

A motivação do policial militar a partir da premiação pelo Sistema Integrado de Metas da SESEG

Charles Pereira da Silva

Tenente Coronel PM

Flávio Henrique dos Santos Pires

Tenente Coronel PM

Resumo

O presente artigo desenvolveu-se a partir da ideia de se avaliar quais são os impactos, em termos de motivação para um policial militar, da premiação pecuniária estabelecida pelo Decreto nº 41931/2009 do Governo do Estado do Rio de Janeiro, o qual versa sobre o Sistema Integrado de Metas. O estudo enveredou pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa de campo, através de questionários e entrevistas junto ao efetivo de cinco Batalhões de Polícia Militar que obtiveram êxito em ficar em primeiro lugar no estado, no primeiro semestre do ano de 2015. Foi constatado, através da pesquisa bibliográfica, que as teorias desenvolvidas pelos autores citados coadunam com a ideia construída e validada pelos questionários e entrevistas, segundo a qual o fator motivacional a partir da premiação é elevado quando observado isoladamente e não tão importante quando em comparação a outros quesitos motivacionais. Importante ressaltar que esta análise poderá servir para indicar ações de comando que possam orientar a gestão de qualquer unidade, a fim de saber em que pontos são mais sensíveis, os policiais militares, com relação aos seus anseios. Além disto, foram alcançados resultados na administração das unidades policiais militares que indicaram a criatividade do gestor público em se obter um clima organizacional condizente, o que possibilitou o exercício da atividade administrativa de forma mais satisfatória.

Palavras-Chave

Sistema de Metas, motivação, gestão de RH.

Introdução

Um dos grandes desafios encontrados pelo Estado é fazer com que seu agente público esteja alinhado às ações estratégicas estabelecidas pelas autoridades legalmente constituídas como diretores, chefes e comandantes de corporações, como no caso da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ).

Com o tempo, verificou-se que as exigências e objetivos corporativos e institucionais foram mudando, deixando de lado uma maior exigência do trabalho e produtividade sem se considerar a figura do ser humano (CHIAVENATO, 2010).

À medida que as sociedades evoluíram, novas regras e garantias foram sendo estabelecidas para a regulamentação do trabalho, na qual a garantia das condições físicas e mentais do trabalhador passaram a ser fundamentais aos anseios corporativos (PEREGRINO, 2009).

Dentro do contexto citado anteriormente e ao se analisar as cobranças corporativas e institucionais mais recentes, é possível identificar um processo de mudança de concepções adotadas com relação ao trabalhador do setor público. A busca de uma nova gestão pública, que procure prestar serviços ao cidadão com qualidade e eficiência, tem sido um objetivo constante do Estado contemporâneo e necessariamente está atrelada a ideia de um agente público capacitado e motivado (DI PIETRO, 2009).

O gestor público tem de acompanhar a tendência da evolução das sociedades, procurando mecanismos que possibilitem valorizar mais a pessoa do agente público e sobretudo criar estímulos que motivem o trabalhador a alcançar tanto os objetivos da organização assim como os seus pessoais, evidenciando que não adianta aumentar somente a produtividade e os anseios sociais com serviços de qualidade e não ter o mesmo foco com o indivíduo. As organizações têm a necessidade de desenvolver políticas e práticas que privilegiem o ser humano, motivando-o a fim de se alcançar o intuito de realização pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2010).

A motivação do agente público é fundamental para o alcance dos objetivos corporativos e isso envolve sentimentos de realização, reconhecimento profissional e pessoal. Para construir um ambiente mais homogêneo entre os agentes e mais focado nas políticas adotadas pela instituição, os gestores públicos vêm se socorrendo em ações que promovam a motivação de seus agentes, o que não seria diferente na PMERJ.

Como em todas as organizações, a PMERJ é constituída por indivíduos que, no caso dela, ultrapassam os cinquenta mil integrantes, entre oficiais e praças. É uma instituição subordinada à Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG) e tem um papel fundamental na política de segurança estabelecida para o Estado. Através dela, o estado chega ao cidadão com serviços diuturnamente observados e avaliados pela população, o que gera uma responsabilidade com importante nuance social, quando inserida como órgão indispensável às garantias individuais

e coletivas dos cidadãos que compõem o Estado Democrático de Direito.

Através da PMERJ, o Estado materializa sua presença e o agente público, no caso o policial militar do estado do Rio de Janeiro, fazendo parte deste contexto, deverá estar alinhado às ideias e concepções que fazem parte da política estratégica que aquele tem de promover para a melhoria das condições de convivência social. Logo, dentro da lógica contemporânea anteriormente citada, a PMERJ deverá desenvolver práticas que promovam a motivação do policial militar.

Para Chiavenato (2004), motivação é tudo aquilo capaz de impulsionar a pessoa a agir de determinada maneira, o que promove um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo ou interno do indivíduo.

Para Maslow (1954), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve e o impulso motivacional é distinto entre as pessoas. Cada indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação e estas podem variar no decurso do tempo.

Em função do que foi dito nos parágrafos anteriores, através das ideias dos autores citados, é que o presente artigo voltou sua atenção para a política de premiação estabelecida pela Secretaria de Estado de Segurança Pública do Rio de Janeiro como proposta de motivação do Policial Militar.

Com o decreto citado, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, através da SESEG, materializou uma política de segurança, no intuito de promover a redução dos índices de criminalidade do estado. Neste contexto, a PMERJ foi inserida de forma significativa, tendo papel relevante em ações que são desenvolvidas pelos Batalhões de Polícia Militar (BPM) e Unidades de Polícia Pacificadora (UPP).

Conforme a atual Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) em seu artigo 144, § 5º, compete às polícias militares do país, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, e sendo assim, a prática de ações que visem à diminuição da violência e da criminalidade e, por conseguinte, dos índices em cada estado da federação.

