

André Márcio Alves Rodrigues

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS NA 9ª REGIÃO DA  
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2011

André Márcio Alves Rodrigues, Cap PM

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS NA 9ª REGIÃO DA  
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Escola de Governo da  
Fundação João Pinheiro e Academia de Polícia  
Militar, como requisito parcial para aprovação no  
Curso de Especialização em Segurança Pública -  
CESP/2011.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Marília Mariano de Lima Flecha

Belo Horizonte

2011



Dedico este trabalho a todos os Policiais Militares que sacrificam diuturnamente suas vidas para servir e proteger anonimamente a sociedade brasileira.

Agradeço primeiramente a Deus, na pessoa do Senhor Jesus Cristo, meu salvador, pelo dom da vida e pela paz interior que me possibilitou concluir este trabalho.

À minha amada esposa Rosilea e a meu querido filho André pelo apoio e inspiração.

Aos meus pais, Agostinho e Aricelma pelo incentivo e guarida na cidade de Belo Horizonte.

À Professora Marília Mariano de Lima Flecha, pela competente orientação neste trabalho.

## Resumo

Este trabalho buscou analisar o processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades da Polícia Militar com responsabilidade territorial, pertencentes à 9ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (9ª RPM). O objetivo central deste estudo consiste em verificar a metodologia utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas e relacionar sua efetividade na valorização e reconhecimento dos policiais militares. Para se chegar a uma conclusão neste estudo selecionou-se inicialmente um referencial teórico acerca das teorias sociológicas do comportamento organizacional, o processo de concessão de recompensas, desempenho, parâmetro e ferramentas de controle, para subsidiar as análises tanto do processo de concessão de recompensas adotado atualmente pelas Unidades, como da percepção dos policiais militares acerca da metodologia utilizada. Para que se compreendesse a metodologia para concessão de recompensas foi realizada uma pesquisa documental, na qual foram levantados os dados oficiais das Unidades de área da 9ª RPM acerca deste processo. Os resultados auferidos com as pesquisas feitas indicaram que não existe uma uniformidade de comportamentos, quanto ao processo adotado para concessão de recompensas, assim como quanto à forma de se reconhecer o policial militar agraciado com recompensas. Verificou-se ainda discrepâncias entre a quantidade de recompensas concedidas em razão do efetivo existente nas Unidades. Realizou-se ainda uma pesquisa de campo, junto aos policiais militares da 9ª RPM, para apurar a percepção individual a respeito dos aspectos, clareza, objetividade, transparência, efetividade, justiça/equidade e utilização de indicadores na metodologia adotada pelas Unidades para concessão de recompensas. A pesquisa foi realizada a partir da seleção de uma amostra probabilística de policiais militares das Unidades de área da 9ª RPM, de forma estratificada (Oficiais e Praças) e foi estruturada, através de um questionário com questões objetivas. Os principais resultados da pesquisa de campo denotam claramente uma percepção diferenciada dos Oficiais das Unidades em relação às Praças, quanto ao processo de concessão de recompensas adotado, sendo que as Praças se mostraram mais críticas e insatisfeitas com o processo de concessão de recompensas. Concluiu-se ainda que as Unidades de área da 9ª RPM não utilizam indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas, o que acarreta em prejuízo para a efetividade deste processo, quanto ao propósito de valorizar os policiais militares comprometidos com o trabalho. Ao final sugere-se a regulamentação de uma metodologia básica a ser utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas aos policiais militares da 9ª RPM.

