

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FÁBIO GERALDO CANTERI

**PROGRAMA “PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA” E ALTERNATIVAS PARA  
MOTIVAR OS POLICIAIS MILITARES DA 1ª COMPANHIA/1º BPM**

CURITIBA  
2011

FÁBIO GERALDO CANTERI

**PROGRAMA “PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA” E ALTERNATIVAS PARA  
MOTIVAR OS POLICIAIS MILITARES DA 1ª COMPANHIA/1º BPM**

Projeto Técnico apresentado ao Núcleo de Educação à Distância da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profª Samantha de Toledo Martins Boehs.

CURITIBA  
2011

FÁBIO GERALDO CANTERI

**PROGRAMA “PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA” E ALTERNATIVAS PARA  
MOTIVAR OS POLICIAIS MILITARES DA 1ª COMPANHIA/1º BPM**

Projeto Técnico apresentado ao Núcleo de Educação à Distância da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Curitiba, PR, \_\_\_\_ de setembro de 2011.

Profª SAMANTHA DE TOLEDO MARTINS BOEHS – Orientadora  
Mestre em Administração  
Universidade Federal do Paraná

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiramente, por ter tornado possível superar cada obstáculo surgido durante todo o caminho percorrido ao longo da vida e no decorrer deste Curso.

À minha esposa, companheira fiel e compreensiva, que esteve ao meu lado incentivando-me a seguir em frente em cada momento de desânimo.

A todos os integrantes da 1ª Cia./1º BPM, especialmente ao seu Comandante, o Capitão Clodoaldo, que me concedeu apoio irrestrito para utilizar essa subunidade de polícia militar como fonte de pesquisa e estudo durante a realização desta obra acadêmica.

À Professora Samantha de Toledo Martins Boehs, que teve paciência para entender minhas limitações, e habilidade para conduzir-me ao êxito na finalização deste trabalho.

Ao grande amigo Marcos Teruo Takahashi, que me prestou inestimável auxílio, sem o qual não teria sido possível concretizar a presente obra acadêmica.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que esta pesquisa fosse concluída e estivesse em condições de ser apreciada pelo corpo docente da instituição.

## RESUMO

O presente Projeto Técnico tem como objetivos, inicialmente, com base em levantamento estatístico, analisar o nível motivacional dos policiais militares que pertencem a 1ª Companhia do 1º Batalhão de Polícia Militar (1ª Cia./1º BPM), do Estado do Paraná, descobrindo quais são os fatores que mais interferem na motivação desses policiais, bem como, verificar qual foi a repercussão causada no ambiente de trabalho dessa companhia pelo programa motivacional denominado Produtividade X Recompensa, e ainda, apresentar alternativas para se trabalhar a motivação dos policiais da referida subunidade de polícia militar. Ressaltou-se a importância do trabalho como subsídios à adoção de medidas que podem melhorar o desempenho profissional dos policiais militares da 1ªCia./1º BPM, em razão do aumento da motivação desses profissionais. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e coleta de dados. Depois de realizar o embasamento teórico, realizou-se a identificação do segmento da Polícia Militar que foi alvo do trabalho. Em seguida a partir dos dados coletados e tabulados, identificou-se a realidade motivacional dos integrantes da 1ªCia./1º BPM e quais fatores interferem nessa realidade. Então foram apresentadas sugestões para se propiciar um ambiente que facilite os processos motivacionais, bem como, foi analisado o resultado da implantação do programa Produtividade X Recompensa. Concluiu-se, ao final, que é de grande importância propiciar espaços de motivação constante aos policiais militares, pois isso interfere diretamente no desempenho profissional.

**Palavras-chave:** motivação, companhia, produtividade, recompensa.

## ABSTRACT

This Technical Design is primarily intended to, based on a statistic survey, analyze the motivational degree of military police officers assigned to 1ª Companhia do 1º Batalhão de Polícia Militar – 1<sup>st</sup> Division of the 1<sup>st</sup> Battalion of Military Police (“1ª Cia./1º BPM”), State of Paraná. It is also intended to understand the factors that most influence the motivation of these officers and the results of the motivational program named Productivity X Rewards in the Division’s work environment. Moreover, this Paper proposes alternatives to address the motivation of the officers assigned to the aforementioned division. The importance of the work was stressed as subsidies to the adoption of measures that could improve the professional performance of police officers assigned to 1ª Cia./1º BPM, as a result of their improved performance. The study was based on bibliographic and document surveys, case studies and data collection. Upon deciding the theoretical grounding, the Military Police segment that was the treated in the work was identified. Following, based on data collected and tabulated, the motivational reality of the officers assigned to 1ªCia./1º BPM was identified, as well as factors influencing this reality. This Paper provides suggestions with the purpose of provide an environment that facilitates the motivational processes, as well as an analysis of the Productivity X Rewards outcomes. The conclusion is that it is materially important to actively result of spaces of constant motivation to police officers as it has a direct impact in their professional performance.

**Keywords:** motivation, division, productivity, reward.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1 PROBLEMÁTICA .....	07
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	08
1.3 JUSTIFICATIVA .....	09
<b>2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA</b> .....	11
2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	11
2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS .....	11
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	12
2.2.2 Teoria dos Dois Fatores .....	13
2.2.3 Teoria da Expectativa .....	15
2.3 MUDANÇA COMPORTAMENTAL .....	16
2.3.1 Esquemas de Reforço .....	17
2.3.2 Recompensa .....	17
2.4 AÇÕES MOTIVADORAS .....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	19
<b>4 A POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ E A 1ª CIA./ 1º BPM</b> .....	20
4.1 NOÇÕES GERAIS.....	20
4.2 DIAGNÓSTICO .....	21
4.2.1 Panorama da 1ª Cia./1º BPM .....	21
4.2.2 Motivação na PMPR .....	23
4.2.3 A Realidade Motivacional dos Policiais Militares da 1ªCia./1º BPM .....	25
<b>5 PROPOSTA</b> .....	31
5.1 DISPENSAS/RECOMPENSAS .....	31
5.2 ESCALAS EXTRAS .....	33
5.2.1 Plano de Implantação da 5ª Equipe de Serviço .....	36
5.3 AUDIÊNCIAS OU INTRUÇÕES NOS HORÁRIOS DE FOLGA .....	37
5.4 EQUIPAMENTOS/VIATURAS DE BOA QUALIDADE .....	38
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	45
<b>ANEXO A – ENTREVISTA COM O CAPITÃO CLODOALDO</b> .....	47
<b>ANEXO B – [PROGRAMA] PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA</b> .....	51
<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO PARA OS POLICIAIS DA 1ª CIA./1ºBPM</b> .....	55

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Desde que o homem passou a viver em sociedade, tornou-se imprescindível a criação, organização e execução de diversas atividades de produção e disponibilização de bens e serviços. Tais atividades representam o que conhecemos como Trabalho e são fundamentais para que cada um dos indivíduos dessa sociedade consiga se identificar, dar sentido à sua vida, posto que, via de regra, é através da atividade laboral que o homem obtém meios de subsistir, interagir com outras pessoas, estabelecer aspirações e atingí-las, se valorizar como pessoa, obter reconhecimento entre seu círculo de convivência social.

São várias as atividades laborais existentes no seio da sociedade e nessa variedade possível se pode notar um aspecto comum a qualquer trabalho executado: nem sempre o trabalhador consegue a tal *identificação* por meio de seu trabalho. Essa situação interfere diretamente no que denominamos *Motivação*.

Hathy (2004) assevera que “nem todo homem que trabalha estará motivado. Da mesma maneira, nem todo trabalho pode ser fonte de motivação.”

Desse modo as mais diversas organizações voltam sua atenção para sua própria situação laboral e imagem transmitida aos seus trabalhadores, na intenção de mostrar-se um ambiente de trabalho motivador ao mesmo tempo em que busca meios para a que cada trabalhador seja impulsionado por situações e incentivos voltados a motivá-lo.

Com a Polícia Militar do Paraná a situação é a mesma. Sendo parte do aparato da administração pública a Corporação Militar Estadual há algum tempo já sentiu a necessidade de se trabalhar a motivação de seus policiais. Seja através do reconhecimento de atos meritórios, com o aprimoramento de algumas técnicas e procedimentos por meio de instrução e investimentos materiais, através da disponibilização de gratificações específicas, entre outras ações, a Polícia Militar, mesmo que indiretamente, procura atuar na facilitação para a motivação de seus policiais.

No entanto, cada segmento da Polícia Militar do Paraná, em face da diversidade de missões e atividades ligadas à segurança pública, acaba recebendo, mesmo que não declaradamente, a responsabilidade, por meio de cada comandante

de fração de tropa, de motivar constantemente os policiais que estão sob seu comando.

Com a 1ª Companhia de Polícia Militar do 1º Batalhão de Polícia Militar (1ª Cia./1º BPM) não é diferente. A necessidade de se motivar cada policial lotado nessa subunidade de Polícia Militar é constante, e a cada dia se verifica que não basta aplicar os chamados incentivos negativos, mas é preciso aplicar premiações e benefícios visando incentivar os militares estaduais dessa companhia e melhorar o seu desempenho.

Estimular o ser humano nem sempre é tarefa fácil. No caso da 1ª Cia./1º BPM, há uma série de barreiras, algumas iguais, outras diferentes das existentes em outras organizações e em outros segmentos da Polícia Militar. A característica de cada ser humano, a massacrante e frenética rotina diária de serviço, a ausência de previsão e autorização legais, a escassez de efetivo, são só alguns exemplos de entraves à implantação de certas ações motivadoras à tropa policial lotada na 1ª Cia./1º BPM.

Mas mesmo diante das dificuldades existentes para a adoção de medidas voltadas à Motivação dos policiais militares de tal subunidade de polícia militar, não estamos diante de uma missão impossível e romper ou contornar as barreiras deve ser uma meta a ser perseguida.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Nesse sentido, como integrante da 1ª Cia./1º BPM, com responsabilidade de, concomitantemente à mencionada necessidade de facilitar a motivação do efetivo de policiais que ali trabalham, auxiliar o Comandante de tal subunidade policial militar na condução das atividades de policiamento ostensivo no município de Ponta Grossa, este especializando busca com o presente trabalho apresentar soluções para que essa motivação se efetive, a despeito das limitações legais existentes.

O que se almeja com o presente escrito é apresentar alternativas de implantação de medidas voltadas à motivação do efetivo policial pertencente à 1ª Cia./1º BPM.

Também é objetivo pretendido analisar a proposta de recompensa recentemente implantada no âmbito da 1ª Cia./1º BPM e sua repercussão na tropa,

verificando se a iniciativa trouxe benefícios à motivação e ao desempenho dos policiais atingidos pelo programa de recompensa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Desde que se conhece a vida humana em sociedade existem problemas ligados aos direitos individuais e coletivos. Há relatos históricos de problemas ligados a disputas e desavenças decorrentes do conflito de interesses. Mais que isso, em todas as sociedades que se tem conhecimento verificou-se a necessidade de se instituir e utilizar de organizações ligadas à preservação e garantia dos direitos e normas estabelecidas.

Inicialmente as sociedades dispunham de organizações militares, via de regra, mantidas pelo Estado, que tinham como principal tarefa a defesa e conquista de territórios, e a salvaguarda daqueles que detinham o poder: reis, imperadores, monarcas. Outra atividade desenvolvida por essas organizações era manter a ordem interna dos Estados, coibindo e reprimindo manifestações e levantes contra os detentores de poder.

Essa atividade ligada aos interesses dos chefes políticos dos Estados aparentemente levou ao surgimento das organizações policiais, as quais se mantiveram por muito tempo, e isso ainda ocorre em muitas situações hodiernas, como força de repressão e defesa dos interesses estatais.

No nosso país, a situação não foi muito diferente, sendo que com a Constituição de 1988 é que vimos as mudanças mais significativas ligadas à atuação das instituições policiais. O panorama determinado pela chamada *Constituição Cidadã* levou a paulatina mudança de concepção acerca das missões a serem executadas pelas forças policiais. Não somente na “divisão de tarefas” de cada organização policial, mas também no sentido de levar à tomada de consciência da ideia de que toda Polícia é força estatal, mas voltada à proteção e ao serviço da sociedade.

Gradativamente a filosofia e a imagem da Polícia, especialmente das forças ditas Militares, vem sendo trabalhadas, a fim de que levem a uma Polícia Cidadã, próxima dos cidadãos com os quais deve estar em sintonia e contato próximo. Nesse sentido a filosofia de policiamento em voga atualmente é o Policiamento de

Proximidade ou Policiamento Comunitário, onde Polícia e Sociedade devem interagir de maneira harmoniosa e em parceria.

Contudo, não podemos olvidar que as organizações de polícia são representadas por seus agentes policiais. São os homens e mulheres pertencentes à Polícia que são responsáveis pela execução das atividades e missões que nossa legislação determina. São os profissionais de polícia que têm contato com os demais cidadãos e, portanto, são esses servidores que formam a imagem da Polícia perante a sociedade.

Assim, qualquer atividade policial, a exemplo do que ocorre com qualquer atividade laboral, necessita de profissionais que desempenhem de maneira eficiente sua atividade laboral, e um bom desempenho depende de vários fatores, entre eles da Motivação do profissional.

Nesse sentido, com a atenção voltada para os policiais militares pertencentes a 1ª Cia./1º BPM, sediada no município de Ponta Grossa, Paraná, o presente trabalho se debruça sobre a análise da motivação desses profissionais de segurança pública.

Tal enfoque deste estudo se reveste de importância na medida em que é inegável a ligação entre Motivação e desempenho profissional, o que equivale a dizer que para que a sociedade pontagrossense tenha um bom serviço prestado pelos policiais militares que são lotados na 1ª Cia./1º BPM, é preciso que estes se sintam com vontade de desempenhar bem sua função, que sintam que podem se realizar através do trabalho, ou seja, que estejam motivados.

