

| PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE | | | |
|--|---|----------------------|---|
| FUNDAMENTO | TIPO DE PRÊMIO | ARTIGO | PRÊMIO |
| LEI 17.881/2012 C/ DECRETO 7.872/2013 | INDENIZAÇÃO/R ECAP | 4º C/ 5º, 6º e 7º | Financeiro por produtividade coletiva em 3 níveis, verificado trimestralmente. |
| LEI 17.881/2012 C/ DECRETO 7.872/2013 | INDENIZAÇÃO/I PEI | 4º C/ 8º, 9º e 10 | Financeiro por produtividade individual dentro das Áreas Integradas de Segurança, verificado mensalmente. |
| LEI 17.881/2012 C/ DECRETO 7.872/2013 | INDENIZAÇÃO/I PEI/Arma Apreendida | 4º C/ 11 | Financeiro no valor de R\$ 200,00 por cada arma apreendida, verificado mensalmente. |
| DECRETO 4.717/1996 | DISPENSA | 62 C/ 63 e 65 | Até 15 dias de dispensa por ano |
| DECRETO 4.717/1996 | ELOGIO | 62 C/ 63 e 64 | Coletivo e Individual |

Fonte: (GOIÁS, 1996; GOIÁS, 2012 e GOIÁS, 2013). Elaboração: o autor.

Existem também as concessões de medalhas, não contempladas no bojo deste trabalho, uma vez que tem um caráter subjetivo para o enquadramento nas possibilidades de outorga, e enfrentam mais qualitativamente os motivos ensejadores do que quantitativamente as metas atingidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se analisar a política e o sistema de recompensas da Secretaria de Segurança Pública e Administração Prisional e da Polícia Militar de Goiás como forma de auxílio na efetivação de políticas públicas que incentivem e motivem o policial militar.

Para consolidar essa análise, foi feito um esboço do atual modelo de mensuração que é discrepante justamente por não desdobrar as metas aos menores escalões da corporação.

Dentro da contextualização do ambiente atual, percebe-se que há entre os policiais militares um consenso sobre o principal motivo de permanência na corporação, que é a estabilidade. Todavia, a estabilidade proporcionada pelo cargo público, além de ser um elemento que o caracteriza profundamente, é objeto de profusa discussão, principalmente em relação à baixa produtividade. Muitas vezes, ouvem-se reclamações de que o servidor público tem uma postura indolente e não se esforça a contento para elevar sua produtividade. Isso em parte, ocorre por um sentimento de segurança pessoal em virtude de sua condição de estabilidade e também pela ausência de metas pessoais com o devido acompanhamento.

Verificou-se que ante a ausência de metas e de seu acompanhamento individual tem-se um desnível vigoroso entre as atividades proativas das Unidades Operacionais da PMGO. Na variável de patrulhamento, chegou-se a uma distorção muito grande, onde, na média, as unidades com menor desempenho fizeram somente 2,2% do volume realizado pela UPM com maior desempenho.

Nas modalidades de abordagem têm-se uma proporção ainda mais estarrecedora, entre as que menos produzem e as que mais produzem, em média, foram encontradas as seguintes correlações, senão vejamos: abordagem a pessoa: 1,1%; abordagem a motos: 2,4%, abordagem a veículos: 0,8%.

Sendo assim, conclui-se que há uma clara necessidade de estabelecimento de metas para dissipar a discrepância existente, como também há um arcabouço significativo de premiações motivadoras para que, devidamente aplicadas, a tropa possa entregar melhores resultados ao povo goiano.

Por fim, restou evidenciado que a ausência de metas para os menores escalões da PMGO afeta severamente a produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, D. V., FERREIRA, R. S. e ABREU, N. R. **Sistema de recompensa e suas influências na motivação de servidores públicos.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. > Acesso em: 10/04/2017.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas** – estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

MACEDO, M. de M. **Gestão da produtividade nas empresas.** A aplicação da produtividade sistêmica permite determinar o valor adicionado ao processo produtivo. FAE BUSINESS, n.3, p. 18-22, set. 2002.

_____. **Gestão da produtividade nas empresas.** IN.: **Revista Organização Sistêmica.** Vol.1- nº1, Jan – Jun. 2012.

GOIÁS. Polícia Militar do Estado de Goiás. Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás. **Decreto nº 4.717, de 07 de outubro de 1996.** Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/1996/decreto_4717.htm>. Acesso em: 05/05/2017.

_____. **Lei nº 17.881, que institui o Programa Goiás Cidadão Seguro e dá outras providências, de 27 de dezembro de 2012.** Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2012/lei_17881.htm>. Acesso em: 05/05/2017.

_____. **Decreto nº 7.872, de 30 de abril de 2013.** Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/2013/decreto_7872.htm>. Acesso em: 05/04/2017.