Dentro desta obrigação legal, em conjunto com as ideias modernas de reconhecimento profissional e ainda visando a motivar o policial militar, o decreto citado previu uma recompensa pecuniária para os agentes que no período de seis meses de ação, em comparação ao mesmo período do ano anterior, conseguirem diminuir os índices criminais, chegando, assim, ao cumprimento da meta do estado.

Conforme o Decreto nº 41931/2009, esta recompensa pecuniária é destinada aos policiais militares que estão lotados nos Batalhões de Polícia Militar e Unidades de Polícia Pacificadora, responsáveis por determinadas áreas de atuação dentro do estado do Rio de Janeiro.

A título de observação, o decreto também incluiu a Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ), pois o intuito foi a busca de uma maior integração entre as corporações policiais, motivo pelo qual as áreas

são chamadas de Áreas Integradas de Segurança Pública, e a premiação a que se refere também alcança os policiais civis das delegacias onde estão lotados. Todavia, este grupo não fez parte do presente estudo.

Esmiuçando o dito anteriormente, o objetivo do presente artigo foi estudar como a premiação estabelecida pelo Sistema Integrado de Metas (SIM) da SESEG enquadrou-se como fator motivacional dentro do contexto da atividade policial militar no estado do Rio de Janeiro.

Para se chegar ao propósito do presente artigo, foram elaborados e aplicados questionários e entrevistas aos integrantes de cinco Batalhões de Polícia Militar que obtiveram êxito no alcance das metas estatísticas do primeiro semestre do ano de 2015, atingindo o primeiro lugar em porcentagem de redução, segundo o Instituto de Segurança Pública (ISP), órgão do estado do Rio de Janeiro responsável por contabilizar os números relativos à incidência criminal no estado.

Foram ouvidos os comandantes dessas unidades, além do próprio efetivo de praças, para que a partir de suas declarações pudesse-se estabelecer um padrão de informações pertinentes a uma avaliação segura e próxima da realidade.

Além do já citado, o presente estudo buscou completar as ideias construídas com as já estabelecidas por autores que discorreram sobre o tema motivação ora proposto, dentro da bibliografia existente.

O presente estudo não visou a esgotar o assunto e entende que, sendo uma política de segurança pública, a avaliação da sua contextualização diante do efetivo policial militar faz-se necessária para que a instituição possa pautar suas ações também a partir de análises feitas junto aos seus agentes.

Gestão Pública

Ao tratar de gestão pública, é preciso ter foco na eficiência do serviço prestado. Para tanto, há de se enfatizar a inclinação do gestor público ao lidar com os recursos humanos. A gestão de pessoas é essencial na qualidade dos serviços públicos oferecidos, sob pena de sua ineficiência causar danos aos objetivos traçados pela administração.

Para obter resultados satisfatórios que contemplem o desejo social, há de se ter investimentos no corpo de agentes públicos, com uma gestão de pessoas de forma a dar sustentação aos programas de governo estabelecidos pelo Estado (CORDEIRO, 2012).

Partindo da ideia de gestão pública sob a ótica da gestão de pessoas, é necessário o estabelecimento de critérios e objetivos para a consecução da atividade pública, dando ênfase àquele que materializa o Estado através de suas ações: o agente público. Fato este que eleva a importância de gestão de pessoas na gestão pública

Estabelecida a importância do agente público no contexto da administração moderna, há que se preocupar como este agente se comporta frente à atividade que desenvolve e como os fatores internos e externos ao mesmo podem definir como a Administração Pública ficará materializada junto à sociedade, uma vez que a motivação do agente público é condição essencial para o desencadear da atividade com a presteza que a sociedade necessita.

Motivar o agente público é algo complexo, face à heterogeneidade que podemos encontrar em termos de profissionais na Administração Pública. As pessoas possuem interesses diversos e não se direcionam em busca de um objetivo ou não executam suas ações pautadas pelas mesmas razões, tendo a motivação, em cada um, uma forma particular de se manifestar (BERGAMINI, 2008).

Não é objeto do presente artigo descrever todas as teorias existentes sobre a motivação. Todavia, para calcar o trabalho e orientar o presente estudo, é necessário avaliar como a premiação pelo Sistema de Metas, que é uma recompensa pecuniária, está enquadrada como um fator motivacional para o policial militar, junto à literatura existente.

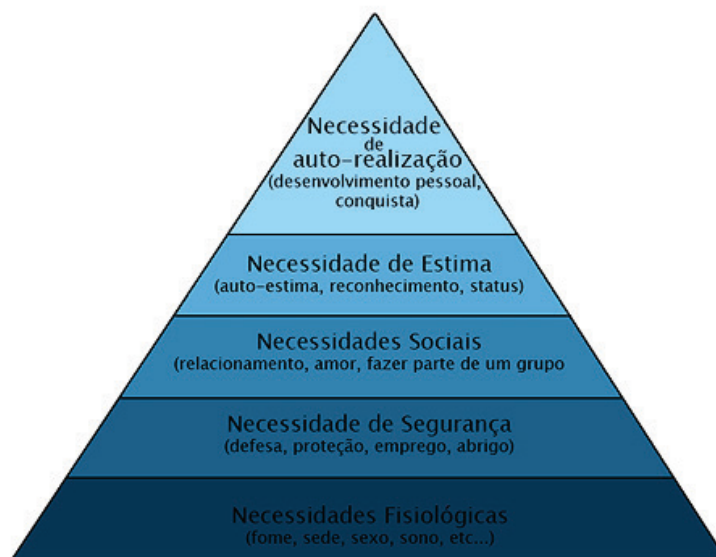
O referencial do presente estudo ficou adstrito às teorias desenvolvidas por Abraham Maslow (1954) e Frederick Herzberg (1975), por entendermos que as noções sobre motivação estabelecidas pelos autores contemplam o intuito de descrever o comportamento do policial militar em sua atividade, partindo da promessa de recompensa pecuniária pelo Sistema de Metas.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow foi apresentada em 1954 e trata da hierarquia das necessidades do homem, entendendo as necessidades humanas arranjadas como uma pirâmide de importância (Figura 1). Tal teoria, interpretada por Chiavenato (2004), preconiza que as necessidades primárias encontram-se na base e, no topo, as necessidades intelectuais, que seriam as chamadas necessidades secundárias. Estas necessidades estariam organizadas em cinco categorias: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Maslow (1954) indica como necessidades fisiológicas: o alimento, a água, o sono, o oxigênio e o sexo; como de segurança: a necessidade de possuir um trabalho estável, uma família, seguros de vida ou saúde, reserva de dinheiro e até mesmo uma religião ou filosofia de vida; como necessidades sociais: as de aceitação e de amor; como as necessidades de estima: auto-respeito, autonomia, reconhecimento e atenção (fatores internos e externos ao indivíduo); como as necessidades de autorrealização: o crescimento, o alcance do seu potencial e o impulso de se tornar aquilo que é capaz de ser.