**Palavras chaves:** gestão de pessoas, motivação, recompensas, indicadores de desempenho.

## **Abstract**

This work aimed at analyzing the process of granting rewards adopted by the Military Police Unit with territorial responsibility, belonging to the 9<sup>th</sup> Region of the Military Police of the states of Minas Gerais (9<sup>a</sup> RPM). The main objective of this study is to verify the methodology used by these Units in order to provide rewards and to relate its effectiveness in the appreciation and recognition of military police officers. To reach a conclusion in this study, we have firstly selected a theoretical framework concerning the sociological theories of organizational behavior, the process of granting rewards, performance, parameter and control tools to support the analysis of the process of granting rewards currently adopted by the Units as well as the perception of military police officers regarding the methodology used. In order to comprehend the methodology for granting rewards, we have carried out a research, in which official data of the Unit in the area of the 9<sup>a</sup> RPM were collected concerning this process. The results have shown that there is no uniformity of behaviors in relation neither to the flowchart adopted for granting rewards nor to the way the military police officer is recognized when receiving rewards. One has also verified discrepancy between the amount of rewards provided in comparison to the number of police officers in the Units. We have also carried out a field research among the police officers of the 9<sup>a</sup> RPM, to investigate the individual perception they have concerning the aspects, clarity, objectivity, transparency, effectiveness, justice/equity and use of indicators in the methodology adopted by the Units to give rewards. The research was done from the selection of a random sample of military police officers of the Units in the area of the 9<sup>a</sup> RPM, in a stratified way (Higher Rank Police Officers and Lower Rank Police Officers) and was structured through an objective questionnaire. The main results of this field research clearly show a different perception from the Higher Rank Police Officers of the Units in relation to Lower Rank Police Officers regarding the process of granting rewards adopted and that Lower Rank Police Officers have appeared to be more critical and unsatisfied with this process. We have concluded that the Units in the area of the 9<sup>a</sup> RPM do not use performance indicators to determine the granting of rewards, which causes problems to the effectiveness of this process regarding the purpose of valuing the military police officers committed to their work. At the end it is suggested the regulation of a basic methodology to be used by the Units to grant rewards to the military police officers of the 9<sup>a</sup> RPM.

**Keywords:** people management, motivation, rewards, indicators of performance

## Lista de ilustrações e Tabelas

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – Teoria da expectativa (o esforço depende do valor percebido da recompensa).....                           | 27 |
| FIGURA 2 – As conseqüências do comportamento.....  | 30 |
| FIGURA 3 – Processos de controle.....  | 43 |
| GRÁFICO 1 – Questão 02 análise das respostas emitidas pelas Unidades.....  | 55 |
| GRAFICO 2 – Questão 04 análise das respostas emitidas pelas Unidades .....   | 56 |
| GRÁFICO 3 – Questão 05 análise das respostas emitidas pelas Unidades.....  | 57 |
| GRÁFICO 4 – Questão 06 análise das respostas emitidas pelas Unidades.....  | 58 |
| GRÁFICO 5 – Questão 08 análise das respostas emitidas pelas Unidades.....  | 59 |
| GRÁFICO 6 – Questão 09 análise das respostas emitidas pelas Unidades.....  | 61 |
| GRAFICO 7 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM.....   | 62 |
| GRAFICO 8 - Total de recompensas concedidas às Praças do 17º BPM.....  | 62 |
| GRAFICO 9 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 32º BPM.....   | 63 |
| GRAFICO 10 - Total de recompensas concedidas às Praças do 32º BPM.....   | 63 |
| GRAFICO 11 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 53º BPM.....  | 64 |
| GRAFICO 12 - Total de recompensas concedidas às Praças do 53º BPM.....   | 64 |
| GRAFICO 13 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 54º BPM.....  | 65 |
| GRAFICO 14 - Total de recompensas concedidas às Praças do 54º BPM.....   | 65 |
| GRÁFICO 15 – Total de recompensas concedidas aos Oficiais das Unidades de área da 9ª RPM no 1º semestre de 2011..... | 66 |
| GRÁFICO 16 – Total de recompensas concedidas aos Oficiais das Unidades de área da 9ª RPM no 1º semestre de 2011..... | 67 |
| GRAFICO 17 – Distribuição por tipo de recompensas - Oficiais do 17º BPM.....   | 68 |
| GRAFICO 18 – Distribuição por tipo de recompensas - Praças do 17º BPM.....   | 69 |
| GRAFICO 19 – Distribuição por tipo de recompensas - Oficiais do 32º BPM.....   | 69 |
| GRAFICO 20 – Distribuição por tipo de recompensas - Praças do 32º BPM.....   | 70 |
| GRAFICO 21 – Distribuição por tipo de recompensas - Oficiais do 53º BPM.....   | 70 |
| GRAFICO 22 – Distribuição por tipo de recompensas - Praças do 53º BPM.....   | 71 |
| GRAFICO 23 – Distribuição por tipo de recompensas - Oficiais do 54º BPM.....   | 71 |
| GRAFICO 24 – Distribuição por tipo de recompensas - Praças do 54º BPM.....   | 72 |
| GRÁFICO 25 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM - 2007 a 2011.....                                       | 73 |
| GRÁFICO 26 – Recompensas concedidas às Praças do 17º BPM - 2007 a 2011.....  | 73 |
| GRÁFICO 27 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 32º BPM - 2007 a 2011.....                                       | 74 |
| GRÁFICO 28 – Recompensas concedidas às Praças do 32º BPM - 2007 a 2011.....  | 74 |
| GRÁFICO 29 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 53º BPM - 2007 a 2011.....                                       | 75 |
| GRÁFICO 30 – Recompensas concedidas às Praças do 53º BPM - 2007 a 2011.....  | 75 |
| GRÁFICO 31 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 54º BPM - 2007 a 2011.....                                       | 76 |
| GRÁFICO 32 – Recompensas concedidas às Praças do 54º BPM - 2007 a 2011.....  | 76 |
| GRÁFICO 33 - Resposta questão 01 pesquisa de campo – Oficiais.....   | 87 |
| GRÁFICO 34 – Questão 01 análise comparativa das respostas – Oficiais.....  | 88 |
| GRÁFICO 35 - Resposta questão 01 pesquisa de campo – Praças.....   | 88 |
| GRÁFICO 36 – Questão 01 análise comparativa das respostas – Praças.....  | 89 |