_____. **Levantamento de atividades proativas por UPM.** Disponível em: <<https://atendimento.ssp.go.gov.br/#/>>. Acesso em: 28/04/2017.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PMESP. Manual Básico de Policiamento Ostensivo da PMESP. 3ª Edição. Setor Gráfico do CSM/MInt. 1997.

RITO, P. **O sistema de recompensas** – remunerações e benefícios. 2005. Disponível em: < http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf >. Acesso em: 10/04/2017.

SILVA, Emerson Bernardes. **Análise Conjuntural de Polícia Ostensiva**: um modelo viável de tomada de decisão. Polícia Militar de Goiás. Terceira Seção do Estado Maior Geral - PM/3, Goiânia. 2012.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. Editora Atlas. 1987.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE ÚNICO

| Natureza | | Patrulhamento | Monitoramento | Abordagem de Pessoas | Abordagem de Motos | Abordagem de Veículo | Veículo Recuperado | Foragido Recapturado | Arma Apreendida | Visitas** | Apoio |
|----------|----------------|---------------|---------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------|-------|
| UPM | Cidade | | | | | | | | | | |
| 1º BPM | Goiânia | 184 | 5 | 72 | 10 | 19 | 60 | 17 | 8 | 90 | 68 |
| 7º BPM | Goiânia | 2.732 | 898 | 1.634 | 1.238 | 590 | 94 | 33 | 17 | 224 | 93 |
| 9º BPM | Goiânia | 245 | 5 | 21 | 43 | 11 | 68 | 18 | 18 | 27 | 87 |
| 13º BPM | Goiânia | 1.125 | 7 | 336 | 241 | 128 | 131 | 29 | 21 | 228 | 50 |
| 1ª CIPM | Goiânia | 96 | 2 | 900 | 323 | 245 | 50 | 27 | 8 | 661 | 84 |
| 29ª CIPM | Goiânia | 1.024 | 161 | 60 | 32 | 12 | 86 | 18 | 7 | 109 | 36 |
| 28ª CIPM | Goiânia | 311 | 223 | 800 | 333 | 202 | 53 | 17 | 2 | 133 | 34 |
| 27ª CIPM | Goiânia | 72 | 2 | 9 | 14 | 9 | 42 | 13 | 5 | 5 | 48 |
| 37ª CIPM | Goiânia | 180 | 4 | 41 | 8 | 3 | 57 | 50 | 10 | 42 | 108 |
| 8º BPM | Ap. de Gyn | 3.562 | 4 | 1.338 | 230 | 198 | 82 | 21 | 9 | 382 | 40 |
| 22º BPM* | Trindade | 3.086 | 239 | 1.409 | 424 | 554 | 132 | 41 | 39 | 931 | 146 |
| 16ª CIPM | Ap. de Gyn | 367 | 1 | 199 | 96 | 34 | 97 | 22 | 14 | 8 | 43 |
| 26ª CIPM | Ap. de Gyn | 802 | 0 | 517 | 45 | 274 | 51 | 12 | 3 | 45 | 34 |
| 27º BPM | Senador Canedo | 843 | 0 | 135 | 35 | 29 | 90 | 36 | 13 | 74 | 62 |
| 41ª CIPM | Ap. de Gyn | 253 | 0 | 79 | 33 | 84 | 35 | 4 | 7 | 51 | 14 |
| 4º BPM | Anápolis | 1.296 | 219 | 458 | 116 | 166 | 120 | 12 | 28 | 417 | 228 |
| 23ª CIPM | Inhumas | 2.332 | 111 | 460 | 238 | 213 | 29 | 16 | 20 | 343 | 211 |
| 24ª CIPM | Goianápolis | 1.100 | 480 | 316 | 23 | 96 | 16 | 6 | 11 | 144 | 35 |
| 28º BPM* | Anápolis | 1.694 | 725 | 592 | 116 | 246 | 63 | 20 | 17 | 403 | 189 |
| 37º BPM* | Pirenópolis | 4140 | 701 | 862 | 177 | 541 | 16 | 4 | 4 | 1.105 | 157 |
| 6º BPM* | Goiás | 3473 | 0 | 1.226 | 232 | 260 | 15 | 9 | 6 | 1523 | 152 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-------|-------|-------|-----|-------|-----|----|----|-------|-----|
| 32º BPM | Jussara | 645 | 0 | 412 | 480 | 1.045 | 4 | 8 | 5 | 1.549 | 18 |