Figura 1
Teoria das Necessidades na Pirâmide de Maslow



Fonte: www.portalgestao.com. Último acesso em setembro de 2015.

Uma necessidade não satisfeita cria tensão que estimula o indivíduo através de impulsos. Por conta desses impulsos, a busca por objetivos específicos, se alcançados, vão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão (ROBBINS, 2004).

Segundo a teoria de Maslow (1954), pode-se observar que o indivíduo pode ter necessidades mais baixas e recorrentes às necessidades humanas, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias, hierarquizando-as. Há um direcionamento do indivíduo das suas necessidades mais básicas para as mais complexas e a busca de satisfazê-las é o que motiva o indivíduo.

Contextualizando a premiação ora estudada, podemos inserir o fator de segurança como o estímulo adequado para caracterizar a busca do atingimento de metas e, por conseguinte, o ganho pecuniário referente. É evidente que outras necessidades que revestem a ação policial militar podem caracterizar o êxito de forma diversa, como autorrealização profissional: isto depende de cada indivíduo e o que cada um tem por necessidade, que pode ser mais básica ou se direcionar ao topo da pirâmide, segundo Maslow (1954), para algo mais sofisticado.

Teoria de Motivação Higiene de Herzberg

Analisando a teoria estabelecida por Frederick Herzberg (1975), pode-se observar que o autor concluiu que as causas de satisfação no trabalho não

estão intimamente ligadas às causas de insatisfação, levando a concluir, segundo sua teoria, que o inverso de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; assim como o inverso da insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação. Esta análise é importante pelo fato de que uma variável que esteja presente junto ao trabalhador e que o motive não significa necessariamente que, caso seja retirada, irá provocar desmotivação. Da mesma forma, retirar o fator de insatisfação não significa que o mesmo se motivará (ROBBINS, 2004).

Assim, argumentamos que se estiverem presentes salários, recompensas e tratamentos de acordo com códigos de conduta, eles podem significar motivos de não insatisfação para o trabalhador, o que não significa que sejam fatores que motivem o indivíduo para o trabalho. Melhor explicando: se presentes, não criam sentimentos positivos para o indivíduo, mas se não presentes causam uma insatisfação.

Diante deste contexto, sob a ótica estabelecida pela teoria de Herzberg (1975), pode-se concluir que salários, prêmios e outros fatores podem não promover a satisfação mas podem evitar a insatisfação (CHIAVENATO, 2004).

Logo, a premiação pelo Sistema de Metas pode influenciar de maneiras diferentes quanto à satisfação ou não insatisfação do policial militar.

Decreto e a Premiação por Metas

A premiação por produtividade, cumprimento de metas e boas práticas, decorrentes da aplicação do Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados, em consonância com o art. 6º, § 5º do Decreto nº 41931/2009, prevista nos incisos I, II, III, IV, e V, e também constante no § 1º do mesmo artigo, funciona como recompensa aos policiais militares que obtiveram êxito em atingir as metas numéricas estabelecidas pela SESEG.

Como está colocado, a premiação pelo cumprimento das metas é motivo de recompensa pecuniária como política de Estado. Sendo assim, pertinente é a análise do ponto de vista dos agentes públicos em unidades da Polícia Militar, através de questionários e entrevistas, de como a referida premiação está inserida como fator motivacional no contexto atual das unidades que foram bem sucedidas no alcance das metas. Importante é correlacionar que, dentro da ideia dos autores citados, Maslow (1954) e Herzberg (1975), certos fatores podem motivar e, estando inseridos dentro de um contexto maior de necessidades do indivíduo, o alcance dos mesmos pode direcionar o agente a projetar seus objetivos em outros ainda almejados, seguindo a ideia da pirâmide de Maslow (1954). Em outra análise, estes mesmos fatores podem não gerar a insatisfação, não necessariamente criando a satisfação do agente público, seguindo a ideia estabelecida por Herzberg (1975).

Análise Gráfica de Questionários e Entrevistas

Para contextualizar e restringir o estudo do presente artigo, foram utilizados as tabelas e gráficos abaixo indicados como resultado das pesquisas feitas junto ao Instituto de Segurança Pública e às unidades selecionadas para análise do público interno da PMERJ.