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 37 - Resposta questão 02 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 90  |
| GRÁFICO 38 – Questão 02 análise comparativa respostas – Oficiais.....     | 91  |
| GRÁFICO 39 - Resposta questão 02 pesquisa de campo – Praças.....          | 92  |
| GRÁFICO 40 – Questão 02 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 92  |
| GRÁFICO 41 - Resposta questão 03 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 94  |
| GRÁFICO 42 – Questão 03 análise comparativa respostas – Oficiais.....     | 95  |
| GRÁFICO 43 - Resposta questão 03 pesquisa de campo – Praças.....          | 95  |
| GRÁFICO 44 – Questão 03 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 96  |
| GRÁFICO 45 - Resposta questão 04 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 97  |
| GRÁFICO 46 – Questão 04 análise comparativa respostas – Oficiais.....     | 98  |
| GRÁFICO 47 - Resposta questão 04 pesquisa de campo – Praças.....          | 99  |
| GRÁFICO 48 – Questão 04 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 100 |
| GRÁFICO 49 - Resposta questão 05 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 101 |
| GRÁFICO 50 – Questão 05 análise comparativa respostas – Oficiais.....     | 101 |
| GRÁFICO 51 - Resposta questão 05 pesquisa de campo – Praças.....          | 102 |
| GRÁFICO 52 – Questão 05 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 103 |
| GRÁFICO 53 - Resposta questão 06 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 104 |
| GRÁFICO 54 – Questão 06 análise comparativa respostas – Oficiais.....     | 104 |
| GRÁFICO 55 - Resposta questão 06 pesquisa de campo – Praças.....          | 105 |
| GRÁFICO 56 – Questão 06 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 106 |
| GRÁFICO 57 - Resposta questão 07 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 107 |
| GRÁFICO 58 – Questão 07 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 108 |
| GRÁFICO 59 - Resposta questão 07 pesquisa de campo – Praças.....          | 109 |
| GRÁFICO 60 – Questão 07 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 110 |
| GRÁFICO 61 - Resposta questão 08 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 111 |
| GRÁFICO 62 – Questão 08 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 112 |
| GRÁFICO 63 - Resposta questão 08 pesquisa de campo – Praças.....          | 113 |
| GRÁFICO 64 – Questão 08 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 114 |
| GRÁFICO 65 - Resposta questão 09 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 115 |
| GRÁFICO 66 – Questão 09 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 116 |
| GRÁFICO 67 - Resposta questão 09 pesquisa de campo – Praças.....          | 117 |
| GRÁFICO 68 – Questão 09 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 118 |
| GRÁFICO 69 - Resposta questão 10 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 119 |
| GRÁFICO 70 – Questão 10 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 120 |
| GRÁFICO 71 - Resposta questão 10 pesquisa de campo – Praças.....          | 120 |
| GRÁFICO 72 – Questão 10 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 121 |
| GRÁFICO 73 - Resposta questão 11 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 123 |
| GRÁFICO 74 – Questão 11 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 123 |
| GRÁFICO 75 - Resposta questão 11 pesquisa de campo – Praças.....          | 124 |
| GRÁFICO 76 – Questão 11 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 125 |
| GRÁFICO 77 - Resposta questão 12 pesquisa de campo – Oficiais.....        | 126 |
| GRÁFICO 78 – Questão 12 análise comparativa das respostas – Oficiais..... | 127 |
| GRÁFICO 79 - Resposta questão 12 pesquisa de campo – Praças.....          | 128 |
| GRÁFICO 80 – Questão 12 análise comparativa das respostas – Praças.....   | 129 |

