

## **GESTÃO DA RECOMPENSAÇÃO FINANCEIRA DE POLICIAIS POR PRODUTIVIDADE COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO**

### **MANAGEMENT OF THE FINANCIAL REWARDS OF POLICIES BY PRODUCTIVITY AS A FORM OF MOTIVATION**

NASCIMENTO, Leandro Leão<sup>1</sup>  
JORGE, Luana Oliveira de Souza <sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar se a recompensação financeira de policiais por produtividade é eficaz como forma de motivação. Para se alcançar tal objetivo, o estudo apresenta como metodologia a pesquisa bibliográfica em conjunto com análise de dados fornecidos pela Secretaria de Segurança Pública. Diante das discussões apresentadas sobre o tema, o estudo revela como resultados que a recompensação financeira de policiais por produtividade se configura como forma de motivação. Nesse sentido, é observável que a recompensa financeira é eficaz como motivação para os Policiais Militares. Contudo para que o policial trabalhe realmente motivado são necessárias também outras formas de motivação, tais como a valorização do profissional e um bom ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Recompensação financeira. Valorização. Motivação. Produtividade.

#### **ABSTRACT**

The present study has as general objective to analyze, verify and approach if the financial reward of policemen for productivity is effective as a form of motivation. In order to achieve this objective, the study presents as methodology the bibliographic research together with field interview and analysis of data provided by the Public Security Secretariat. In the light of the discussions presented on the subject, the study reveals as results that the financial reward of police for productivity is configured as a form of motivation. In this sense, it is observable that financial reward is effective as a motivation for public safety professionals. However, in order for the policeman to work really motivated, other forms of motivation, such as the valorization of the professional and a good work environment, are also necessary.

**Keywords:** Financial reward. Appreciation. Motivation. Productivity.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de formação de oficiais do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, leandroln@pm.go.gov.br; Goiânia – GO, outubro de 2018.

<sup>2</sup> Professora orientadora: Especialista, Professora do Programa de Pós-Graduação e extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás, e-mail; Goiânia – GO, outubro de 2018.

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar se o pagamento de bonificação em dinheiro para policiais militares como forma de recompensa a seus serviços distintos é um fator motivador, e os impactos que houve após à implementação, para que estes dados possam servir de base científica para uma melhor gestão motivacional dos recursos humanos da polícia militar.

O presente estudo será fundamentado através de revisão qualitativa da literatura remanescente na condição descritiva, analítica e exploratória, a fim de alcançar o objetivo de analisar, verificar, abordar se a recompensação financeira de policiais por produtividade como forma de motivação.

Nesse sentido, cabe salientar que na polícia militar a recompensação financeira já é uma realidade, porém ainda há reflexões acerca da expansão de formas de gratificar os policiais por seus trabalhos bem prestados, como também de gerir essas recompensas, a fim manter o policial sempre motivado a fazer um serviço de excelência.

Com a busca de, cada vez mais, prestar um serviço público de melhor qualidade, a administração pública precisa de servidores que façam o seu melhor. No serviço policial militar não é diferente, é preciso buscar o melhor de cada policial, mas como manter esse policial com a mesma garra e dedicação durante toda sua carreira?

A administração pública tem buscado melhorias de suas ações, mesmo que, na maioria das vezes não visa o lucro, cada dia mais, ela tem buscado se assemelhar à administração privada para melhoria de seus serviços prestados. No caso da polícia militar, um serviço proativo influencia diretamente na taxa de criminalidade, influenciando assim, a vida do cidadão, trazendo a ele mais segurança.

Na administração privada a recompensação financeira de seus funcionários não é novidade, e sempre tem mostrado bons resultados. Essas recompensas não são somente via pagamentos, mas também podem ser realizadas em qualidade no serviço, vislumbre de ascensão na carreira entre outras formas de gratificar aquele bom trabalhador

Esta pesquisa será baseada em pesquisa documental, analisando, com dados do RAI (registro de atendimento integrado) da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, para identificar qual o impacto da implantação da gratificação por apreensão por armas de fogo, e foragidos da justiça, uma pesquisa de levantamento de dados fornecidos pela SSP.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA



A motivação surge dentro de cada indivíduo, através de suas necessidades surge á busca para as satisfaze – lá, e cada individuo reage a maneiras diferentes frente aos mesmos estímulos, mas algumas necessidades são comuns à maioria das pessoas, e Maslow elenca através de uma pirâmide as necessidades pessoais do ser humano, na base de sua pirâmide ele elenca as necessidades fisiológicas como: alimentação, sono, saúde, bem estar; em segundo plano esta as necessidades de segurança: emprego, moradia, estabilidade financeira. Buscando suprir as necessidades de segurança surge a motivação no individuo que busca a estabilidade financeira, o pagamento de bonificação entra nesse aspecto como um fator motivador. Logo após as necessidades de segurança surge às necessidades sociais, e logo após

as necessidades de auto-estima, nesse ponto a gratificação também entra como fator motivador, porque o indivíduo, ou no caso, o policial tem a necessidade de ter o reconhecimento, premiado, por aquilo que fez de melhor, por ter se destacado em seu serviço prestado.

A qualidade nas organizações deve ser entendida como uma filosofia que embasa o modelo de gestão, aqui entendido como o conjunto de decisões postas em prática, sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das organizações.

A filosofia da qualidade, portanto, não deve ser encarada como uma mudança com data marcada para começar e terminar, e sim como um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da organização, de cima para baixo e partindo da cúpula diretiva da instituição. Para ser posta em prática, deve contar com ferramentas e técnicas que dêem suporte ao processo de gestão, a partir da definição de missões, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas. (TAKESHY, 2006)

Quando falamos de Administração Pública, na maioria das vezes não faz sentido falar em benefício. No entanto, é perfeitamente plausível falar em resultados, como um composto de indicadores financeiros como renda e custos, indicadores de qualidade e produtividade e indicadores de satisfação cliente / usuário, que é a população e também é possível falar sobre desempenho, conformidade com objetivos, competências, etc. Por outro lado, estas são as entradas do Acordo de Resultados e a recompensa de produtividade.

A recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar); e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais (decisão de desempenhar). (CHIAVENATO, 1999b, p. 249-250)

Segundo Chiavenato (1996), a recompensa pode ser uma gratificação tangível ou intangível. A recompensa é uma forma de gratificar uma pessoa por um serviço bem prestado, isso serve de incentivo e motivação, bem como de valorização daquele que se destaca naquilo que faz.

O salário, componente da parcela fixa da remuneração, normalmente, representa o principal fator no conjunto de recompensas, principalmente quando se tratam de relações estáveis de trabalho. Remunerar as pessoas pelo tempo que elas passam na organização é necessário, mas não é suficiente. É preciso incentivá-las a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes. A remuneração

fixa atende ao primeiro objetivo, mas não ao segundo. Com as mudanças ocorridas no mundo, e conseqüentemente nas organizações, em que se configura um cenário de constantes mudanças e necessidade de adaptação das empresas na busca pela competitividade, a remuneração variável tem tomado uma posição cada vez maior (CHIAVENATTO, 1996, p.232).

O salário por si só, não é fator determinante na motivação de um trabalhador, segundo o trabalho (BATISTA, A. A. V. 2004) pesquisa feita por um grupo de enfermeiras da USP mostra que entre os cinco fatores motivacionais no trabalho atual dos enfermeiros pesquisados, citados por ordem de prioridade, estão: o gostar do que faz, o bom relacionamento multiprofissional, a possibilidade de crescimento profissional, o poder de resolatividade atrelado ao compromisso com a população, as condições de trabalho, situando-se a remuneração em sétimo lugar, não sendo esta, portanto, a principal variável na motivação dos enfermeiros para o exercício da profissão.

#### Salário x Bonificação

Salário: É a contraprestação devida pelo empregador em função do serviço prestado pelo empregado.

Bonificação: Suplemento salarial dado ao trabalhador que ultrapassou uma media de produção, gratificação.