| 34º BPM | Itaberaí | 752 | 20 | 726 | 161 | 586 | 12 | 6 | 5 | 1.999 | 116 |
| 17ª CIPM | Anicuns | 1.907 | 540 | 1.380 | 351 | 1.155 | 2 | 11 | 3 | 729 | 41 |
| 10º BPM | Luziânia | 673 | 95 | 51 | 15 | 15 | 88 | 17 | 21 | 18 | 37 |
| 19º BPM | Novo Gama | 2.649 | 119 | 461 | 242 | 241 | 44 | 12 | 8 | 129 | 24 |
| 20º BPM | Vaparaíso | 530 | 30 | 572 | 207 | 701 | 91 | 9 | 19 | 13 | 41 |
| 2ª CIPM | Jardim Ingá/Luziânia | 1.019 | 85 | 5 | 0 | 2 | 35 | 8 | 10 | 422 | 14 |
| 33º BPM | Cidade Ocidental | 1.171 | 352 | 1.618 | 423 | 911 | 41 | 7 | 6 | 237 | 16 |
| 5º BPM | Itumbiara | 1.018 | 42 | 90 | 21 | 48 | 57 | 23 | 20 | 20 | 361 |
| 10º CIPM | Morrinhos | 3.999 | 1.138 | 482 | 49 | 80 | 16 | 8 | 8 | 108 | 544 |
| 26º BPM | Caldas Novas | 1.555 | | | | 46 | | | | | |
| 12º BPM* | Iporá | 6.781 | 4.519 | 2.227 | 476 | 1.193 | 13 | 11 | 4 | 128 | 309 |
| 4ª CIPM | Aragarças | 362 | 506 | 538 | 158 | 131 | 6 | 6 | 6 | 414 | 49 |
| 20ª CIPM* | São Luiz de Montes Belos | 3.832 | 1.146 | 1.848 | | | | | | | |
| 2º BPM | Rio Verde | 2.651 | 260 | 416 | 89 | 261 | 144 | 12 | 22 | 607 | 380 |
| 5ª CIPM | Indiara | 3.216 | 8 | | | | | | | | |
| 12ª CIPM* | Quirinópolis | 7.234 | 848 | 191 | 75 | 140 | 31 | 12 | 13 | 330 | 123 |
| 21ª CIPM | Santa Helena | 686 | 39 | 210 | 73 | 68 | 17 | 7 | 12 | 23 | 174 |
| 11º BPM | Pires do Rio | 2.913 | 635 | 1.766 | 253 | 885 | 21 | 11 | 6 | 608 | 188 |
| 18º BPM | Catalão | 7.424 | | | | | | | | | |
| 40ª CIPM | Ipameri | 1.494 | 151 | 193 | 29 | 75 | 8 | 12 | 3 | 75 | 131 |
| 14º BPM | Uruaçu | 2.706 | 0 | 135 | 59 | 45 | 3 | 3 | 10 | 50 | 180 |
| 16º BPM | Formosa | 2.093 | 0 | 930 | 54 | 140 | 62 | 36 | 38 | 1.885 | 195 |
| 21º BPM | Planaltina | 741 | 0 | 9 | 2 | 6 | 36 | 10 | 27 | 21 | 56 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|-------|----|-------|-----|-----|----|----|----|-------|-----|
| 14ª CIPM | Alto Paraíso | 81 | 0 | 18 | 3 | 5 | 3 | 0 | 1 | 0 | 21 |
| 3º BPM | Porangatú | 4.317 | 1 | 772 | 327 | 239 | 19 | 15 | 11 | 711 | 792 |
| 13ª CIPM | São Miguel do Araguaia | 2.129 | 0 | 664 | 103 | 447 | 3 | 3 | 9 | 955 | 112 |
| 24º BPM | Posse | 223 | 1 | 426 | 151 | 438 | 6 | 6 | 9 | 444 | 9 |
| 42ª CIPM* | Campos Belos | 7.143 | 0 | 1.901 | 36 | 800 | 11 | 19 | 14 | 600 | 115 |
| 15º BPM | Jataí | 439 | 0 | 207 | 72 | 87 | 38 | 5 | 7 | 2 | 39 |
| 7ª CIPM | Mineiros | 2.553 | 39 | 159 | 61 | 35 | 32 | 3 | 6 | 37 | 69 |
| 22ª CIPM* | Ceres | 6.886 | 42 | 2.079 | 352 | 967 | 25 | 12 | 18 | 1.862 | 625 |
| 17º BPM | Águas Lindas | 1.527 | 4 | 56 | 7 | 30 | 63 | 14 | 33 | 40 | 127 |
| 11ª CIPM | Santo Antônio do Descoberto | 236 | 1 | 551 | 80 | 83 | 33 | 3 | 19 | 31 | 145 |
| 34ª CIPM | Alexânia | 124 | 27 | 133 | 112 | 202 | 12 | 2 | 2 | 336 | 38 |
| 35ª CIPM | Águas Lindas | 793 | 0 | 2 | 0 | 3 | 46 | 2 | 6 | 1 | 43 |
| 36ª CIPM | Padre Bernardo | 1.029 | 6 | 95 | 13 | 11 | 10 | 11 | 10 | 33 | 34 |

Fonte: (RAI, 2017). Elaboração: o autor.