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO 81 - Resposta questão 13 pesquisa de campo – Oficiais.....                     | 130 |
| GRÁFICO 82 – Questão 13 análise comparativa das respostas – Oficiais.....              | 131 |
| GRÁFICO 83 - Resposta questão 13 pesquisa de campo – Praças.....                       | 132 |
| GRÁFICO 84 – Questão 13 análise comparativa das respostas – Praças.....                | 133 |
| TABELA 1 - Distribuição do efetivo do 17º BPM – 2007 a 2011.....                       | 50  |
| TABELA 2 - Distribuição do efetivo do 32º BPM – 2007 a 2011.....                       | 50  |
| TABELA 3 - Distribuição do efetivo do 53º BPM – 2007 a 2011.....                       | 50  |
| TABELA 4 - Distribuição do efetivo do 54º BPM – 2007 a 2011.....                       | 51  |
| TABELA 5 - Efetivo das Unidades de área que integram a 9ª RPM / 2011.....              | 80  |
| TABELA 6 - Questionários respondidos e devolvidos pelas Unidades da 9ª RPM / 2011..... | 85  |
| TABELA 7 – Questão 01 Pesquisa de campo – respostas.....                               | 153 |
| TABELA 8 – Questão 02 Pesquisa de campo – respostas.....                               | 154 |
| TABELA 9 – Questão 03 Pesquisa de campo – respostas.....                               | 155 |
| TABELA 10 – Questão 04 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 156 |
| TABELA 11 – Questão 05 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 157 |
| TABELA 12 – Questão 06 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 158 |
| TABELA 13 – Questão 07 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 159 |
| TABELA 14 – Questão 08 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 160 |
| TABELA 15 – Questão 09 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 161 |
| TABELA 16 – Questão 10 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 162 |
| TABELA 17 – Questão 11 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 163 |
| TABELA 18 – Questão 12 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 164 |
| TABELA 19 – Questão 13 Pesquisa de campo – respostas.....                              | 165 |