Tabela 1
Unidades Premiadas pelo Sistema de Metas no 1º Semestre de 2015

AISP PREMIADAS 1º SEM/15	VARIAÇÃO PERCENTUAL	PREMIAÇÃO INDIVIDUAL	AISP PREMIADAS 1º SEM/15	VARIAÇÃO PERCENTUAL	PREMIAÇÃO INDIVIDUAL
AISP 06	107,40%	R\$ 4.833,11	AISP 28	120,00%	R\$ 13.500,00
AISP 07	120%	R\$ 13.500,00	AISP 29	115%	R\$ 5.175,00
ASIP 08	120%	R\$ 13.500,00	ASIP 30	120%	R\$ 13.500,00
ASIP 11	120%	R\$ 13.500,00	ASIP 31	105%	R\$ 4.757,87
AISP 14	103%	R\$ 4.609,73	AISP 32	120%	R\$ 13.500,00
AISP 15	120%	R\$ 13.500,00	AISP 33	113,20%	R\$ 5.092,55
AISP 17	102%	R\$ 4.609,73	AISP 34	119,9%	R\$ 5.361,70
AISP 19	120%	R\$ 13.500,00	AISP 35	120%	R\$ 13.500,00
AISP 20	115,60%	R\$ 5.392,53	AISP 36	120%	R\$ 13.500,00
AISP 21	119,80%	R\$ 5.392,53	AISP 37	110%	R\$ 4.987,50
AISP 22	117,10%	R\$ 5.270,39	AISP 38	117,50%	R\$ 5.287,50
AISP 23	120%	R\$ 13.500,00	AISP 39	112,5%	R\$ 5.061,66
AISP 25	117,20%	R\$ 5.273,59	X	X	X

Fonte: ISP/SESEG. Elaboração própria.

Foram escolhidas cinco unidades para estudo dentro do universo das que obtiveram êxito em conseguir alcançar a percentagem de 120% sob os critérios estabelecidos pelo Decreto nº 41.931/2009 (Tabela 1). São elas: 7º BPM, 15º BPM, 19º BPM, 28º BPM e 35º BPM. Estas unidades da PMERJ foram escolhidas por uma questão geográfica, pois se entendeu que seria melhor buscar unidades de regiões distintas para se obter uma ideia mais difundida do que há na instituição, através do estado.

Para esclarecimento, o 7º BPM fica na Cidade de São Gonçalo, o 15º BPM fica na Cidade de Duque de Caxias, o 19º BPM fica no bairro de Copacabana na Cidade do Rio de Janeiro, o 28º BPM fica localizado na Cidade de Volta Redonda na Região Sul Fluminense e o 35º BPM fica localizado na Cidade de Itaboraí.

Diante da seleção das unidades, foram aplicados questionários a cinquenta policiais militares de cada batalhão de Polícia Militar, pedindo para indicar em gradação de importância, as variáveis que fazem parte do cotidiano do trabalho de um policial militar, sem deixar de indicar a premiação por metas. Os resultados estão presentes nas Tabelas de 2 a 7:

Tabela 2
Quesitos Motivacionais – 7º BPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Equipamentos mais adequados	3º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	4º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	5º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	6º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	7º Lugar
Elogio	8º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 7º BPM. Elaboração própria.

Tabela 3
Quesitos Motivacionais – 15º BPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	3º Lugar
Equipamentos mais adequados	4º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	5º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	6º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	7º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	8º Lugar
Elogio	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 15º BPM. Elaboração própria.

Tabela 4
Quesitos Motivacionais – 19º BPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	3º Lugar
Equipamentos mais adequados	4º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	5º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	6º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	7º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	8º Lugar
Elogio	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 19º BPM. Elaboração própria.

Tabela 5
Quesitos Motivacionais – 28º BPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Equipamentos mais adequados	3º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	4º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	5º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	6º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	7º Lugar
Elogio	8º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 28º BPM. Elaboração própria.

Tabela 6
Quesitos Motivacionais – 35º BPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Equipamentos mais adequados	3º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	4º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	5º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	6º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	7º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	8º Lugar
Elogio	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 35º BPM. Elaboração própria.

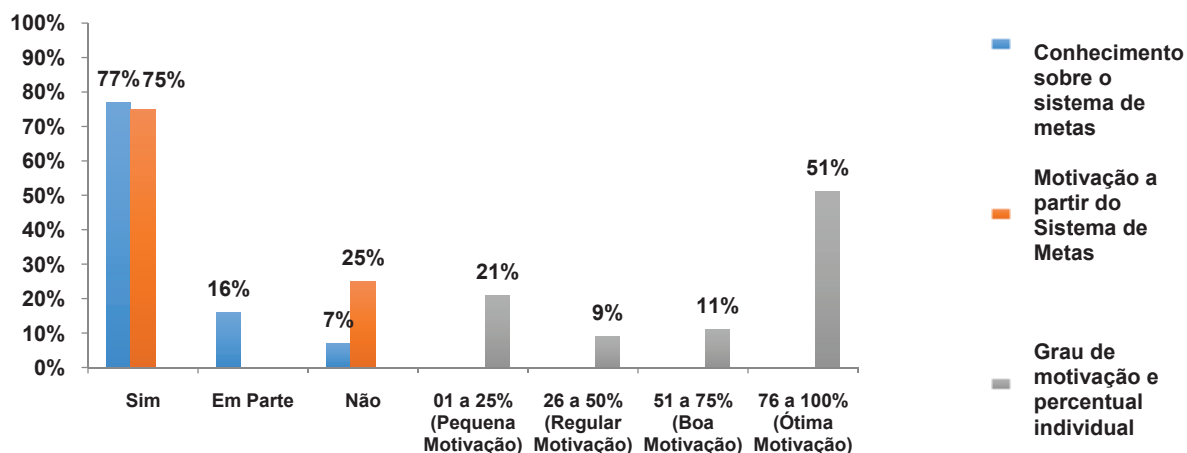
Tabela 7
Resultado total dos quesitos motivacionais das OPM

Salários melhores	1º Lugar
Melhoria das escalas de serviço	2º Lugar
Equipamentos mais adequados	3º Lugar
Vantagens indiretas (atendimento médico e odontológico, escola para filhos, creche, programas de assistência social e jurídica)	4º Lugar
Plano de carreira (ascensão na carreira por meio de cursos e concursos internos)	5º Lugar
Melhor formação, treinamento e conhecimento profissional	6º Lugar
Premiação pelo alcance das metas da SESEG	7º Lugar
Tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional	8º Lugar
Elogio	9º Lugar
Um maior reconhecimento da sociedade	10º Lugar

Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças. Elaboração própria.