No entanto, propiciar espaços de motivação não é uma tarefa simples, especialmente na administração pública, de modo que é preciso estudar a realidade da 1ª Companhia de Polícia Militar para que se vislumbre meios de realizar tal tarefa, e assim a comunidade que reside em Ponta Grossa possa contar com policiais cada vez mais dispostos e satisfeitos com a profissão e com a atividade que realizam.

Por isso a aplicação prática do presente estudo se mostra evidente, especialmente porque este especializando atua como subcomandante da 1ª Cia./1º BPM, o que lhe confere meios de implantar as medidas que se mostrarem viáveis e eficazes para motivar os policiais militares que lhe estão subordinados.

## 2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

### 2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é alvo de estudos frequentes, especialmente na seara da administração e a diversidade de abordagens e pontos de vista permite o estabelecimento de diversos conceitos, conforme se pode verificar em várias obras.

No ensinamento de Stoner e Freeman (1999, p. 322), motivação é o conjunto de “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Bergue (2010, p. 21) ensina que a motivação, de forma ampla, pode ser definida como “o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.”

Motivação ainda é definida por Robbins (2005, p. 132) como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Nota-se que qualquer dos conceitos leva ao entendimento de que a motivação serve para impulsionar ou modificar um comportamento humano e seguindo um enfoque que se apresenta mais completo, temos que esse comportamento é “modificado” ou “impulsionado” visando atingir um propósito ou objetivo. Ressalte-se que a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço pra atingir qualquer objetivo, no presente trabalho o foco estará nos objetivos *organizacionais*, isto é, relacionados à atividade laboral.

### 2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

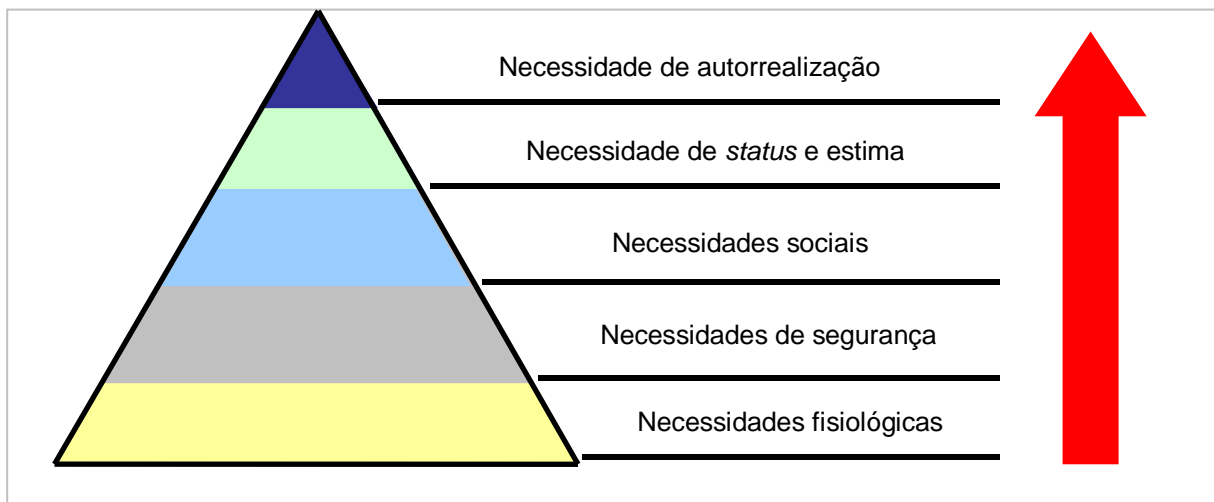
Muitas foram as construções teóricas voltadas ao estudo do comportamento humano influenciado pela motivação. Dentre tais modelos teóricos, encontram destaque na literatura sobre o comportamento humano em organizações, em face de se caracterizarem como pioneiras e abrangentes, os trabalhos de Abrahan Maslow e Frederick Herzberg.

Também se destaca o trabalho de Victor Vroom como um dos mais reconhecidos no campo do estudo sobre a motivação humana.

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O psicólogo americano Abrahan Maslow (2003 apud BERGUE, 2010, p. 27) aduz que “existe uma hierarquia de necessidades humanas, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho.” Ainda segundo Maslow (2003 apud BERGUE, 2010, p. 27), “as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades”, sendo que tal hierarquia apresenta os seguintes estágios de necessidades: fisiológicas (na base), de segurança, sociais, de *status* e estima, e de autorrealização, este último no topo das necessidades.

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas



Fonte: adaptada de Pinto (2004)

“Fisiológicas” são as necessidades relacionadas ao organismo, e são a principal prioridade do ser humano, como respiração, descanso e alimentação. As necessidades de “segurança” estão ligadas à estabilidade e integridade físicas que o ser humano deseja ter, como a segurança física (seguro), financeira (bom emprego), familiar e de saúde (um plano), por exemplo. Necessidades “sociais”, por sua vez, estão relacionadas à integração do indivíduo a um grupo, um clube, isto é, diz respeito às amizades, aceitação social, suporte familiar e amor. As necessidades de “*status*” e “estima” dizem respeito ao reconhecimento que o indivíduo deseja obter perante as outras pessoas, quer dizer, é a vontade de ser visto como alguém competente, respeitável, que está apto a ascender socialmente e profissionalmente.

Finalmente, as necessidades de “autorrealização” estão relacionadas à possibilidade de desenvolvimento das habilidades de cada indivíduo, de sua capacidade de superar limites, vencer desafios, “ser o que ele pode ser”.

Nessa teoria, as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, ou seja, somente a partir do momento em que uma necessidade se satisfaz é que outra passa a assumir posição motivadora na ação do indivíduo.

Hathy (2004, p. 7), citando Maslow (apud CHIAVENATO, 1938, p.234), aduz que “os homens possuem diferenças individuais, motivos ou necessidades que interferem no seu comportamento e conseqüentemente no seu trabalho.”

Isso quer dizer que para que um indivíduo esteja em condições de se motivar no trabalho, é preciso que esteja “de bem consigo mesmo em sua vida particular, pois embora se deseje que um funcionário não deixe sua vida pessoal interferir no trabalho, é inevitável que haja tal interferência.

Corroborando com essa ideia o pensamento de Hathy (2004, p. 8):

Para que se possa compreender o comportamento motivado para o trabalho na empresa, numa visão social, primeiro é necessário entender as motivações individuais e que o orientam para o trabalho na empresa. Enfim, é necessário se ter uma visão de homem enquanto indivíduo, que pertence a um contexto social mais amplo e que está em constante interação com o meio, num caminho de ida e volta, em que, ao mesmo tempo que interfere sobre o meio, este interfere sobre aquele. Desta relação de interferência mútua, ocorrem modificações que se estendem para a motivação, determinando o comportamento, especialmente no trabalho. [sic]

### 2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg (1973, apud BERGUE, 2010, p. 29) propôs essa teoria comportamental sob o argumento de que o comportamento do indivíduo no cargo é influenciado por dois fatores: insatisfação (fatores higiênicos) e satisfação (fatores motivantes):

“Para o referido autor, portanto, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.”

Por sua vez, Chiavenato (1983, p. 235 apud HATHY, 2004, p.9) ensina que:

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados aos fatores extrínsecos, localizando-se no ambiente e abrangem as condições onde o trabalho é desenvolvido, sendo administrados e decididos pela empresa, fora, portanto, do controle das pessoas. Os principais fatores são: benefícios

sociais, salário, condições de trabalho, clima de relações entre a empresa e as pessoas, tipos de chefia e a política da organização.

O mesmo Chiavenato (1938 apud HATHY, 2004, p.9) argumenta que os fatores higiênicos “não levam à satisfação [...] quando ótimos os fatores higiênicos, apenas é evitada a insatisfação dos empregados, e, ao serem elevados, não se consegue sustentá-los no patamar por muito tempo.”

Quanto aos chamados fatores motivantes (também conhecidos como motivacionais ou satisfacientes), Hathy (2004, p. 9), citando Chiavenato (1983, p. 234), assegura que “estão relacionados ao cargo e à natureza das tarefas que o indivíduo executa, estando sob o controle do indivíduo que faz e desempenha.”

Assim, nota-se que esses fatores motivacionais se identificam com os sentimentos pessoais do indivíduo, ligados ao reconhecimento e crescimento profissional - auto-realização, portanto.

Novamente, apoiando-se nas ilações de Chiavenato (1983, p. 235 apud HATHY, 2004, p.9), tem-se que “o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável, provocando, quando são ótimos, satisfação e evitando a insatisfação quando precários.”

Em face do que essa teoria motivacional revela, evidencia-se que a organização deve ter a capacidade de perceber, identificar, diagnosticar quais são os fatores higiênicos e os fatores motivadores que incidem sobre o indivíduo no ambiente de trabalho.

Finalmente, deve ser ressaltado ainda dentro dessa construção teórica sobre o comportamento humano, o que seu autor concluiu como medidas que tendem a elevar a satisfação do indivíduo em relação à atividade laboral que desenvolve:

[...] para proporcionar continuamente motivação no trabalho é necessário ocorrer um "enriquecimento de tarefas" ou "enriquecimento do cargo", numa constante substituição de tarefas mais simples e elementares dos cargos por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. (CHIAVENATO, 1983, p.235 apud HATHY, 2004, p. 10).

Sobre a aplicabilidade dessas conclusões elaboradas por Herzberg na Polícia Militar do Paraná, em especial no âmbito da 1ª Cia./1º BPM, tratar-se-á em capítulo futuro deste Trabalho.

### 2.2.3 Teoria da Expectativa

Esse estudo aponta que o comportamento humano está direta e proporcionalmente ligado ao que se espera obter em face do esforço despendido. Conforme Bergue (2010, p. 33) “a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído.”

Bergue (2010, p.33) ainda segue dizendo que, na prática, um servidor “tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.”

Assim sendo, é preciso destacar a importância de uma eficiente avaliação do desempenho profissional, pois assim o indivíduo sentirá que se obtiver bom resultado profissional fará jus a recompensas oferecidas pela instituição onde trabalha (bonificações ou indicação a promoções, por exemplo) e que com isso ele terá condições de realizar suas aspirações pessoais (materiais, sociais, etc.).

Nesse sentido quatro aspectos ou variáveis são destacados por Bergue (2010, p.34): o esforço, o desempenho, a recompensa, e os objetivos. Isso quer dizer que através do seu esforço o trabalhador busca apresentar um bom desempenho, visando ser recompensado se atingir as metas estabelecidas e em face dessa recompensa ele poderá realizar seus objetivos pessoais.

Destaque-se, ainda, que é necessário estabelecer metas tangíveis para que ocorra a efetiva motivação:

“Em suma, os trabalhadores não estarão motivados, a não ser que acreditem que são capazes de conseguir a meta ou atividade na qual se baseia a recompensa.” (HATHY, 2004, p. 11)

Então, com base no trabalho de Hathy (2004), para a aplicação desse modelo motivacional há que observar alguns quesitos:

- Cuidar para que a recompensa seja adequada ao esforço;
- Estabelecer recompensas que possam atrair os indivíduos a serem motivados;
- Estabelecer claramente qual desempenho ou meta deve ser atingido para alcançar a recompensa;
- Cuidar para que a meta ou o desempenho seja possível de se alcançar;

- Tornar oportuna e imediata a concessão da recompensa, tão logo a meta estabelecida seja atingida – ligar prontamente a recompensa ao desempenho.

### 2.3 MUDANÇA COMPORTAMENTAL

Para que se obtenha um determinado resultado organizacional, muitas vezes é necessário estabelecer uma nova forma de comportamento dos trabalhadores envolvidos. Robbins (2005, p. 41) ensina que existem quatro maneiras de modelar o comportamento: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

Como exemplo de reforço positivo é possível citar os elogios feitos por um chefe ou gerente quando constata um trabalho bem feito por um subordinado. No que tange ao reforço negativo, tem-se o exemplo de um indivíduo que muda o comportamento de chegar atrasado para que não seja admoestado verbalmente, perante seus colegas, a cada repetição de seu atraso. Punição é a aplicação de medidas em desfavor do indivíduo em decorrência de uma conduta considerada transgressional, como no caso de uma falta ao serviço não justificada. Para exemplificar a extinção, cita-se um professor que, para evitar faltas constantes às suas aulas, passa a realizar atividades de avaliação inopinadas e sem aviso durante a realização das aulas, o que acarretará gradativamente a extinção da conduta dos alunos em faltar às aulas.

Com base no que Robbins (2005, p. 41) afirma, há que se considerar que “tanto o reforço positivo como o negativo resultam em aprendizado. Eles fortalecem uma resposta e aumentam a probabilidade de sua repetição [...] Já a punição e a extinção enfraquecem o comportamento e levam à redução de sua frequência.” Dessa forma é notório que o enfoque mais eficaz reside no reforço, e não na punição ou extinção.

Finalmente, é vital que a recompensa (ou mesmo a punição, se for o caso), sirva para levar o indivíduo por ela atingido a orientar seu comportamento para o padrão estabelecido e desejado pela organização – servir para a mudança comportamental. Além disso, qualquer que seja o reforço (positivo ou negativo) deve ser prontamente relacionado ao comportamento desejado pela organização.

### 2.3.1 Esquemas de Reforço

O reforço pode ocorrer de duas principais maneiras: contínua e intermitente. Um esquema de *reforço contínuo*, conforme aduz Robbins (2005, p. 41), “reforça o comportamento desejável toda vez que ele se manifestar”, como seria o caso de premiar um funcionário do comércio a cada vez que ele atingir a meta de vendas estabelecida. No caso do *reforço intermitente* nem todo comportamento “desejado” é reforçado, contudo, existe reforço (ou expectativa de reforço) suficiente para que o indivíduo continue repetindo a ação ou o comportamento continue se repetindo. Robbins (2005, p. 41) nos dá o exemplo da máquina caça-níqueis para o *reforço intermitente*.