Esta pesquisa (BATISTA, A. A. V. 2004) comprova a tese que a recompensa pode ser uma gratificação tangível ou não, mas voltando ao cerne deste trabalho, já podemos observar que o salário não vem em primeiro plano quando o fator é a motivação para o trabalho policial, assim, recompensar aquele trabalhador que faz um bom trabalho é mantê-lo motivado, e também sendo uma forma de reconhecer aquele que faz bem, daquele que não faz, sendo assim também uma forma de valorização do bom policial

No Dicionário de Psicologia o significado de motivação é um: Fator psicológico (consciente ou não), que predisponha o indivíduo, animal ou ser humano, a efetuar certos atos ou a tender para certos objetivos. Ex.: uma necessidade, uma tendência. No comportamento instintivo (fator inato do comportamento), a motivação determina o comportamento de apetência (comportamento de exploração, de procura de um objeto ou de uma situação suscetível de satisfazer uma tendência, uma necessidade, etc.) (PIÉRON, 1966).

metas comuns, mediante indenização a integrantes da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar, das Polícias Civil e Técnico-Científica, bem como a agente de segurança prisional, lotados nos respectivos órgãos e entidade, e em exercício em uma de suas Áreas Integradas de Segurança –AIS–, Áreas Integradas de Segurança Prioritária –AISP– ou Áreas Integradas de Segurança Especiais –AISE–, em função de seu desempenho extraordinário no processo de redução dos Crimes de Alta Prioridade –CAP– e de sua produtividade individual, nos termos desta Lei.  
(LEI Nº 17.881/12 GO)

Esta é uma lei estadual do estado de Goiás (LEI Nº 17.881/12 Casa civil Goiás), que trata sobre o pagamento de recompensa em alguns casos para integrantes da segurança pública do estado de Goiás. Para casos como apreensão de armas de fogo, foragidos da justiça, o estado paga trezentos (300) reais para cada arma apreendida ou foragido recapturados. Isto foi uma grande inovação no serviço público e para a polícia militar, com a boa receptividade dessa lei, seria de grande importância uma boa gestão para o gerenciamento desse recurso para que o mesmo expanda sua abrangência, bem como sirva cada vez mais de motivação para os policiais.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta pesquisa, a metodologia proposta, considerando a especialidade do tema em questão, além de pesquisa bibliográfica, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, sendo estas aquelas nas quais o entrevistador, atento à um roteiro pré-estabelecido para conduzir suas idéias principais.

Nessa senda, como forma de se promover um desenvolvimento lógico durante a entrevista, foram elaborados roteiros de perguntas essenciais pré-formuladas, para serem aplicadas em uma unidade da polícia militar na capital, para policiais que trabalham no serviço operacional.

Utilizado o método quantitativo esta pesquisa analisará os dados fornecidos pela secretaria de segurança pública sobre foragidos recapturados e cumprimento de mandado de prisão, e também de apreensão de armas de fogo, dados do ano de 2017 e 2018

Esta análise tem por objetivo comparar os dados obtidos antes do pagamento de bonificação com o mesmo período do ano seguinte quando passou a

ser bonificado, comparando a evolução, para poder obter uma conclusão da eficiência ou não do pagamento de bonificação como fator motivador.

Por fim, reafirme-se, outra vez mais, que a pesquisa realizada neste trabalho se restringe às questões relacionadas com a motivação dos policiais militares do Estado de Goiás, visando assim uma mudança na gestão para uma melhor produtividade nos serviços prestados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com as discussões iniciadas nesse estudo, a recompensa é utilizada como forma de bonificar aquele servidor que cumpre honrosamente com suas metas e objetivos, sendo também uma forma de motivar os colaboradores a realizar sua função com excelência.

Como já dito anteriormente, bem se sabe que a Polícia Militar também adotou a recompensação como forma de motivar os policiais a desempenharem seu ofício com mais presteza.

A Administração Pública por meio da (LEI Nº 17.881/12 Casa civil Goiás) propõe o pagamento de recompensa em alguns casos para integrantes da segurança pública do estado de Goiás. Dados obtidos no Centro Integrado de Comando e Controle, no observatório da Secretaria de Segurança Pública, indicam um aumento significativo nos casos de cumprimento de mandado de prisão e de foragido recapturado, antes e depois da implantação dessa bonificação. Segue o comparativo:

Quadro 1: casos de cumprimento de mandado de prisão e de foragido recapturado

| <b>ESTADO DE GOIÁS</b>                  | <b>1º SEMESTRE<br/>2017</b> | <b>1º SEMESTRE<br/>2018</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------|
| <b>CUMPRIMENTO DE MANDADO DE PRISÃO</b> | 974                         | 2114                        | 117,04%  |
| <b>FORAGIDO RECAPTURADO</b>             | 2536                        | 3258                        | 28,47%   |

| <b>ESTADO DE GOIÁS</b>                  | <b>JAN A SET<br/>2017</b> | <b>JAN A SET<br/>2018</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------|
| <b>CUMPRIMENTO DE MANDADO DE PRISÃO</b> | 1981                      | 3362                      | 69,71%   |
| <b>FORAGIDO RECAPTURADO</b>             | 3852                      | 5615                      | 45,77%   |

Fonte: Secretaria de Segurança Pública.  
Ano: 2018.