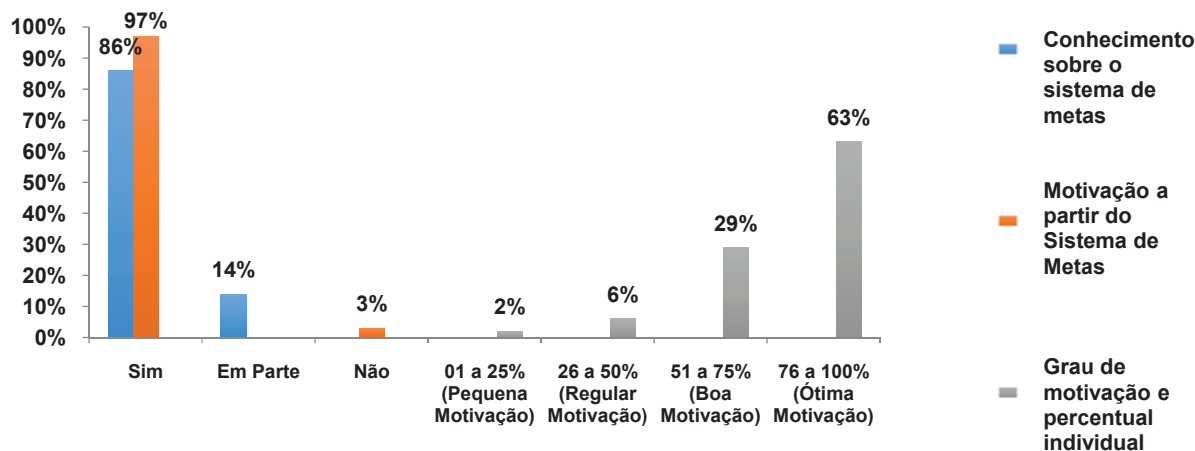
Além do levantamento apresentado acima, também foi verificado junto ao efetivo das unidades pesquisadas o quanto significa, em termos percentuais e motivacionais, a premiação pelo Sistema de Metas. Os resultados são apresentados nos Gráficos de 1 a 6.

Gráfico 1
Resultado de pesquisa no 7º BPM



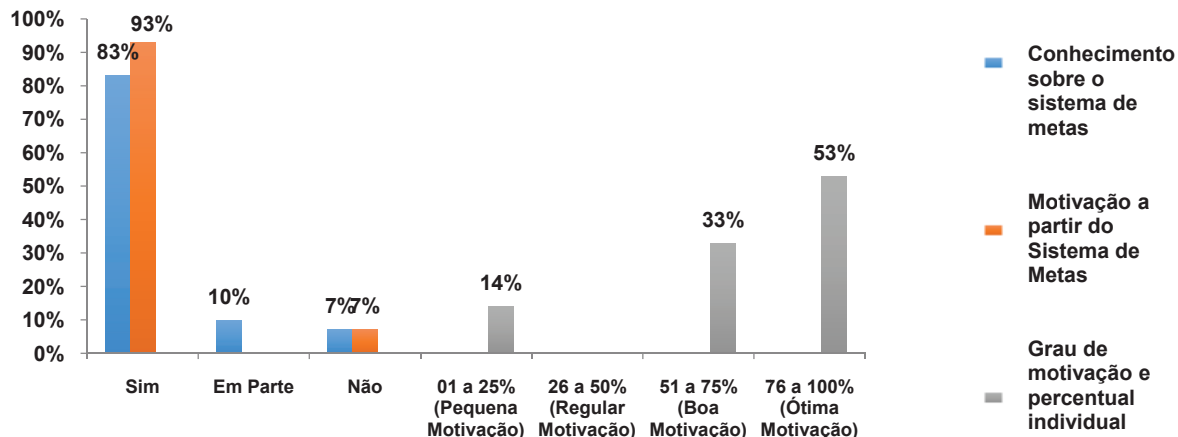
Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 7º BPM. Elaboração própria.

Gráfico 2
Resultado de pesquisa no 15º BPM



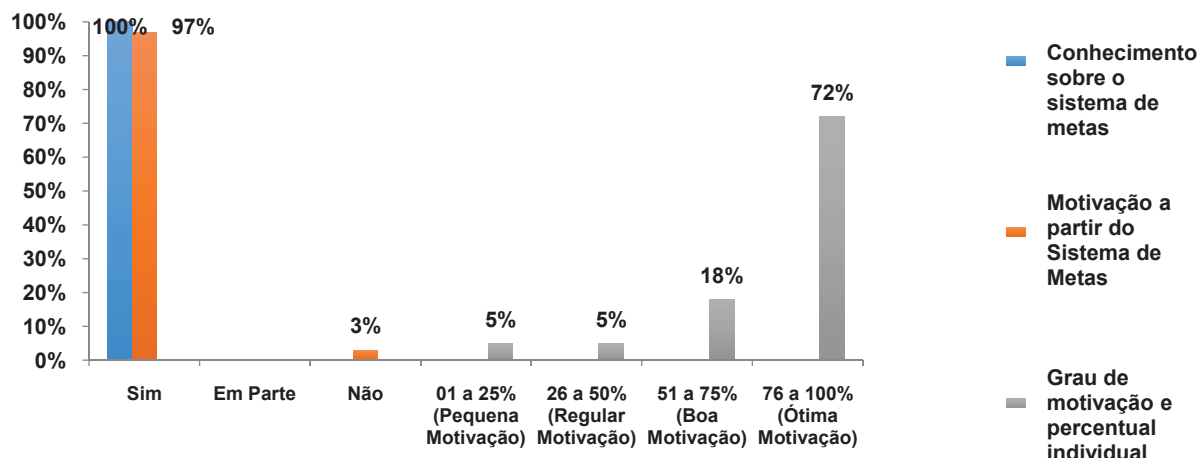
Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 15º BPM. Elaboração própria.