### 2.3.2 Recompensa

Normalmente o reforço positivo é conhecido como *Recompensa* – sinônimo de retribuição, prêmio, reconhecimento. Muitas empresas e organizações se valem dessa ferramenta para a motivação de seus trabalhadores.

Chiavenato (2004, p.252) afirma que “os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações.” Promoções, dispensas, reconhecimento pública do reconhecimento do bom desempenho, bonificações monetárias, são exemplos muito comuns de *Recompensa* que empresas e organizações oferecem aos trabalhadores e funcionários que se destacam no desempenho profissional de acordo com os critérios estabelecidos.

Importante, entretanto, independentemente de qual recompensa seja utilizado, observar o que Chiavenato (2004, p. 289) aponta como efeitos que devem ser produzidos por ela:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização. Isto é, que incentivem o espírito de missão na empresa.
2. Ampliem a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização. Em outras palavras, incentivem o espírito de equipe e o trabalho em conjunto.
3. Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização. Em outras palavras, incentivem as ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado

## 2.4 AÇÕES MOTIVADORAS

Várias são as alternativas possíveis e vistas no dia a dia organizacional de ações voltadas a orientar o comportamento dos trabalhadores por meio da motivação. Merecem destaque, enquanto incentivos positivos:

1. Reconhecimento do desempenho: seja por meio dos elogios, ou através de premiações, mesmo que simbólicas – “Empregado” ou “Destaque” do mês, ou por meio de dispensas ou flexibilização de horários, essa prática é muito citada em estudos que tratam do comportamento organizacional;
2. Incentivos financeiros: embora seja largamente utilizado, em especial pela iniciativa privada, conforme afirmam Stoner e Freeman (1999, p. 335), “o dinheiro é o incentivo mais óbvio [...], mas não é o único meio de motivar empregados”, mesmo porque nem sempre esse tipo de recompensa se traduz em satisfação social ao beneficiado;
3. Participação: diz respeito à possibilidade dos funcionários/trabalhadores opinarem e efetivamente participarem das decisões e resoluções dos problemas, visando, em uma visão ampla, à sinergia<sup>1</sup>;
4. Segurança: aplicada em muitas empresas, essa ação refere-se ao oferecimento de incentivos como planos de assistência médica e hospitalar (também chamado de benefícios), e também à própria segurança enquanto estabilidade no emprego;
5. Conhecimento dos resultados: citado na obra de Hathy (2004, p. 19), serve para a satisfação do ego, pois serve para conhecimento dos resultados do próprio trabalho pelo indivíduo.

É muito comum que essas ações sejam utilizadas de maneira concomitante ou conjugadas pelas organizações, o que ocorre por meio de Programas.

Também é largamente utilizada a prática do reforço negativo - exclusão ou imposição de sanções ao empregado (vide seção 2.3). Praticamente toda organização tem a seu dispor regramentos disciplinares, contudo, vale citar os ensinamentos de Hathy (2004, p. 19) “o incentivo negativo é contra-indicado, porque se traduz sempre em atentado contra a necessidade de segurança do empregado.”

---

<sup>1</sup> **Sinergia** ou **sinergismo** deriva do grego *synergía*, cooperação *syn*, juntamente com *érgon*, trabalho. É definida como o efeito ativo e retroativo do trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função. Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sinergia>>. Acesso em 25 ago. 2011.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado no município de Ponta Grossa, Paraná, no corrente ano, tendo como objeto de estudo a atividade desenvolvida pela Polícia Militar do Paraná (PMPR), por meio da 1ª Companhia de Polícia Militar do 1º Batalhão de Polícia Militar – 1ª Cia./1º BPM.

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica, documental (incluindo-se documentos eletrônicos disponíveis *on line*), bem como, estudo de caso, tendo em vista a necessidade de carrear e descrever conceitos, ensinamentos, fundamentos, concepções e situações fáticas envolvendo a questão motivacional dos indivíduos pertencentes ao segmento da PMPR delimitado acima.

Através da pesquisa bibliográfica buscou-se o aproveitamento de estudos acerca da motivação e fatores que a cercam, sendo selecionado, inclusive, material de pesquisa já voltado à instituição Polícia Militar, tendo em vista a peculiaridade da atividade por ela desenvolvida.

Também foi realizado estudo de caso, visando obter dados que possibilitassem a percepção da atual situação motivacional do efetivo de policiais militares pesquisado, e ainda traçar possíveis e viáveis alternativas para motivar, aumentar ou potencializar a motivação dos militares estaduais que prestam serviço junto a Primeira Companhia. Tal trabalho realizou-se por meio de pesquisa de campo, com coleta de dados realizada através de questionários, entrevistas e estatísticas fornecidas pelo Comando da 1ª Cia./1º BPM.

## 4 A POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ E A 1ª CIA./ 1º BPM

### 4.1 NOÇÕES GERAIS

A Polícia Militar do Paraná (PMPR), criada em 10 de agosto de 1854, ainda sob o nome de Companhia de Força Policial da Província do Paraná, tem uma história que praticamente se confunde com a história do Paraná. Essa, que foi a primeira organização policial do nosso Estado, teve seu passado marcado pela honrosa e brava participação, sempre em defesa do cidadão paranaense e brasileiro e em favor da preservação da paz e da ordem, em conflitos históricos, tendo participação, por exemplo, na Guerra do Paraguai, na Guerra do Contestado, no Cerco da Lapa (Revolução Federalista), na Revolução de 1930, entre outros acontecimentos relevantes.

Desde que foi criada, a PMPR teve as seguintes denominações:

- Companhia de Força Policial da Província do Paraná – 1854;
- Corpo Policial da Província do Paraná – 1874;
- Corpo Militar de Polícia do Estado do Paraná – 1891;
- Regimento de Segurança do Estado do Paraná – 1892;
- Força Militar do Estado do Paraná – 1917;
- Força Pública do Estado do Paraná – 1932;
- Força Policial do Estado do Paraná – 1939;
- Polícia Militar do Estado do Paraná – 1946.

Ao longo de sua história a Polícia Militar do Paraná cresceu, evoluiu e sua própria missão se modificou. Se quando de sua criação estava voltada quase que exclusivamente à proteção do Estado, com o passar dos anos, com a evolução da sociedade e em face de seu próprio aprendizado, essa instituição voltou-se para a proteção e defesa do cidadão paranaense. Sua presença é sentida em todos os 399 municípios do Paraná, seja por meio de Batalhões, Companhias, Pelotões ou Destacamentos Policiais.

Vinculada à Secretaria de Estado da Segurança Pública, a Polícia Militar do Paraná tem sediada em Ponta Grossa diversos segmentos de sua estrutura, como um Pelotão do Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária, um Pelotão de Polícia Ambiental, uma Companhia de Polícia Rodoviária, e um Batalhão de Polícia Militar,

além de um Grupamento de Bombeiros. Esse Batalhão de Polícia Militar – 1º BPM é quem executa a maior parte das modalidades de policiamento urbano no município de Ponta Grossa.

Dentro da estrutura do 1º BPM está inserida a Primeira Companhia de Polícia Militar – 1ª Cia./1º BPM, cuja atividade foi alvo de observação durante a realização do presente trabalho.

A 1ª Cia./1º BPM é responsável pelo chamado policiamento ostensivo/preventivo no município de Ponta Grossa, realizando a atividade de atendimento às solicitações feitas ao telefone de emergência 190 (através do Centro de Operações Policiais Militares – COPOM), patrulhamento e atendimento a ocorrências por meio de guarnições policiais que se utilizam de viaturas caracterizadas.

Instalada atualmente no complexo ambiental Manoel Ribas, no centro da cidade, contando com 106 policiais militares (incluindo-se os indisponíveis por motivos de saúde, férias, licenças, cursos, etc.), os quais são empregados em turnos de serviço que cobrem as 24 horas do dia durante os 7 dias da semana, essa é, em breves palavras a 1ª Cia./1º BPM, objeto de estudo no presente trabalho.

## 4.2 DIAGNÓSTICO

### 4.2.1 Panorama da 1ª Cia./1º BPM<sup>2</sup>

Como visto anteriormente, a motivação do indivíduo interfere em seu desempenho profissional. Assim, é evidente a constatação de que motivar o funcionário é imprescindível para que se tenha um bom serviço prestado, e algumas alternativas já foram inclusive citadas no presente trabalho, contudo, há que se verificar quais ações motivacionais são aplicáveis à realidade da Polícia Militar, tanto em razão da especificidade e da peculiaridade do serviço policial, como em face das restrições e limitações legais que norteiam as atividades da administração pública.

A 1ª Cia./1º BPM, no início do corrente ano, passou por uma mudança de comandante e subcomandante. Esse novo comando passou a dirigir as ações de tal subunidade policial militar preocupando-se em implantar diversas medidas

---

<sup>2</sup> Seção, em parte, baseada na entrevista realizada com o Comandante da 1ª Cia./1º BPM – Anexo A.

administrativas e operacionais, especialmente visando melhorar o desempenho dos policiais militares na execução do policiamento ostensivo. O autor do presente trabalho acompanhou e até participou da implantação de algumas dessas alterações, pois ocupava (e ainda ocupa) a função de subcomandante da 1ª Cia./1º BPM.

Muitas dessas referidas medidas tratavam de ajustes e correções de procedimentos mais simples (por exemplo, alteração do relatório diário de ocorrências atendidas) e não exigiam grande esforço para que a alteração fosse efetuada. Entretanto, outras medidas diziam respeito a um aumento de “produtividade”<sup>3</sup>, como foi o caso da cota mínima de abordagens a veículos e pessoas suspeitas – medida essa determinada em razão do número elevado de denúncias envolvendo tráfico de drogas e também em face ao preocupante volume de arrombamentos e roubos com uso de armas que haviam sido registrados nos três primeiros meses do ano. Essas outras exigências foram inseridas no final do mês de fevereiro.

Como era de se esperar, quando houve uma exigência de maior “produtividade” percebeu-se certa inquietação da tropa e muitos policiais pareceram descontentes com as novas metas a serem obedecidas. Sensível a essa situação, que já se imaginava provável, em meados do mês de março foi implantado um “programa de recompensas por produtividade”<sup>4</sup>

Analisando esse programa é possível verificar que ele serve como recompensa para algumas situações de serviço: Prisões em flagrante e encaminhamentos de pessoas ao Juizado Especial Criminal e cumprimentos de Mandado de Prisão e de Busca e Apreensão. Essas situações são “qualificadas” (vide itens 1.1 e 1.2 do Anexo B deste trabalho), pois se referem a algumas ocorrências policiais em específico, isto é, se aplicam apenas para alguns ilícitos penais específicos.

Ainda há que se mencionar que, embora a nomenclatura do Programa implantado na 1ª Cia./1º BPM faça referência a “recompensa” e “produtividade”, é preciso destacar que também existe um sistema de compensação previsto. Isso porque o item 1.3 desse programa trata de dispensa de parte do turno de serviço em

---

<sup>3</sup> O termo *Produtividade* está entre aspas porque definir o que é produtividade em relação ao serviço policial é muito difícil e talvez esse não seja o termo mais apropriado, mas como foi utilizado em um programa motivacional da 1ª Cia./1º BPM, manteve-se a terminologia.

<sup>4</sup> Denominado como Produtividade X Recompensa – Anexo B.

razão de o militar estadual pertencente àquela subunidade policial precisar participar de audiências<sup>5</sup> quando estiver em seu período de folga. Desse modo, o que ocorre é uma “reposição” das horas em que o policial militar precisou abrir mão de parte de seu período de folga para participar de atos decorrentes do serviço. Mais à frente far-se-á uma breve explanação acerca da situação referente a essas audiências de que participam os policiais.

Depois da implantação desse Programa o que se viu na 1ª Companhia, segundo o comandante dessa subunidade, foi uma sensível melhora no desempenho profissional dos policiais, pois eles pareceram estar mais “animados para o serviço.”

Outras mudanças foram implantadas no âmbito da 1ª Cia./1º BPM, entretanto, a mais significativa foi referente à escala de serviço, mas sobre isso tratar-se-á mais à frente neste trabalho.