Comparando os dados do primeiro semestre de 2017 com o mesmo período de 2018, cumprimento de mandado de prisão foi o que teve o maior crescimento em relação ao ano anterior, sendo 117,04% de aumento, já de janeiro a setembro de 2018 o crescimento foi de 69,71% comparado ao mesmo período do ano anterior.

Foragidos recapturados no primeiro semestre de 2017 foram 2536, contra 3258 do mesmo período de 2018, sendo um aumento de 28,47% analisando o período de janeiro a setembro o crescimento é ainda maior, de janeiro a setembro de 2017 foram recapturados 3852 foragidos, de janeiro a setembro de 2018 foram recapturados 5615 foragidos, um aumento de 45,77% em relação ao mesmo período do ano anterior, todos esses dados só confirmam o quanto o crescimento foi exponencial após a implementação da gratificação por produtividade.

| <b>ESTADO DE GOIÁS</b>           | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|----------|
| <b>Armas de fogo apreendidas</b> | 3769        | 4515        | 19,79    |

Fonte: Secretaria de Segurança Pública.  
Ano: 2018.

Não foi possível fazer um comparativo do antes e depois do pagamento da bonificação para apreensão de armas de fogo pois esta modalidade já é bonificada desde 2014, e não foi possível coletar dados passíveis de ser analisados de um período anterior a este, ficando então inviável uma comparação. Mas a título de conhecimento, com estes dados do quadro acima é possível notar que ainda há, mesmo após algum tempo de pagamento, um crescimento nas apreensões de armas de fogo, mostrando assim ainda eficiente como motivação havendo um crescimento de 19,79% em relação ao mesmo período do ano anterior, lembrando que o pagamento não é o único fator motivador.

Isso mostra que como menciona o autor Chiavenatto (1996) apesar de o salário não ser o principal fato motivador ele deve estar associado a outros fatores, para que os colaboradores se sintam motivados a sempre fazer o melhor possível.

É possível identificar isso através da quadro cima, que mostra o aumento nesses casos ao se comparar com os dados obtidos antes e depois da bonificação.

Conforme ressalta o autor Chiavenatto (1996), é preciso incentivar as pessoas a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes. Esse incentivo deve ser também meta da Administração Pública e não somente das empresas privadas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou analisar se a recompensação financeira de policiais por produtividade como forma de motivação. A fim de se alcançar tal objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica bem como entrevistas estruturadas aplicadas à policiais do Comando da Academia da Polícia Militar (CAPM).

Ao analisar a fala dos autores que abordam sobre o tema, bem como o resultado das entrevistas aplicadas aos agentes, apresentou como resultado que a recompensação financeira por produtividade é eficaz para a motivação dos policiais.

Entretanto o pagamento de bonificação não é a única forma de motivar o policia, existindo outros pontos relevantes que somam para a motivação cabe aos gestores de cada organização policial militar identificar nos seus policiais aquilo que os motiva, levando em consideração este estudo que mostrou a recompensação financeira como relevante para a motivação dos policiais trazendo melhores resultados no serviço prestado

Essa pesquisa trouxe alguns esclarecimentos sobre o resultado prático do pagamento de bonificação pela PMGO, analisando dados da SSP. Nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas, o aprofundamento em outras formas de motivação que não seja somente a recompensação financeira por produtividade.

Como gestor é importante levar em consideração essa forma de incentivo, apesar de resultar em um aumento de despesa, vale ressaltar que o servidor é o principal bem de qualquer instituição, pois mesmo tendo vários recursos materiais, nada sai do lugar sem a presença do recurso humano.

## **REFERÊNCIAS**

BATISTA, A. A. V. et. al. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**, 2004. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1>>. Acesso em: 01 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas - como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. **Lei n. 17.881, de 27 de dezembro de 2012**. Disponível em:  
<[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2012/lei\\_17881.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2012/lei_17881.htm)>. Acesso em: 12 set. 2018.

Takeshy Tachizawa *Gestão com pessoas*: 5. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

<<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/265>>

<<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v24n3/v24n3a08.pdf>>