Gráfico 3
Resultado de pesquisa no 19° BPM



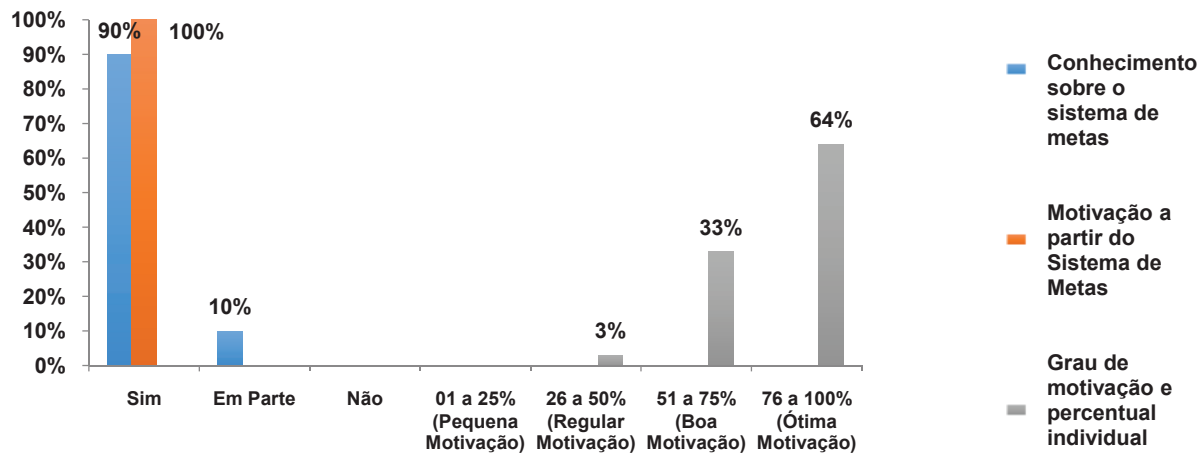
Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 19° BPM. Elaboração própria.

Gráfico 4
Resultado de pesquisa no 28° BPM



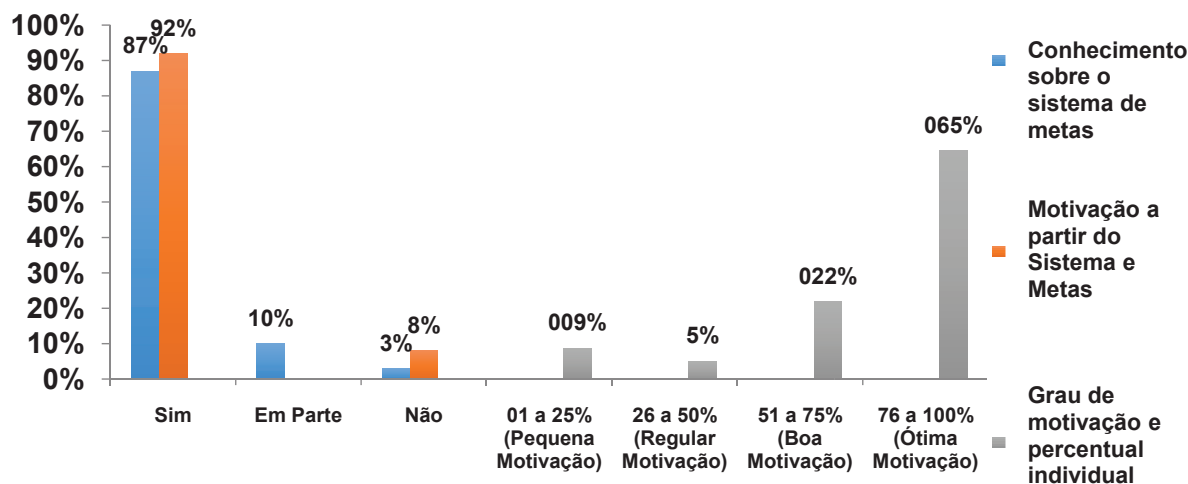
Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 28° BPM. Elaboração própria.

Gráfico 5
Resultado de pesquisa no 35° BPM



Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças do 35° BPM. Elaboração própria.

Gráfico 6
Resultado total das pesquisas no 7°, 15°, 19°, 28° e 35° BPM



Fonte: Questionários aplicados ao efetivo de praças. Elaboração própria.

Para construir uma análise mais completa, foram ouvidos os comandantes das referidas unidades, os quais tiveram oportunidade de indicar, através de sua própria visão, o quanto a premiação pelo Sistema de Metas é importante no contexto da administração dos respectivos Batalhões de Polícia Militar, em termos motivacionais. Os mesmos comandantes puderam relatar, através de suas observações, o que viram como fatores importantes que influenciaram diretamente o comportamento do efetivo e consequentemente a obtenção da premiação.

Na busca de uma linha de ação comum aos comandantes que obtiveram êxito no alcance das metas, foi aplicado um questionário comum a todos e ao final foi dada a oportunidade de argumentar sobre as práticas aplicadas como ações de gestão.

A análise das respostas às entrevistas levaram a entender que quanto aos recursos logísticos e humanos, principalmente com relação a viaturas e armamentos, a tônica das respostas foi que os comandantes trabalharam com o que já dispunham quando da assunção dos respectivos comandos. Exceção feita ao Comando do 7° BPM, que informou ter recebido 176 policiais militares de reforço ao efetivo, além de 24 viaturas. Cabe ressaltar que o 15° BPM citou que perdeu cerca de 50 viaturas por conta do término do contrato de manutenção das mesmas.