#### 4.2.2 Motivação na PMPR

Durante o levantamento bibliográfico foram estudadas algumas obras científicas focadas, especificamente, no trabalho da Polícia Militar, ocasião em que se observou o que essas obras tratavam acerca do fenômeno motivacional envolvendo os policiais militares. Em sua obra, Pinto (2004, p. 46) diz que:

A gestão dos órgãos da administração pública, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo<sup>6</sup> e do mecanicismo<sup>7</sup>. As reclamações dos funcionários, as suas manifestações de insatisfação e o seu comportamento caracterizado pela desmotivação, percebidos no contato com os mesmos, indicam o sentido contraproducente do modo pelo qual está sendo conduzida a gestão organizacional. E – o que, do ponto de vista social, é um aspecto altamente preocupante – esta forma de administrar talvez seja uma das principais causas da ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos no desempenho da sua missão primordial de bem servir à sociedade. [sic]

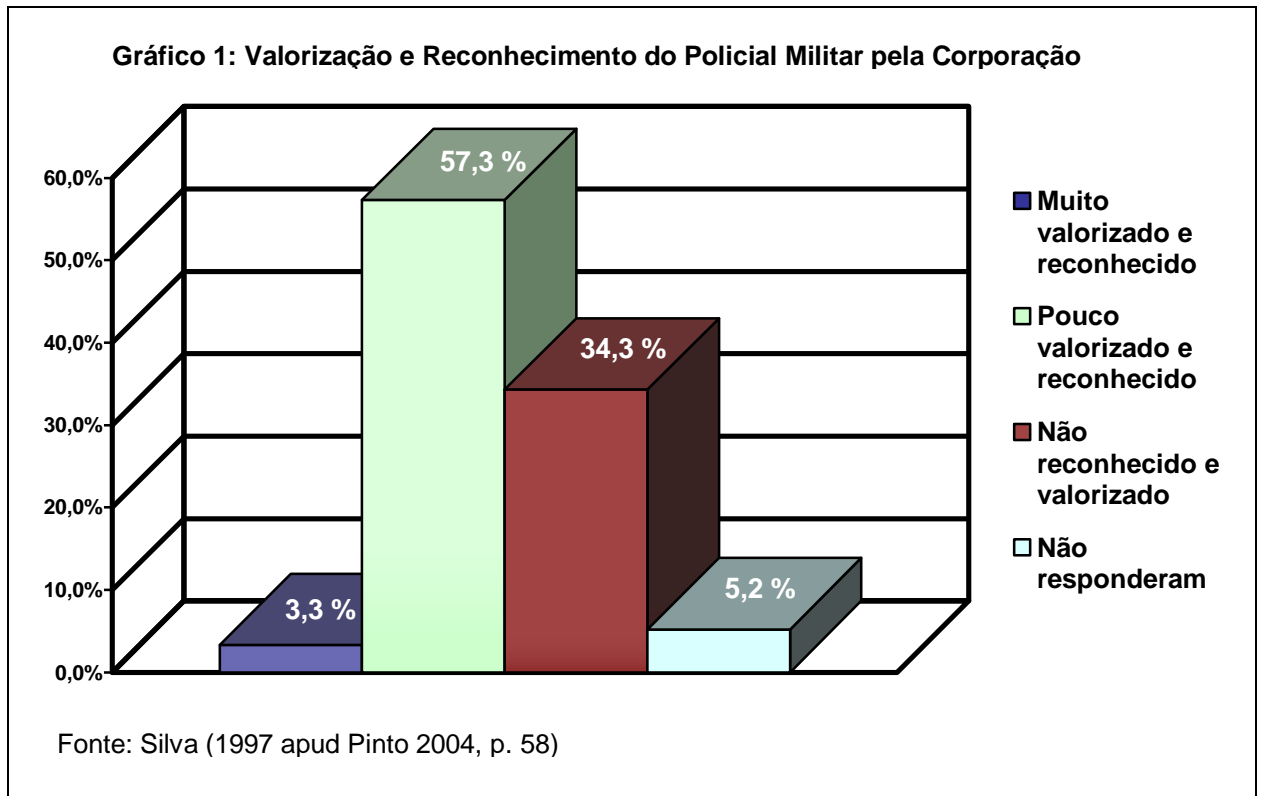
---

<sup>5</sup> A palavra *Audiência* aqui é utilizada com o significado de sessão de tribunal ou outra repartição pública referente a processo criminal, cível ou administrativo. Fonte: elaborado pelo próprio autor.

<sup>6</sup> *Tecnicismo*: Abuso da ou apego excessivo à técnica. (LUFT, 1993, p.593).

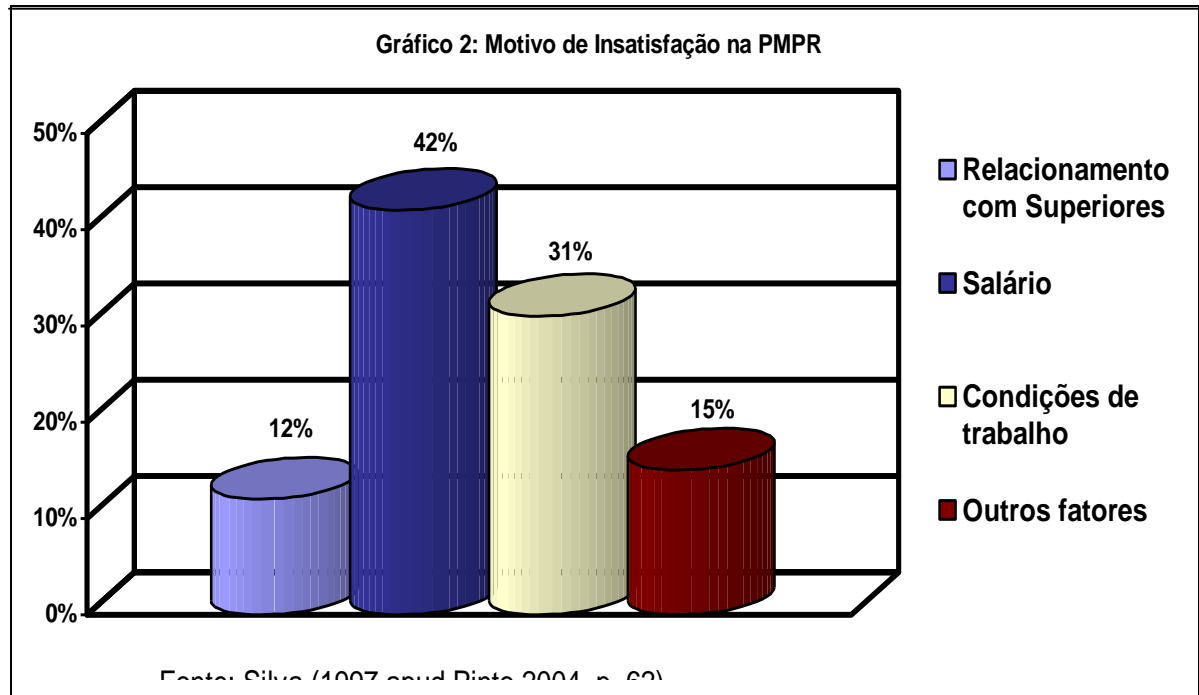
<sup>7</sup> *Mecanicismo*: Teoria segundo a qual todos os fenômenos que se manifestam nos seres vivos são mecanicamente determinados e, em última análise, essencialmente de natureza físico-química. Fonte: Dicionário online de português. Disponível em <[www.dicio.com.br/mecanicismo/](http://www.dicio.com.br/mecanicismo/)> Acesso em 28 ago. 2011.

Em face desse entendimento acerca da impessoalidade que norteia a relação da administração pública e os servidores, muitos desses funcionários públicos sentem que seus esforços não são valorizados e reconhecidos pela organização a que pertencem. Observe-se o que o Gráfico 1 mostra acerca dessa questão:



Notadamente, a maior parte dos policiais que participaram dessa pesquisa não se julgava valorizada, o que é preocupante, pois afasta o indivíduo da desejada identificação com a instituição e ele não “veste a camisa” desse “time”.

Outro detalhe importante que a pesquisa de Silva (1997 apud Pinto 2004, p. 62) mostrou foi que uma melhor remuneração estava entre os principais anseios do público pesquisado, conforme o Gráfico 2, a seguir, mostra:



Embora já tenha sido comentado que a recompensa financeira não tem o poder de satisfazer plenamente as necessidades do indivíduo, é inegável que qualquer trabalhador, vivendo em uma sociedade extremamente materialista e consumista como é a sociedade capitalista brasileira, almeja ter melhores remunerações em decorrência de sua atividade profissional.

Esses são apenas exemplos de levantamentos já realizados em estudos voltados à atividade de Polícia Militar. Os dados mencionados, contudo, mostram um panorama geral, fundado em dados não tão recentes acerca da questão motivacional e, embora sirvam como parâmetro de comparação, reforçam a ideia de que é preciso analisar a realidade atual e específica do segmento da administração pública tomada como alvo do presente trabalho – a 1ª Cia./1º BPM.

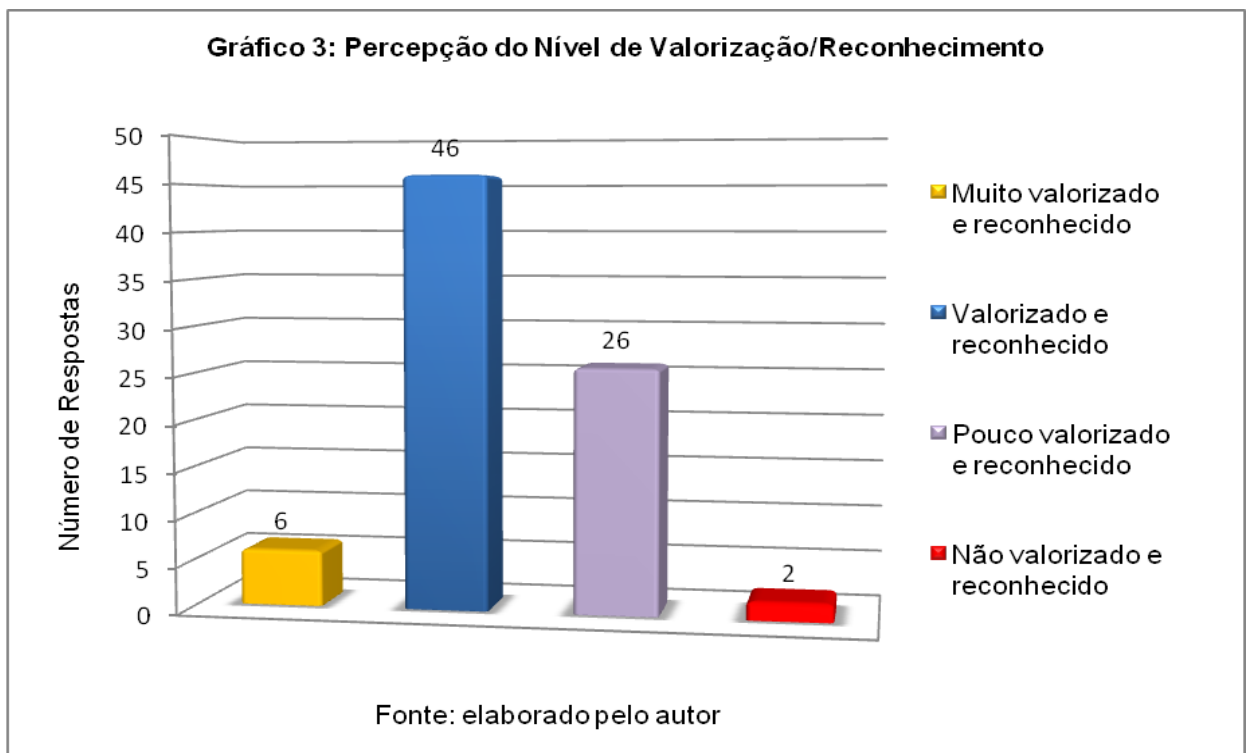
#### 4.2.3 A Realidade Motivacional dos Policiais Militares da 1ªCia./1º BPM

Com o intuito de se descobrir qual o estado motivacional da tropa pertencente à 1ª Cia./1º BPM foi realizada uma coleta de dados, o que se deu por meio da já aludida entrevista realizada com o Comandante dessa subunidade policial (Anexo A) e também através da tabulação e análise dos dados obtidos junto a

policiais militares dessa companhia, os quais responderam, sem se identificar, a um questionário que lhes foi apresentado.<sup>8</sup>

Entre os dias 02 e 05 de agosto foi possível coletar a opinião de 80 (oitenta) policiais militares que atuam na 1ª Cia./1º BPM, sendo priorizada a pesquisa junto aos militares estaduais que trabalham mais diretamente no atendimento a ocorrências (nas viaturas), pois além de representarem a maioria da tropa dessa subunidade, são os mais afetados por escalas extras, audiências durante períodos de folga e, conseqüentemente, são os possíveis beneficiados do citado Programa “Produtividade X Recompensa”.

Em face da primeira pergunta: “*Em razão de sua postura e desempenho profissionais e o grau de valorização e reconhecimento que você julga receber do Comando da 1ª Cia./1º BPM, você entende que é: (marque com um X apenas uma das alternativas)*” - foi possível elaborar o seguinte gráfico ilustrativo:



Observa-se que, diferentemente do que mostra a pesquisa de Silva (1997 apud Pinto 2004, p. 58), anteriormente apresentada, a maior parte dos policiais entende que é reconhecida e valorizada. Contudo, convém citar o seguinte: o gráfico aqui apresentado mostra o sentimento do policial militar em relação à valorização e reconhecimento que o Comando da 1ª Cia./1º BPM devota aos seus comandados,

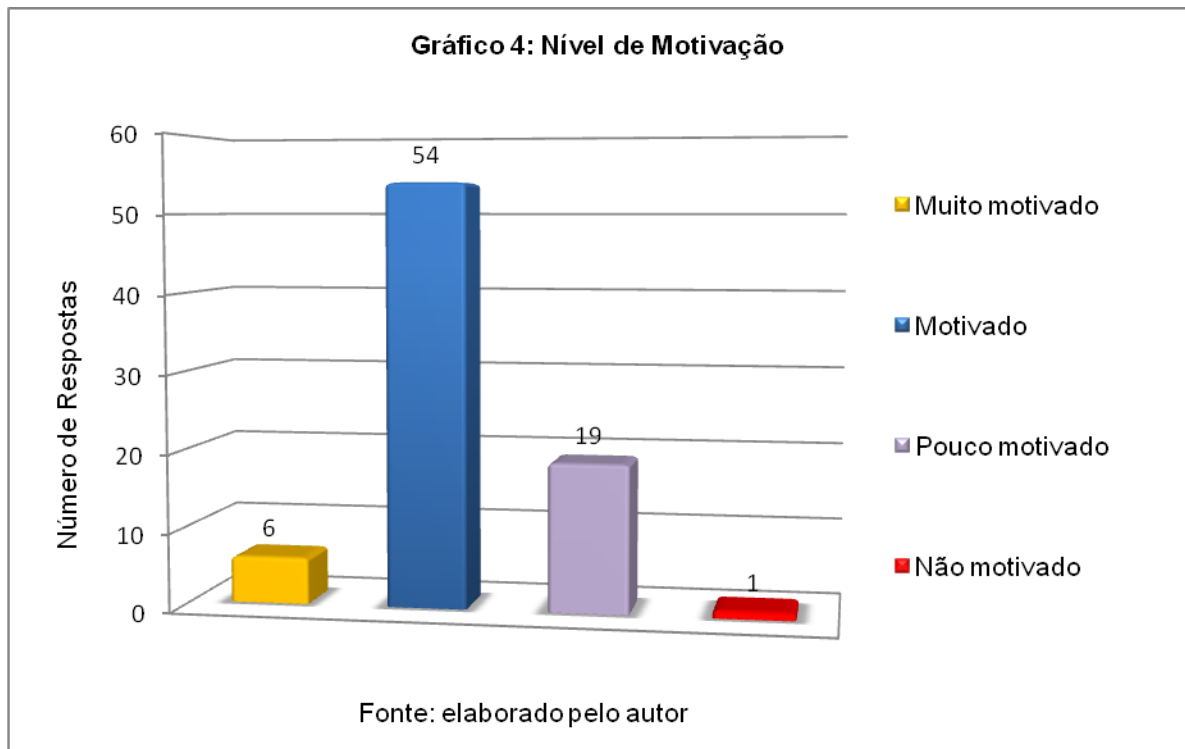
<sup>8</sup> Questionário - Anexo C.

enquanto os dados ilustrados no Gráfico 1 referem-se ao entendimento dos policiais pesquisados de como a Corporação Policial Militar – alto escalão, portanto – reconhece e valoriza os serviços prestados por seus milicianos.

A explicação mais simples para isso é a proximidade que existe entre o Comando da uma companhia de polícia militar e seus subordinados, em antagonismo ao maior distanciamento em que se encontra o Comando Geral da Corporação e o policial militar que trabalha nas ruas de qualquer cidade paranaense.

Sabendo que a maioria dos policiais militares da 1ª Cia./1º BPM sente que é valorizado e reconhecido por seu comandante, é oportuno analisar o que esse mesmo público pesquisado está também motivado e não apenas ciente de que seu serviço recebe uma boa avaliação da chefia imediata.

A questão número 2 do questionário trata dessa situação motivacional: “Com relação à motivação para o serviço, você se sente: (marque com um X apenas uma das alternativas)”. Os dados obtidos com essa pergunta seguem representados por meio do gráfico que segue:

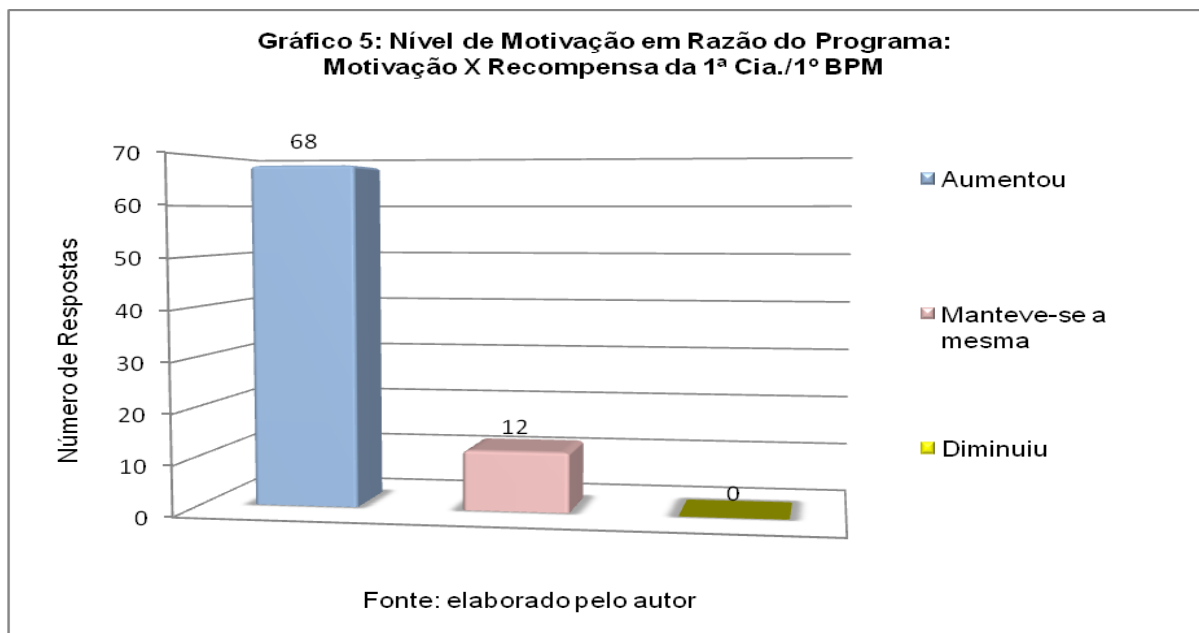


Merece destaque o fato de que a grande maioria do efetivo pesquisado (54 ou 67,5%) diz estar motivada. Os dados, por outro lado mostram que uma parcela significativa dos pesquisados (25%, equivalente aos dezenove policiais que estão

pouco motivados acrescidos do policial que respondeu que não está motivado) ainda precisa de incentivos para que seu nível motivacional melhore.

De outro lado, diante desse panorama de elevado grau de motivação, a terceira pergunta apresentada no questionário trata do Programa *Produtividade X Recompensa*<sup>9</sup>, implantado pelo Comando da 1ª Cia./1º BPM no mês de março deste ano: “Em razão do Programa *Produtividade X Recompensa*, você entende que sua motivação: (marque com um X apenas uma das alternativas)”

As respostas fornecidas levaram à construção do seguinte gráfico estatístico:

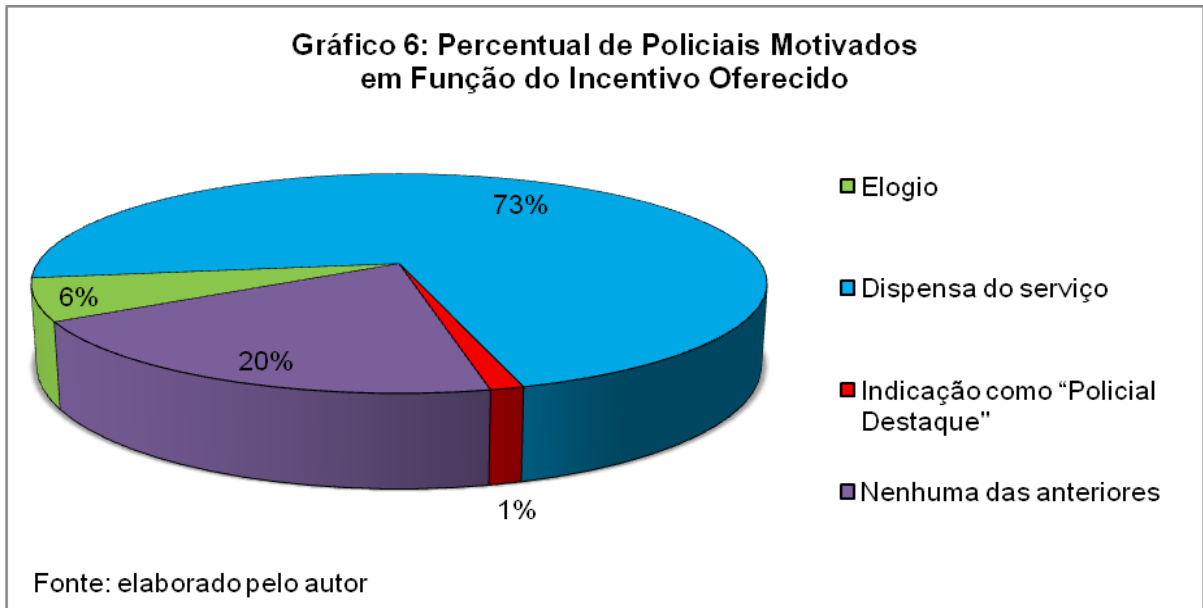


Notadamente, conforme se vê acima, o programa de reconhecimento e compensação já comentado anteriormente neste trabalho afetou a motivação do efetivo da 1ª Cia./1º BPM. Como as recompensas oferecidas por esse referido Programa basicamente se referem a dispensas de determinados períodos de serviço, é forçoso concluir que o incentivo “*dispensa*” é muito positivo no que concerne ao aumento do nível motivacional do efetivo policial.

Para corroborar com esse entendimento acerca da boa aceitação dos trabalhadores desse modelo recompensatório de conceder dispensas em razão do bom desempenho do funcionário, apresenta-se a seguir o Gráfico nº 6<sup>10</sup>:

<sup>9</sup> Vide Anexo B.

<sup>10</sup> Elaborado com base nas respostas à questão nº 4 do questionário: “Qual dessas alternativas mais surte efeito para motivá-lo no serviço? (marque com um X apenas uma das alternativas)”.



Saliente-se que só foram oferecidos como opções de resposta os incentivos: Elogio, Dispensa do Serviço e Indicação como “Policial Destaque”. Isso se deu por conta da limitação que o Comando da 1ª Companhia e a administração pública, em geral, possuem para agir. Nesse sentido, nos ensina Bergue (2010, p. 20):

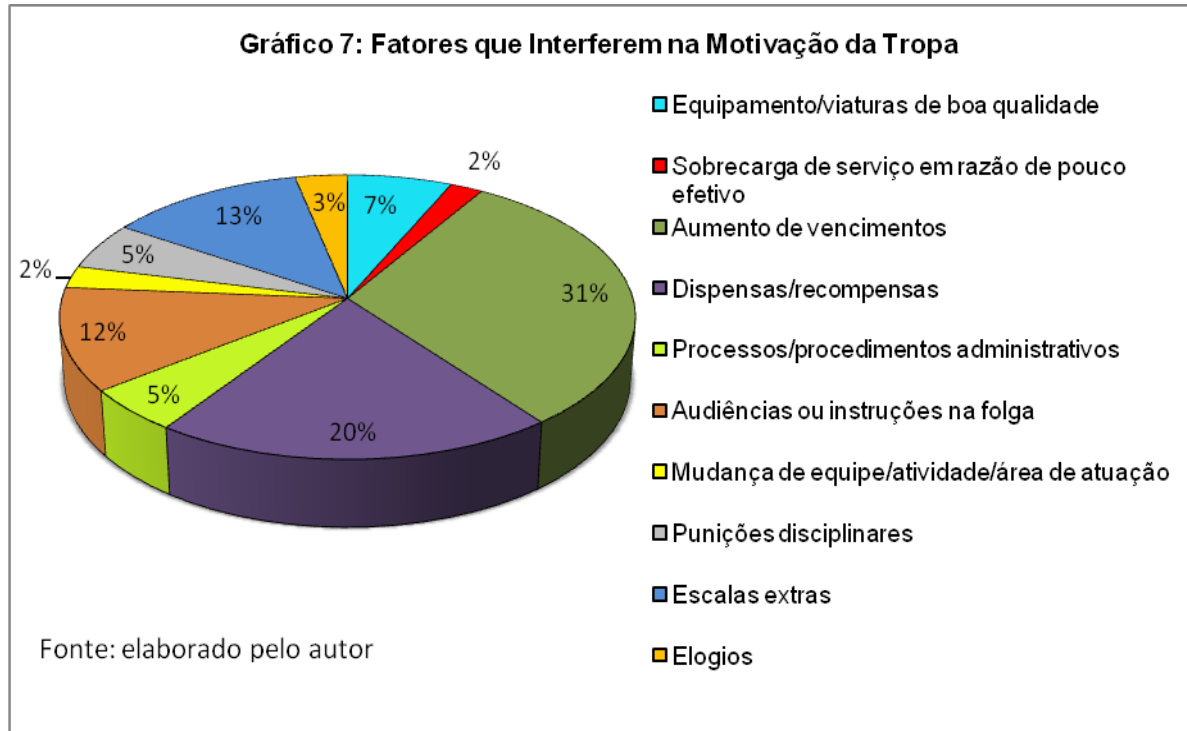
A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

Sobre o gráfico acima ainda vale dizer destacar, primeiramente, o grande percentual de policiais (73%) que, dentre as opções de escolha que tinha para responder à questão 4, elegeu “*Dispensa do serviço*” como sendo a ação recompensatória que mais lhe atrai. Ainda é preciso mencionar que “*Elogio*” e o reconhecimento público – “*Policial Destaque*” - receberam um percentual muito pequeno de respostas, significando que só são interessantes à tropa quando esta já alcançou a dispensa como principal premiação.

Finalmente, ainda sobre o Gráfico 6, percebe-se que muitos policiais que responderam ao questionário também pensam em outro incentivo que não foi citado. Notadamente, esse outro fator motivador não identificado na questão não está ao alcance do Comando da 1ª Cia;/1º BPM, contudo, visando saber quais são os anseios do policial militar que trabalha junto a essa subunidade, havia inserida outra questão a ser respondida pelos entrevistados:

"5. Das opções abaixo marque com um X três itens que você considera como os fatores que mais interferem em sua motivação para o serviço. (lembrando que os incentivos motivacionais podem ser positivos ou negativos)."

As respostas a essa questão estão apresentadas por meio do Gráfico 7:



Para essa questão foi oportunizado que cada policial militar escolhesse três alternativas. Isso foi feito porque a pesquisa realizada por Silva (1997 apud Pinto 2004, p. 62)<sup>11</sup> mostrou que o salário tende a se destacar como o maior anseio dos funcionários. Ocorre que não está ao alcance de gestores públicos interferirem diretamente na situação atinente a vencimentos e assim, embora seja importante saber que os policiais militares almejem melhorias de conotação financeira, contudo, o objetivo do presente trabalho é mostrar pontos em que é possível, de maneira mais tangível, interferir positivamente na situação motivacional do policial militar. Assim, oportunizando-se três opções de escolha ao entrevistado, embora o item “*Aumento de vencimentos*” tenha obtido o maior percentual na pesquisa (31 %), ainda foi possível observar que questões como “*Dispensas/Recompensas*” (20%), “*Escalas extras*” (13%), e “*Audiências e instruções na folga*” (12%), configuram-se como fatores de grande interferência na motivação dos policiais militares ouvidos.