Com relação às ações de articulação interna das unidades, os comandantes apresentaram que foram elaboradas ações que resultaram em mudanças no processo de articulação entre as seções, principalmente por conta da mudança do papel de analista criminal, o qual passou a ser o elemento fundamental para o tratamento dos dados estatísticos, sua origem e o planejamento operacional da unidade. Foi colocado também que as simples interações entre as seções deram lugar a um maior envolvimento de

todos, não concentrando esforços somente nas segunda e terceira seções¹, além das companhias da unidade.

Quanto à verificação das articulações externas, os comandantes indicaram que é uma ação indispensável para o comando da unidade a integração de uma maneira ampla: trabalhar de forma integrada com as delegacias da área, com outros órgãos da Secretaria de Estado de Segurança, com as prefeituras locais através de seus órgãos e guardas municipais e com a comunidade de uma maneira geral, através de seus representantes, como os presidentes de associações e líderes, além dos Conselhos de Segurança e Comunitários, aproximou suas respectivas unidades da sociedade civil, contribuindo sobremaneira para o alcance das metas.

Com relação à importância da premiação como fator motivacional, todos os comandantes foram unânimes em afirmar o quanto este fator teve peso sobre a motivação dos seus efetivos no objetivo comum, inclusive indicando que à medida que os números apontavam o alcance das metas, os policiais militares se envolviam mais com o trabalho.

Quanto à percepção dos comandantes em relação à premiação ser o principal ou único fator motivacional para o alcance das metas, eles também enveredaram pela mesma lógica, qual seja, que é um fator muito importante, mas não o único.

Nas palavras de um comandante:

A premiação é um fator motivacional importante, mas a maior conquista, pelas palavras dos próprios policiais militares, foi o resgate da dignidade, da honra e a elevação do moral da tropa, verdadeiro prêmio para a unidade que há muito sofria com injustiças provocadas por fatos ocorridos anteriormente. (Comandante de Unidade)

Outro comandante corrobora esse ponto: “vejo a premiação como uma excelente ferramenta motivacional, como alavanca de impulso que desperta outros valores nos policiais militares e estimula a melhoria do serviço”.

A fala de outro vai no mesmo sentido: “não somente a premiação, mas também o tratamento humanizado e respeitoso foi o que criou uma cumplicidade entre todos no objetivo comum e na conquista das metas”.

Outras falas disseram respeito a ressaltar a importância do clima organizacional como fundamental para a motivação do seu efetivo de oficiais e praças.

A premiação seria a cereja do bolo, pois não seria o principal fator motivacional, mas sim fruto de um clima organizacional positivo alcançado pela Unidade, através de um conjunto de ações que visavam a este fim. (Comandante de Unidade)

1 - Segunda seção é aquela responsável pela inteligência, também conhecida como Serviço Reservado. Os policiais trabalham de forma velada (sem farda) e sua principal função é o processamento de informações recebidas de forma reservada. Já a terceira seção é responsável pela instrução à tropa e ainda por todo planejamento operacional da unidade.

Sobre outras ações adotadas pelos comandantes, no intuito de motivar seus respectivos efetivos no alcance das metas, foi observado que os mesmos enfatizaram o clima organizacional positivo, pautado no respeito e profissionalismo diante dos subordinados, além do comportamento ético e transparente dos superiores.

Iniciativas materiais como as melhorias das condições de trabalho, no tocante à alimentação e alojamento, por exemplo, foram indicadas como importantes para o acolhimento dos policiais militares em serviço.

Outro ponto importante a ser destacado foi a preocupação de ações policiais militares pautadas na interação com a sociedade civil organizada, a fim de ajustar as ações com a ideia de uma polícia cidadã, além da integração com a PCERJ, como forma de praticar ações conjuntas.

Análise dos Resultados

Após a verificação dos resultados das pesquisas a partir dos questionários à tropa e das entrevistas realizadas junto aos comandantes, obtivemos uma amostra qualitativa do que se tem em termos de configuração das pretensões internas na Instituição Policial Militar no Estado do Rio de Janeiro.

Os resultados dos quesitos motivacionais nas referidas unidades operacionais nos indicam que o principal fator apontado foi a questão do aumento salarial, seguido da melhoria das escalas de serviço. Isso indica que o policial militar objetiva de forma mais clara questões de segurança e estabilidade dentro da sua atividade, conforme descrito na Teoria das Necessidades de Maslow (Figura 1). Isso pode ser constatado pois os quesitos são dados como permanentes e básicos no exercício da profissão de um policial militar.

Na mesma análise verificamos que a premiação pelo Sistema de Metas é lembrada à frente de outros quesitos, todavia, não foi observado em nenhum resultado, dentro das pesquisas junto às unidades, a premiação em primeira posição. A melhor colocação foi observada no 15º BPM, ocupando a posição de terceiro lugar (Tabela 3).

Na observação em sentido contrário do escalonamento, verificamos que o reconhecimento pela sociedade é dado como último item dentre os apresentados, mais uma vez indicando que as necessidades mais sofisticadas estão entre as últimas.

Na faixa intermediária existe a concentração e alternância dos quesitos entre tratamento respeitoso de superiores e reconhecimento profissional, plano de carreira, vantagens indiretas, equipamentos mais adequados e melhor formação profissional, indicando uma heterogeneidade de ambições dos indivíduos. Os resultados mostram uma homogeneidade entre os quesitos que são mais desejados e os menos, hierarquizando as necessidades.