<sup>11</sup> Vide Gráfico 2, já mostrado no presente trabalho.

## 5 PROPOSTA

Diante de tudo o que se apresentou até aqui neste trabalho, levando-se em conta, especialmente, o que a pesquisa realizada junto ao efetivo policial da 1ª Cia./1 evidenciou, passa-se, doravante, a tratar de alternativas para interferir na situação motivacional dos policiais pertencentes à mencionada subunidade da Polícia Militar.

Antes, porém, tendo em mente os dados evidenciados por meio do Gráfico 7 do presente trabalho - Fatores que Interferem na Motivação da Tropa – há que se ressaltar que, apesar de se ter mostrado como o fator motivacional de maior destaque no levantamento estatístico realizado, a “*Remuneração*” (“*Aumento de Vencimentos*”, no gráfico), é preciso dizer que não há justificativa para se delongar na discussão sobre tal aspiração, uma vez que o assunto é algo a ser estudado e discutido no âmbito de Secretarias de Estado e qualquer divagação sobre o assunto, no presente trabalho, estaria desprovida de fundamentação técnica.

Quanto aos outros fatores motivacionais constantes no Gráfico 7, serão focados os que apresentaram, depois de “*Aumento de Vencimentos*”, os quatro maiores percentuais nessa ilustração estatística: “*Dispensas/Recompensas*”, “*Escalas extras*”, “*Audiências ou Instruções nos Horários de Folga*” e “*Equipamentos/Viaturas de Boa Qualidade*”.

### 5.1 DISPENSAS/RECOMPENSAS

Sendo apontado como o segundo dos elementos que mais interferem na motivação do público pesquisado, o sistema de recompensa por meio de dispensas de serviço já é utilizado pela 1ª Cia./1º BPM. O Programa “*Produtividade X Recompensa*” apresenta, segundo o levantamento estatístico mostrou, um elevado grau de aprovação, e elevou o nível de motivação dos policiais daquela subunidade policial (Gráfico 5 do presente trabalho).

Assim sendo, a proposta é que as “*Dispensas de serviço*” continuem sendo empregadas como elemento motivador da tropa, pois além de ter boa aceitação, não demanda investimentos financeiros ou materiais para sua manutenção, podem ser empregadas de acordo com a conveniência e oportunidade do Comando da

Companhia, além de haver autorização legal para que esse tipo de recompensa seja oferecido:

**Art. 64.** As recompensas constituem reconhecimento aos bons serviços prestados por militares.

**Parágrafo único.** Além de outras previstas em leis e regulamentos especiais, são recompensas militares:

- I - o elogio e a referência elogiosa; e
- II - as dispensas do serviço.<sup>12</sup> (grifo nosso)

Além de já se saber que o programa em vigência na 1ª Cia./1º BPM foi bem aceito no seio da tropa, há dados que mostram que as recompensas vêm sendo concedidas a um número considerável de policiais militares, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 1 – Dispensas Concedidas em Razão do Programa Produtividade X Recompensa

<b>MÊS</b>	<b>Nº DE DISPENSAS</b>
MAIO/2011	38
JUNHO/2011	44
JULHO/2011	39

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios relativos aos meses de Maio a Julho de 2011.

Para se ter uma ideia do alcance desse programa de recompensas, é importante citar que, segundo os Relatórios de Efetivo da 1ª Cia./1º BPM para os meses indicados nesse quadro, a média de efetivo disponível para o período era de 82 (oitenta e dois) policiais militares.

Para evitar riscos de que esse programa perca sua força incentivadora, faz-se necessário observar alguns aspectos:

- É preciso que as dispensas sejam concedidas com brevidade, pois como o quadro mostra acima, há um número considerável de recompensas a serem concedidas e se não houver agilidade no processo, haverá demanda acumulada, pois não se pode conceder dispensas e detrimento do serviço a ser desenvolvido;
- Há a necessidade de ser observado o critério da demanda de serviço apontada nas estatísticas de ocorrências policiais, para que o Comando da 1ª Cia./1º BPM tenha meios para avaliar a oportunidade e conveniência de conceder as dispensas;

<sup>12</sup> Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002 – Regulamento Disciplinar do Exército.

- Deve haver um meio de oportunizar que segmentos da 1ªCia./1º BPM que não estão sendo atingidos pelo programa “*Produtividade X Recompensa*”, como é o caso dos policiais que trabalham no COPOM, por exemplo, tenham benefícios semelhantes, ou que possam, sazonalmente, atuar na atividade de atendimento de ocorrências em viaturas, a fim de não haver cisão no efetivo;
- Finalmente, é importante realizar avaliações periódicas do programa junto à tropa, visando promover eventuais ajustes que o *feedback* possa indicar.

## 5.2 ESCALAS EXTRAS

A questão das escalas extras situa-se em antagonismo ao que boa parte dos policiais mostrou que deseja, pois conforme dito acima os anseios são para que se promovam dispensas de serviço e não “serviços extras”. Contudo, de maneira eventual e extraordinária, é possível surgir a necessidade de se escalar parte do efetivo em seu horário de folga para atender a necessidades e missões específicas.

Conforme o Gráfico 7 mostrou, o fator “*Escalas Extras*” é o terceiro que mais afeta a motivação da tropa pertencente a 1ªCia./1º BPM.

Para minimizar esse que pode ser um fator negativo à motivação do policial, existem algumas alternativas: aumento de efetivo, readequação ou remanejamento de efetivo de outros setores, mudanças nas escalas de serviço.

Deixando a questão do aumento do efetivo para comentários posteriores no presente trabalho, inicialmente, tendo a atenção voltada à questão da readequação/remanejamento de efetivo de outros setores, é preciso citar que por diversas vezes o Comandante da 1ªCia./1º BPM disse que já buscou alternativas junto a comandantes de outros segmentos, contudo, aparentemente a deficiência de material humano é comum a boa parte da Polícia Militar de nosso estado.

Resta como alternativa, portanto, uma mudança nas escalas de serviço, tendendo a uma otimização dos recursos humanos, isto é, visando à aplicação dos policiais em horários de maior necessidade.

Para que se entenda melhor, em poucas palavras, o serviço de atendimento de ocorrência com as Rádio-Patrolhas, no âmbito da 1ªCia./1º BPM, contava (até meados do mês de agosto) com quatro **equipes** de serviço, cada uma com quatro

guarnições (composta por dois policiais, cada) durante cada turno de doze horas de serviço. Assim, a 1ª Cia./1º BPM tinha 4 (quatro) equipes de serviço, sob a escala de:

*12h X 24h / 12h X 48h*

Que significa: doze horas (*12h*) de serviço (no período diurno, das 07 às 19h, por exemplo), seguidas de vinte e quatro horas (*24h*) de folga. Na sequência há outro turno de doze horas (*12h*) de serviço (no período noturno, das 19h às 07h, por exemplo), seguidas de quarenta e oito horas (*48h*) de folga.

Ocorre que nessas supostas quarenta e oito horas de folga é possível que o policial venha a ser convocado para escalas extras, o que normalmente se dá durante as últimas vinte e quatro horas de folga. E é esse emprego que descontenta os policiais militares.

Há estudos que mostram que a existência de uma “*5ª equipe de serviço*” ofereceria muitas vantagens. Carlos e Vaselechen (2011, p. 27), sobre as vantagens de se utilizar essa “*5ª equipe*”, dizem o seguinte:

Além de potencializar a ostensividade no policiamento, trazendo maior conforto a população, com maior número de policiais e viaturas na rua, a escala de 5ª equipe também trás benefícios aos policiais, pois o policial da RPA, deixa de amanhecer a cada 4(quatro) dias e a amanhecida passa a ser a cada 5(cinco) dias de sua escala, a exemplo da equipe A demonstrado hipoteticamente no quadro 2, em 15(quinze) dias amanhece 3(três) vezes, dias 03, 08 e 13, fator que pode ser comparado ao quadro 1, que nos mesmos 15 dias, amanheceria 4(quatro) vezes. [sic]<sup>13</sup>

Além dessas vantagens que tais autores citaram, convém mencionar o fato de que a “*5ª equipe*” pode ser empregada de maneira a permitir o emprego de policiais descansados para cumprir as escalas extras, conforme relata Waltrick (2009, p. 37):

“Já no 6º BPM [...] a jornada de trabalho do efetivo é de cinco equipes em 12 horas de atividades por 48 horas de descanso, com aplicação do efetivo da folga de 48 horas que atuou durante o dia em **jornadas extras** de até 6 horas.” (grifo nosso)

Assim, a princípio, há uma solução técnica para evitar ou, ao menos, diminuir a desmotivação do policial em razão de sua escala no seu horário de folga de quarenta e oito horas. No entanto, não é tão simples assim implantar ou criar uma “*5ª equipe*” de serviço, pois a conta matemática simples é a seguinte: Para se ter quatro guarnições de serviço por turno (com dois policiais militares, cada), em quatro equipes de serviço são necessários trinta e dois policiais militares ( $4 \times 2 \times 4=32$ ).

<sup>13</sup> Para saber mais sobre o assunto, recomenda-se a leitura de Carlos e Vaselechen (2011).

Para que se consiga manter cinco equipes de serviço, com as mesmas quatro guarnições policiais por turno (cada uma com dois policiais), são necessários quarenta policiais ( $5 \times 4 \times 2=40$ ). Parece pouco, mas em uma companhia que possui efetivo disponível de oitenta e dois policiais, oito policiais militares (necessários para ativar a “5ª equipe”) representam praticamente 10% do efetivo disponível.

Isso quer dizer que essa questão novamente esbarra no problema na defasagem de efetivo policial, contudo, apesar dessa dificuldade, ainda antes que o presente trabalho fosse encerrado, o Comando da 1ªCia./1º BPM, emvidou esforços e conseguiu, internamente, com certo sacrifício de certos setores, implantar a “5ª equipe de serviço”, o que possibilitou “ativar” guarnições policiais no chamado “Reforço”, dobrando a capacidade de atendimento de ocorrências.

Desse modo, com certa interferência do autor, com base no que os estudos indicavam como importante à motivação da tropa, somados aos benefícios de ordem técnica e operacional, já adotou uma medida de gestão voltada ao ganho motivacional que seria proposta por meio do presente trabalho.

### 5.2.1 Plano de Implantação da 5ª Equipe de Serviço

O **plano de implantação** consistiu, inicialmente, em ajustes estruturais. Determinadas tarefas passaram a ser realizadas de maneira cumulativa por certos segmentos cujas atividades, conforme estudos estatísticos, apresentavam menor demanda de serviço. Também foi desativada uma atividade operacional que, embora fosse importante para apoiar o serviço de Rádio-Patrolha, não era essencial à população. Essas duas medidas possibilitaram o remanejamento de alguns policiais para a atividade de Rádio-Patrolha. Também foi realizado um levantamento prévio de áreas em que era necessário aplicar esse efetivo policial extra, visando à aplicação estratégica do Reforço. Outra medida que antecedeu a efetivação da mudança nas equipes de serviço foi o trabalho de conscientização dos policiais graduados (sargentos), visando repassar as vantagens (para o serviço, para o policial e para a sociedade) da nova sistemática, pois toda mudança exige adaptação, comprometimento e certo esforço de todos os envolvidos no processo, sendo, portanto buscado “vender o peixe”, a fim de que os sargentos passassem a ser parceiros e também fiscalizadores do processo de mudança a ser implantado.

Sobre os **recursos** demandados, além dos humanos, já mencionados, houve necessidade de buscar junto ao escalão superior mais viaturas policiais para a atividade de Reforço, realizado por esse efetivo extra, decorrente da “5ª equipe”. Também foi necessário providenciar, junto ao 1º BPM, ajustes junto ao refeitório do quartel (devido ao aumento do número de policiais que passaram a realizar a alimentação durante o serviço de Reforço), bem como, junto à seção de transportes, diante da necessidade de mais viaturas para o serviço diário, com o consequente aumento do consumo diário de combustível.

São diversos os **resultados esperados**, sendo destacados:

- A redução dos índices de criminalidade, muito em função da melhor ação preventiva possibilitada pelo maior efetivo policial presente nas ruas;
- Maior agilidade no atendimento de ocorrências durante os horários em que há maior volume de chamadas de emergência;
- Diminuição da “demanda reprimida”<sup>14</sup> de ocorrências;
- Possibilidade de realização de instruções com o efetivo, tendo em vista que nos dias e horários em que as estatísticas mostrem um menor volume de ocorrências é possível abrir mão do Reforço e assim instruir os policiais;
- Aumento da motivação dos policiais que não serão mais empregados durante a folga de quarenta e oito horas em escalas extras, pois há diariamente disponível uma equipe policial a ser empregada no Reforço, ou em serviços extras que surgirem;
- Mais segurança aos policiais de serviço, pois durante os horários de maior índice de ocorrências, quando houver situações de maior vulto ou periculosidade, há mais guarnições policiais para prestar apoio, se necessário.

Para **aferir** se os resultados estão sendo atingidos é imprescindível a realização de acompanhamento estatístico das ocorrências e também de uma avaliação junto à tropa acerca da influência dessa medida na motivação profissional.

**Os problemas esperados** são a eventual impossibilidade de manter todas as cinco equipes com o mínimo efetivo desejado – quatro guarnições de dois

---

<sup>14</sup> “Demanda reprimida” refere-se ao montante de ocorrências policiais que são cadastradas junto ao Centro de Operações através de solicitações pelo fone 190, mas que demoram a ser atendidas ou nem mesmo recebem atendimento em razão da inexistência de viaturas ou equipes policiais disponíveis para atender ao chamado.

policiais cada – em razão, por exemplo, de baixa hospitalar de alguns policiais, e também a eventual falta de viaturas disponíveis para emprego pelo efetivo extra diariamente empregado.

Apontam-se como possíveis **medidas preventivo-corretivas**:

- Quanto ocorrer falta de algum policial (por motivo de doença, por exemplo), sugere-se a cobertura das áreas afetadas através das outras equipes disponíveis durante o turno, pois a situação não é rotineira nem permanente;
- No tocante à falta de viaturas, passível de ocorrer, já foi realizado um estudo para identificar áreas em que a aplicação de policiamento a pé apresenta um excelente efeito preventivo, de modo que se não houver viaturas disponíveis, os policiais já têm áreas a serem cobertas através do policiamento a pé;
- Se as condições climáticas impedirem o emprego de policiais a pé, é possível dispor, de maneira extraordinária, de viaturas policiais pertencentes a setores alheios a 1ª Cia./1º BPM, de maneira “emprestada” e durante os períodos noturnos (quando tais veículos estão disponíveis);
- Sugere-se, ainda, que se solicite ao escalão superior a disponibilização futura de viaturas que fiquem como “reserva técnica”.

### 5.3 AUDIÊNCIAS OU INSTRUÇÕES NOS HORÁRIOS DE FOLGA

Assim como as escalas extras, a convocação para participar de audiências ou instruções durante o período de folga também causa insatisfação ao policial militar.

As audiências em Delegacias e nos Fórum estão presentes no cotidiano policial inapelavelmente, pois decorrem das ocorrências policiais atendidas, que geram, via de regra, processos criminais ou até mesmo cíveis, e o policial que atendeu às ocorrências. Então, não há como evitar que as audiências ocorram, nem tampouco há meios para que essas convocações sejam determinadas para dias e horários em que o policial a ser inquirido está de serviço. Contudo, em face do programa *Produtividade X Recompensa* da 1ª Cia./1º BPM os efeitos desmotivadores dessas audiências ocorridas nos períodos de folga dos policiais já

estão sendo minimizados, pois há uma compensação das horas de folga “gastas” em razão desses compromissos decorrentes do serviço.<sup>15</sup>

Antes de tratar da questão atinente às instruções, é importante levar ao conhecimento de quem, eventualmente, não esteja familiarizado com o serviço policial, a notícia de que é vital que essas atividades de treinamento e repasse de conhecimento sejam realizadas. É através de instruções que se mantém atualizado o conhecimento do policial sobre legislação, sobre técnicas e táticas policiais, uso da arma de fogo, condução de viaturas e inúmeras outros assuntos de vital importância para a realização do serviço de polícia e até mesmo para a sobrevivência do próprio policial. Assim sendo, não se pode abrir mão de se instruir o efetivo policial se o desejo for o de que os policiais estejam aptos a prestar um bom serviço à sociedade. Cita-se um trecho da obra de Waltrick (2009, p. 52), tratando da preocupação em não se deixar de lado a instrução do efetivo policial:

A instrução de manutenção para os policiais militares é tida como um dos alicerces para a atualização profissional e melhoria no cometimento organizacional. A atualidade mostra que essa atividade tem sido relegada ao último plano, por força do aumento da criminalidade e dos problemas comuns na sociedade, os quais geram a necessidade de cada vez se aplicar mais policiais militares, quer seja na atividade de policiamento ostensivo ou nas escalas extras para prevenir ocorrência em grandes eventos, tais como shows, partidas de futebol, entre outros.

Assimilada a ideia de que a instrução do policial militar deve ocorrer, há que se encarar a questão do desgaste motivacional que essa atividade causa no profissional de segurança pública em tela.

Como já foi evidenciado em outros trechos deste trabalho, o policial militar fica insatisfeito quando há alguma interferência em seus horários de folga. O efeito negativo dessas instruções em horários de folga é o mesmo do decorrente das escalas extras. Assim, a maneira de, ao menos minimizar a situação é a implantação/manutenção da “5ª equipe de serviço”. E sobre essa medida saneadora já houve tratativa anterior, na seção 5.2 deste trabalho, sendo, portanto, dispensáveis maiores considerações sobre o assunto.

#### 5.4 EQUIPAMENTOS/VIATURAS DE BOA QUALIDADE

---

<sup>15</sup> Vide seção 5.1 do presente trabalho.

É perfeitamente natural que um profissional sempre queira dispor de equipamentos de última geração e boa qualidade para o desempenho de suas atividades, pois essas duas características estão, normalmente, ligadas à possibilidade de se oferecer a um bom serviço, um produto de qualidade.

Com o profissional de segurança pública não é diferente, conforme aduz o índice de 7% indicado no Gráfico 7 deste trabalho. O policial militar também deseja ter à sua disposição equipamentos e veículos policiais que representem mais segurança, conforto e meios para que realize sua atividade laboral, pois é com a viatura que o policial militar de Rádio-Patrolha se desloca para atender às solicitações emanadas da população, e dispor de um veículo seguro e confortável melhora a auto-estima do próprio ocupante desse veículo, assim como melhora a imagem da própria instituição “Polícia Militar” perante a sociedade. No mesmo sentido, ao ter a seu dispor um armamento eficaz e em boas condições de funcionamento, aliado a uma veste de proteção balística capaz de aumentar sua segurança pessoal, o policial militar sente-se mais seguro e está em melhores condições de cumprir a missão que o serviço lhe impõe.

Notadamente o anseio por viaturas e equipamentos em boas condições remete aos já aludidos *fatores higiênicos de motivação*, que são extrínsecos ao indivíduo e decididos pela instituição – o Estado, no nosso caso, que dispõe de recursos e meios para adquirir esses referidos bens.

Dessa forma, portanto, não há, no âmbito administrativo da alçada da 1ª Cia./1º BPM, outra interferência possível sobre essa questão do fornecimento desses materiais, a não ser o levantamento das necessidades para repasse ao órgão superior responsável pela aquisição e distribuição dos veículos e equipamentos utilizados pelos integrantes dessa subunidade policial durante o serviço.

Contudo, trabalhar, junto aos policiais, a idéia de que cabe a cada um zelar pela conservação de tais bens fornecidos pelo Estado para utilização no serviço é uma iniciativa que merece ser realizada e devido à simplicidade dessa postura, não há grandes dificuldades e investimentos a serem executados. Assim, sugere-se que o Comando da 1ª Cia./1º BPM, nos momentos em que ocorre a assunção de serviço em cada turno de serviço, por meio dos chefes de equipe, falem da importância de zelar dos bens públicos utilizados em serviço.

## 6 CONCLUSÃO

Há muito, as organizações perceberam a necessidade de se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários em relação à atividade que desenvolvem e ao ambiente de trabalho. Várias foram as construções teóricas e estudos sobre a motivação humana relacionada à atividade laboral e embora essas teorias diverjam em alguns aspectos, têm em comum a ênfase que dão ao homem, enquanto elemento chave de qualquer organização:

Apesar de suas discrepâncias quanto a aspectos específicos, todas elas [as teorias sobre motivação] são coincidentes nos aspectos fundamentais, especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha para uma linha administrativa mais humanista, que reconhece o homem como um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e realizar-se. Pinto (2004, p. 19).

A Polícia Militar do Paraná não pode ficar alheia a essa preocupação com o comportamento humano no ambiente de trabalho, nem deixar de perceber a necessidade de propiciar alternativas de motivação a seus policiais para que prestem um bom serviço à sociedade. Para tanto é vital saber o que motiva ou diminui a motivação dos policiais militares, o que só é possível observando e estudando a realidade de cada um dos segmentos da instituição policial, como se fez através do presente Projeto Técnico.

O estudo focado na realidade da 1ª Cia./1º BPM mostrou que é possível atuar positivamente sobre muitos dos fatores que interferem no estado motivacional dos policiais pesquisados, o que pode ser realizado com ações e posturas acessíveis a essa subunidade policial. Além disso, com este trabalho foram obtidos dados que indicam que iniciativas motivacionais já adotadas, como o Programa Produtividade X Recompensa, promoveram um aporte no nível de motivação da tropa.

Algumas sugestões para melhorar ainda mais a motivação do efetivo da 1ª Cia./1º BPM foram apresentadas neste trabalho e a essas sugestões vale juntar uma proposta simples e fácil de implantar: a prática do “Muito obrigado! Parabéns! Obrigado pelo seu esforço!”

Isto é, sugere-se que, além de todas as iniciativas e medidas técnicas e operacionais a serem implantadas com vistas a melhorar a motivação dos policiais, seja trabalhada a ideia de se adotar posturas, essas ensinadas há muito tempo, nos

lares de muitas famílias, e que traduzem a chamada “boa educação” e o respeito às pessoas. É o que Hathy (2004, p. 16), citando Fournies (1992) também afirmou:

Os gerentes não percebem que uma das principais fontes de reconhecimento são as palavras que saem de suas bocas e são dirigidas ao comandado, como:

- "Obrigado";
- "Parece um trabalho muito bom";
- "Eu apreciei todo o seu esforço nesse serviço"; e
- "Obrigado por trabalhar duro e conseguir terminar isso dentro do pouco tempo de que dispúnhamos" (FOURNIES, 1992, p.62). [sic]

Como já se mencionou, tal iniciativa não exige investimentos e certamente produzirá efeitos positivos no que tange ao relacionamento e ao ambiente de trabalho.

Seja com esta prática ou com as outras ações voltadas ao aumento da motivação do policial, ainda é preciso ter em mente que incentivar o ser humano é uma necessidade constante e, portanto, não é tarefa fácil manter elevados os níveis motivacionais. Para isso são necessários constantes esforços, como nos ensina Pinto (2004, p. 75) ao falar sobre a motivação: “não adianta ações de curta duração com a expectativa de um resultado perene”.

Assim, também o Comandante da 1ª Cia./1º BPM, como gestor público que é, tem a (difícil) tarefa de criar alternativas que propiciem a motivação de seus subordinados constantemente. Essa obrigação é inerente a cada comandante de fração de tropa dentro da Polícia Militar, pois é vital para que essa Corporação esteja bem representada e a sociedade bem atendida. Para que o serviço policial seja bem executado é preciso que o ser humano que enverga a farda sinta-se orgulhoso e satisfeito com a atividade para a qual foi designado e sem motivação para o serviço não é possível que isso ocorra.

Portanto a preocupação com a motivação do policial militar deve ser diária e o acompanhamento dos níveis motivacionais constante, pois somente quando o ser humano estiver satisfeito com o trabalho é que a organização por ele representada poderá colher os frutos de um serviço bem prestado, enquanto a sociedade estará bem protegida por seus policiais militares.

## REFERÊNCIAS

1ª COMPANHIA/1ºBPM. **Relatório de Produtividade X Recompensa** - 19 de Abril a 18 de Maio 11. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Produtividade X Recompensa** - 19 de Maio a 18 de Junho 11. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Produtividade X Recompensa** - 19 de Junho a 18 de julho 11. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Produtividade X Recompensa** - 19 de Julho a 18 de Agosto 11. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Mensal de Efetivo** – Maio 2011. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Mensal de Efetivo** – Junho 2011. Ponta Grossa, PR, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Mensal de Efetivo** – Julho 2011. Ponta Grossa, PR, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002**. Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4346.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4346.htm)>. Acesso em: 14 ago. 2011.

BRUNELLI, M. da G. M. **Motivação no serviço público**. Originalmente apresentado como TCC no Curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública da Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre. 2008. Disponível em:

<[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>. Acesso em 13 jul. 2011.

BUCZENKO, G. L. **A Valorização da Atividade-Fim da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 4ª Reimpressão

FALLER, B. C. **Motivação no Serviço Público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Originalmente apresentado como Dissertação de Mestrado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em 15 jul. 2011.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, n. 3, set./dez. 1996. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Marini,Caio47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Marini,Caio47(3).pdf)>. Acesso em 13 jul. 2011.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **READ – Revista Eletrônica de Administração**. ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15508/9195>>. Acesso em 16 jul. 2011.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: Uma Visão Baseada em Stakeholders. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

HATHY, W. **Fatores Motivacionais para a Polícia Militar**. Curitiba, 2004.

LUFT, C. P. **Mini Dicionário Luft**. Edição Revista e Ampliada por Prof. Francisco de Assis Barbosa e Manuel da Cunha Pereira. 4. ed. São Paulo: Ática-Scipione, 2003.

MELLO, J. R. de. **Jornada de Trabalho**: Avaliação e Propostas. Curitiba, 2001.

MISSAWA, M. **Plano de Cargos e Salários na PMPR**. São José dos Pinhais, 1995.

NAKAMURA, C. C. et. al. Motivação no Trabalho. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <[http://lucasp.hdfree.com.br/Motivacao\\_no\\_trabalho.pdf](http://lucasp.hdfree.com.br/Motivacao_no_trabalho.pdf)> Acesso em 28 jun. 2011.

PARANÁ. **Decreto nº 7.339, de 08 de junho de 2010**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná, Secretaria de Estado da Segurança Pública-SESP. Disponível em: <<https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar&enviado=true&dataInicialEntrada=&dataFinalEntrada=&numero=8236&search=&diarioCodigo=3&submit=Localizar&localizador=>>>. Acesso em: 28 ago. 2011.

PINTO, A. B. de S. **Motivação no Trabalho**. Originalmente apresentado como Trabalho de Diploma na Escola Federal de Engenharia de Itajubá. Disponível em: <<http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>>. Acesso em 28 jun. 2011.