Com base no resultado total dos requisitos motivacionais, elencados em ordem de prioridade pelos policiais militares dos batalhões mencionados, verificamos que o fator que mais motiva são salários melhores, seguido da melhoria nas escalas de serviço, ficando a motivação pela premiação pelo Sistema de Metas apenas em sétimo lugar (Tabela 7). Isto nos indica uma realidade institucional no que se refere aos fatores que motivam o policial militar.

Na observação dos resultados gráficos sobre o conhecimento do Sistema de Metas e como ele se enquadra como motivação para o Policial Militar, foi constatada que a percentagem que indica o nível de motivação a partir da premiação é elevada (Gráfico 6). Isto significa dizer que apesar de não ser indicada como uma prioridade dentro da carreira, o fato da premiação não estar presente pode indicar uma situação descrita por Frederick Herzberg (1975), qual seja, a mesma pode não criar a motivação, mas se retirada pode ensejar a insatisfação do policial militar.

Com base nesta análise numérica e na visão de gestão dos comandantes das unidades, apresentamos uma realidade ao universo pesquisado. As necessidades básicas do exercício das atividades policiais militares foram elencadas, como salários e condições de trabalho, e indicaram estes como sendo os fatores que mais podem motivar o policial militar. A premiação pelo Sistema de Metas não apresentou uma indicação de prioridade entre os itens elencados na pesquisa, mas uma percentagem alta no tocante a ela própria, se não comparada a outros quesitos motivacionais.

Conclusão

Este artigo surgiu da ideia de avaliação da motivação do policial militar do estado do Rio de Janeiro a partir da premiação pecuniária estabelecida pelo Decreto nº 41931/2009, do próprio Governo do Estado.

Esta avaliação foi pautada pelo interesse em levantar o grau de relevância que há de se dar a este incentivo. Todavia, carecia de se verificar o quanto ele estaria enquadrada como valor individual para o policial militar e como estaria em comparação a outros quesitos motivacionais.

Com a realização da pesquisa, foi possível perceber como a temática que envolve a motivação no ambiente de trabalho é um desafio importante, principalmente por sua complexidade e levando em consideração que o policial militar passa por várias situações de estresse no dia a dia de trabalho, o que torna o desafio ainda maior. Motivar e manter as pessoas satisfeitas dentro de uma organização não é algo fácil, pois as mesmas têm um determinado nível de interesse, desejo e habilidades para desempenhar as atividades pessoais e profissionais.

A pesquisa nos leva a concluir que a maior parte dos entrevistados indica a necessidade de melhorias salariais e mudanças nas escalas de

serviço como o principal fator motivacional. Essa observação é muito importante para o bom desenvolvimento de suas tarefas, uma vez que uma pessoa segura se sente mais motivada para o trabalho.

Com relação à premiação pelo Sistema de Metas, ela foi de suma importância para o desenvolvimento e satisfação do policial militar, uma vez que os questionários apresentam uma percentagem elevada de policiais que veem o prêmio como algo que lhes vá alavancar uma melhoria na qualidade de vida, fato este constatado entre os entrevistados que apontaram uma ótima satisfação no seu nível de motivação a partir desta variável.

Na comparação com outros aspectos, como salários e melhorias nas condições de trabalho, a premiação pelo alcance das metas fica atrás por conta de ser algo não permanente, podendo ser retirada a qualquer momento. É de amplo conhecimento que as escalas de serviço são consideradas sobrecarregadas pelos policiais militares, considerando as especificidades do trabalho, o que explica os resultados encontrados nos questionários.

Com essa pesquisa podemos visualizar nitidamente os pontos com maior e menor satisfações, o que pode ajudar na estratégia e planejamento de atividades motivacionais, através dos quais esses fatores deficientes possam se desenvolver e suprir os entrevistados.

No tocante ao exercício dos gestores para um melhor desempenho das suas unidades, cabe uma abordagem mais específica com relação a pontos colocados nos questionários, tais como: clima organizacional, trato com o subordinado e condições de trabalho no que tange a equipamentos adequados, melhorias das instalações físicas da unidade e dos elementos desdobrados, como boa alimentação e limpeza. Como gestores de unidades, cabe aos comandantes verificar estas deficiências para tentar equacioná-las.

Como sugestão do que pode se observar na moderna forma de gestão, podemos indicar a criação de um curso ou até mesmo uma escola para desenvolvimento de lideranças, bem como a adoção de boas práticas como fatores que possam trazer inovações ao serviço público, como é o caso de programas de valorização do ser humano de forma permanente e programas de reconhecimento das capacidades e habilidades individuais, a fim de se chegar a resultados que consigam um sucesso maior com os profissionais, motivando cada vez mais o policial militar.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 25 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORDEIRO et al. Maria Inês Gonçalves Medeiros. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise No Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul**. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661?show=full>> Acesso em: 12 ago. 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil**. Organizações e Sociedade, v. 7, n. 17, p. 59-86, jan./abr. 2000.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. Harper & Row, 1954. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6680-hierarquia-de-necessidades-de-maslow.html>> Acesso em: 27 de ago. 2015

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão Estratégica de Empresa de Varejo e Serviços**. 2006. 2ª Ed Ver. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

PEREGRINO, Fernanda. **Funcionários motivados impulsionam empresa**. Publicado em 06.07.2009. Disponível em: <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/07/06/funcionarios-motivados-impulsionam-o-crescimento-da-empresa/>>. Acesso em: 23 ago. 2015

RIO DE JANEIRO. **Decreto Nº 41.931 de 25 de junho de 2009**. Dispõe sobre o sistema de definição e gerenciamento de metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.rj.gov.br>>, acesso: em 01 set 2015

ROBBINS, Stephens P. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª edição/ Stephen P. Robbins David a Decenzo: tradução Robert Brian Taylor, revisão técnica Reinaldo O. da Silva—São Paulo: Prentice Hall, 2004.