PINTO, L. C. A. **Propostas para a Motivação dos Recursos Humanos da PMPR**. Curitiba, 2004.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>> Acesso em 25 ago. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. L. A. dos. **Sugestões Motivacionais para o Policial Militar**. Curitiba, 2008.

SIGNIFICADO DE MECANICISMO. In: DICIONÁRIO online de português. Disponível em <[www.dicio.com.br/mecanicismo/](http://www.dicio.com.br/mecanicismo/)> Acesso em 28 ago. 2011.

SINERGIA. In: WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sinergia>> Acesso em 25 ago. 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**. 2003, v.7, n.4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>> Acesso em 28 jun. 2011.

VASELECHEN, A. A.; CARLOS, J. A. **A Alocação do Recurso Humano Disponível e Ajustes na Escala de Serviço da 1ª Companhia do 1º Batalhão da Polícia Militar: Um Estudo de Caso**. São José dos Pinhais, 2011.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n3/o\\_processo\\_de\\_motivacao.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf)>. Acesso em 29 jun. 2011.

WALTRICK, P. R. D. **Estudo sobre Jornadas de Trabalho Adequadas Frente às Diversas Missões da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba, 2009.

## GLOSSÁRIO

**Área:** circunscrição territorial atribuída à responsabilidade de uma Unidade ou Batalhão.

**Atribuição:** obrigação inerente à função ou cargo.

**Batalhão de Polícia Militar:** Parte integrante da Polícia Militar, subdividida em companhias; responsável por uma área de policiamento; identificado pela sigla *BPM*.

**Comandante:** autoridade que exerce cargo de diretoria ou chefia, responsável por um segmento militar.

**Companhia:** sinônimo de *Subunidade*; subdivisão de um Batalhão, comandada por um Capitão; responsável por uma subárea; designada também pela sigla *Cia*.

**Descanso:** espaço de tempo entre dois empenhos diários consecutivos ou apenas o decorrente do emprego noturno, neste caso após a zero hora.

**Dispensa:** isenção de serviço, dever ou obrigação; concessão.

**Efetivo:** número de militares estaduais de diferentes graus hierárquicos que compõem uma fração de tropa.

**Folga:** espaço de tempo no qual o militar estadual está liberado da escala de serviço.

**Função:** conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidos a um militar estadual em serviço ativo.

**Jornada:** período de tempo, nas 24 horas do dia, em que o militar estadual desenvolve a atividade institucional.

**Ocorrências policiais:** designação dada a toda situação que demande a intervenção da Polícia Militar.

**Patrulhamento:** atividade que consiste na vigilância, ronda, ou busca realizada por meio de policiais.

**Quartel:** todo local sob administração militar estadual.

**Rádio-Patrolha:** denominação dada à equipe policial que realiza patrulhamento, policiamento ou atendimento a ocorrências, utilizando-se de viatura.

**Subárea:** circunscrição territorial atribuída à responsabilidade de uma subunidade.

**Subunidade:** expressão sinônima de companhia (*Cia.*).

**Tropa:** reunião de dois ou mais militares, devidamente comandados.

**Turno:** período de tempo, previamente determinado, dentro da jornada.

**Unidade:** expressão sinônima de Batalhão, ainda chamada de Organização Policial Militar – OPM.

**Viatura:** veículo oficial, utilizado no serviço público, normalmente empregado no serviço policial.

**ANEXO A – ENTREVISTA COM O CAPITÃO CLODOALDO**

**TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O CAPITÃO CLODOALDO JOSÉ  
GONÇAVES DE MELLO, COMANDANTE DA 1ª Cia./1º BPM (síntese)**

Ponta Grossa, 16 de agosto de 2011

1) O senhor assumiu a Companhia no início do ano. Qual foi sua impressão sobre a motivação do efetivo pertencente à 1ª Cia./1º BPM?

*Resposta: Eu achei que os policiais estavam motivados, mas sua motivação precisava melhorar, assim como a qualidade do serviço devia melhorar. Logo que assumi a Companhia me preoquei em melhorar o nível de profissionalismo durante o atendimento a ocorrências, visando melhorar o serviço prestado pelos policiais. Para isso busquei, junto com os sargentos e outros oficiais da companhia, analisar algumas propostas que eu tinha e também ouvi alternativas que eles apresentaram. Foram estabelecidas metas de produtividade, "se é que se pode medir o quanto um policial militar produz!" Mas foram adotadas metas de abordagens a pessoas suspeitas e a veículos, por exemplo, buscando aumentar o número de prisões devido a um trabalho mais preventivo, que traz mais segurança à população. Só que para que todas as metas estabelecidas precisam de fiscalização e também de empenho da tropa. Então é preciso que a tropa queira participar desse processo de mudança, para que faça a sua parte e o objetivo traçado seja atingido. Para isso, achei importante melhorar a participação dos policiais, que já era boa, através de algum tipo de incentivo. Então é que foi pensado e depois implantado o programa de dispensas por produtividade, chamado de "produtividade X recompensa".*

2) Quais foram as principais mudanças realizadas na 1ª Companhia, e como essas mudanças interferiram na motivação da tropa?

*Resposta: Foram feitas mudanças administrativas e operacionais para melhorar o desempenho dos policiais no serviço. Desde pequenos ajustes como no preenchimento de Boletins de Ocorrência, alteração na confecção do Relatório Diário de Ocorrências atendidas, até mudanças de postura profissional, chamando cada policial para a responsabilidade de melhorar a segurança em Ponta Grossa. Algumas coisas foram implantadas, como a planilha diária de abordagens a pessoas e veículos suspeitos, com uma "cota mínima" a ser cumprida, visando assim*

*aumentar o número de prisões de traficantes, pessoas armadas, pessoas procuradas pela justiça por Mandados de Prisão. Como toda mudança, as que foram feitas na Companhia causaram um desconforto em muitos policiais, mas era preciso mudar algumas coisas para que a qualidade do serviço melhorasse e por isso os interesses individuais de cada policial foram deixados em segundo plano. Essas exigências afetaram a motivação da tropa, e os policiais se sentiram pressionados a cumprir as metas. Mas logo em seguida foi tentado motivar positivamente a tropa, oferecendo incentivos para aqueles que realizassem prisões de autores de determinados crimes e também para aqueles que participavam de audiências nos seus horários de folga. Por isso foi implantado o sistema de recompensa por “produtividade” e isso melhorou bastante a motivação dos policiais, pois muitos passaram a se esforçar mais, aumentando o número de abordagens e o número de prisões. Então posso dizer que inicialmente a motivação da tropa foi diminuída pelas exigências impostas e depois melhorou com as dispensas de serviço que começaram a ser feitas aos policiais que efetuavam prisões em flagrante, participavam de Termos Circunstanciados e cumpriam Mandados de Prisão.*

3) Existe alguma outra medida que a 1ª Companhia tenha adotado ou pretenda adotar para melhorar o nível motivacional dos policiais?

*Resposta: Sim. Foi observado que uma das coisas que afeta o ânimo dos policiais é o acúmulo de serviço, especialmente nos finais de semana e feriados, quando o volume de ocorrências aumenta muito e os policiais são sobrecarregados durante o serviço. Nos finais de semana e feriado o número de solicitações aumenta muito e as guarnições policiais praticamente não param de atender ocorrências. Além disso, nesses dias de maior volume de ocorrências, muitas solicitações não são atendidas porque não há equipes disponíveis para atendimento, porque todas estão empenhadas praticamente o tempo todo. Para melhorar o atendimento de ocorrências nos dias mais críticos, e assim melhorar as condições de serviço dos policiais, foi proposto pelo subcomandante da Companhia a criação de uma 5ª equipe de serviço, o que exigiria mais policiais para compor essa outra equipe. Foi tentado trazer policiais de outros setores do Batalhão, mas não foi possível. Assim, foi feito um estudo estatístico de alguns setores pertencentes à 1ª Companhia. Pelo estudo estatístico foi visualizado que alguns setores tinham um volume relativamente baixo de serviço. Os policiais desses setores passaram a realizar outras atividades*

*além das que já realizavam. Além disso, havia uma atividade de policiamento velado, ou seja, de policiamento à pasiana, na Companhia, que realizava o levantamento de algumas atividades criminosas específicas, como assaltos à ônibus, tráfico de drogas na região central, arrombamentos, etc. Essa atividade era importante e levou a diversas prisões, mas diante da necessidade maior de atendimento a ocorrências, foi optado por direcionar os policiais dessa atividade de policiamento velado para a atividade de Rádio-Patrolha. Essas medidas permitiram criar essa 5ª equipe de serviço. Com mais uma equipe de serviço foi possível empregar guarnições de reforço em horários e dias de maior volume de ocorrências, o que diminui a pressão sobre os policiais. Além disso, com as equipes de reforço disponíveis, ainda é possível realizar instruções quando for necessário, além de evitar escalas extras durante as quarenta e oito horas de folga dos policiais, pois se for preciso é o reforço que vai cumprir a escala extra e não quem está de folga. Acredito que essa alteração na escala vai melhorar a motivação da tropa, mas a certeza disso só virá daqui a algum tempo, pois a 5ª equipe foi criada no início deste mês.*

**ANEXO B – [PROGRAMA] PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA**

## **PRODUTIVIDADE X RECOMPENSA**

### **1 REGRAS GERAIS**

Tendo em vista a peculiaridade do serviço desenvolvido pelas equipes Rádio Patrulha Auto (RPA) da 1ª Cia, este Comando decide, com base na produtividade individual mensal de cada integrante deste segmento, recompensar o policial com dispensa de escalas correspondente a um turno de serviço ou em parte (4 horas), conforme se passa a expor:

#### **1.1 AUTO DE PRISÃO EM FLAGRANTE DELITO**

O policial que der encaminhamento e participar como condutor ou primeira testemunha de três flagrantes terá direito à liberação de um turno de serviço. Porém, as ocorrências que gerarão esta dispensa são as seguintes: tráfico de entorpecentes, apreensão de arma de fogo, furto qualificado e roubo.

Permanece a remuneração por extrapolação de carga horária (“cenzão”) decorrente dos flagrantes lavrados, ainda que incluídos os de natureza acima mencionados.

#### **1.2 TERMO CIRCUNSTANCIADO DE INFRAÇÃO PENAL (TCIP)**

O policial que der encaminhamento e participar como condutor ou primeira testemunha de oito termos circunstanciados de infração penal terá direito à liberação de 12 horas, correspondente a um turno de serviço. Porém, as ocorrências que gerarão esta dispensa são as seguintes: perturbação do sossego (exclusivamente em decorrência de som automotivo), apreensão de drogas, apreensão de armas brancas e apreensão de máquinas caça-níquel. Equipara-se a um TCIP, para fins de

contagem de produtividade, o cumprimento de Mandado de Prisão ou de Mandado de Busca e Apreensão de Adolescente.

Entretanto, se o policial der encaminhamento e participar como condutor ou primeira testemunha de cinco termos circunstanciados de infração penal, somente com a natureza de perturbação do sossego (exclusivamente em decorrência de som automotivo), o mesmo também terá direito a liberação correspondente a um turno de serviço.

Permanece a remuneração por extrapolamento de carga horária (“cenzão”) decorrente dos termos lavrados, ainda que incluídos os de natureza acima mencionados.

### 1.3 AUDIÊNCIA

O policial que participar de duas audiências, **no horário de descanso ou folga**, terá direito à liberação de 4 horas. Esta liberação ocorrerá nos turnos de serviço noturno, a partir das 3 horas da manhã.

As audiências deverão ter vínculo com o serviço policial, independentemente da Vara em que ocorram.

Outrossim, mesmo que não tenha havido a audiência, tendo o policial deslocado ao Fórum, ainda terá direito à dispensa.

### 1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que todas as dispensas mencionadas serão dadas de acordo com a **conveniência e oportunidade** da Cia.

Para que o policial faça jus a elas, será de sua responsabilidade fotocopiar os Boletins de Ocorrência correspondentes (somente a capa) e entregá-los na Sargenteação durante o expediente para que as cópias sejam depositadas em pasta própria para controle.

Com relação às audiências, o policial deverá trazer um comprovante de que compareceu à audiência, ainda que esta não tenha ocorrido. Caberá homologação

do Sargenteante comprovando que a audiência ocorreu no horário de descanso ou folga.

O período de vigência de cada etapa é estabelecido mensalmente pelo prazo de 30 dias. Findo o prazo dos trinta dias os termos e os flagrantes serão desconsiderados (“zerados”), iniciando-se novo período, permanecendo apenas as audiências acumuladas para posteriores compensações.

Ponta Grossa, 18 de março de 2011.

Cap. QOPM Clodoaldo José Gonçalves de Mello,  
**Comandante da 1ª Cia.**

**ANEXO C – QUESTIONÁRIO PARA OS POLICIAIS DA 1ª CIA./1ºBPM**

## PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NA 1ª COMPANHIA

O presente questionário é parte do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, da Especialização em Gestão Pública que este oficial está realizando. Embora o objetivo imediato seja a obtenção de dados para a realização do TCC, o resultado da pesquisa e do trabalho como um todo serão apresentados ao Comando da 1ª Companhia/1º BPM, a fim de que possa subsidiar a eventual tomada de decisões e adoção de medidas voltadas à obtenção de um ambiente e clima de trabalho mais favoráveis à execução do serviço policial e ao alcance dos objetivos traçados por essa subunidade, com a devida valorização e motivação dos policiais militares pertencentes à 1ª Companhia.

Contando com sua atenção e colaboração, solicito que, sem a necessidade de se identificar, responda às questões apresentadas a seguir, tendo em mente o entendimento acerca do que é motivação.

Atenciosamente,

1º Ten. QOPM Fábio G. Canteri

Motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. É o impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo. É o conjunto de fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