## SUMÁRIO:

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2</b> | <b>RECOMPENSAS: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>   | <b>19</b> |
| 2.1      | Conceito de recompensa.....   | 19        |
| 2.2      | Evolução do conceito de recompensas nas Organizações.....   | 20        |
| 2.2.1    | Recompensas: da abordagem clássica aos dias atuais.....   | 20        |
| <b>3</b> | <b>ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS PROCESSOS DE MOTIVAÇÃO HUMANA.....</b>                                   | <b>24</b> |
| 3.1      | Motivação para o trabalho.....  | 24        |
| 3.2      | Teorias de processo sobre a motivação para o trabalho.....  | 25        |
| 3.2.1    | A teoria da expectativa.....  | 26        |
| 3.2.2    | Teoria do behaviorismo.....   | 28        |
| 3.2.3    | Teoria da equidade.....   | 32        |
| 3.3      | Teorias de conteúdo sobre a motivação para o trabalho.....  | 33        |
| 3.3.1    | Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....  | 34        |
| 3.3.2    | Teoria dos dois fatores.....  | 36        |
| 3.3.3    | Teoria da realização-poder-afiliação.....   | 38        |
| 3.3.4    | Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....   | 40        |
| <b>4</b> | <b>O PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS: DESEMPENHO, PARÂMETRO, FERRAMENTAS DE CONTROLE.....</b>                                    | <b>42</b> |
| 4.1      | Parâmetros/indicadores de desempenho.....   | 42        |
| 4.2      | Medição do desempenho.....  | 45        |
| 4.3      | Comparação do desempenho com o parâmetro.....   | 46        |
| <b>5</b> | <b>O PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS NA 9ª RPM.....</b>  | <b>48</b> |
| 5.1      | O processo de concessão de recompensas da 9ª RPM - análise dos questionários.....   | 49        |
| 5.1.1    | Etapas ou fases utilizadas pelas Unidades da 9ª RPM para a concessão de recompensas.....  | 51        |
| 5.1.2    | Utilização de indicadores para balizar a concessão de recompensas pelas Unidades da 9ª RPM .....                                      | 54        |
| 5.1.3    | Utilização de mecanismos para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensas pelas Unidades da 9ª RPM ..... | 57        |
| 5.1.4    | Quantidade e tipos de recompensas concedidas pelas Unidades da 9ª RPM.....  | 60        |
| 5.1.4.1  | Total de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM no período de 2007 a 2011.....                                       | 61        |
| 5.1.4.2  | Tipos de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM no período de 2007 a 2011.....                                       | 67        |
| <b>6</b> | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA DESCRITIVA .....</b>   | <b>78</b> |
| 6.1      | Calculo da amostra para a pesquisa de campo.....  | 80        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.1.1    | Cálculo da amostra do 17º BPM.....   | 81         |
| 6.1.2    | Cálculo da amostra do 32º BPM.....   | 82         |
| 6.1.3    | Cálculo da amostra do 53º BPM.....   | 82         |
| 6.1.4    | Cálculo da amostra do 54º BPM.....   | 83         |
| <b>7</b> | <b>PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DA 9ª RPM ACERCA DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS.....</b>   | <b>85</b>  |
| 7.1      | Público integrante da amostra da pesquisa.....   | 85         |
| 7.2      | Análise do questionário – pesquisa de campo.....   | 86         |
| 7.2.1    | Questão 01 - Você se sente reconhecido e valorizado pela sua atuação profissional na Unidade?.....   | 86         |
| 7.2.2    | Questão 02 - Você se sente motivado para prestação de serviços na sua Unidade?.....  | 90         |
| 7.2.3    | Questão 03 - Você se sente satisfeito em relação ao processo de concessão de recompensas da Unidade?.....  | 93         |
| 7.2.4    | Questão 04 - Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?.....   | 97         |
| 7.2.5    | Questão 05 - Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?.....   | 100        |
| 7.2.6    | Questão 06 - Quanto à objetividade, como você avalia os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?.....  | 103        |
| 7.2.7    | Questão 07 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure justiça e equidade no reconhecimento e valorização profissional?.....  | 106        |
| 7.2.8    | Questão 08 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?.....   | 110        |
| 7.2.9    | Questão 09 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, apresenta uma metodologia que estimule a inovação e o espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade?.....   | 114        |
| 7.2.10   | Questão 10 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?.....   | 118        |
| 7.2.11   | Questão 11 - Você tem clareza sobre quais comportamentos deve adotar profissionalmente para alcançar uma recompensa na Unidade?.....   | 122        |
| 7.2.12   | Questão 12 - A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude / comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?....   | 125        |
| 7.2.13   | Questão 13 - Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?..... | 129        |
| <b>8</b> | <b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>   | <b>134</b> |
| 8.1      | Proposta de metodologia para concessão de recompensas na 9ª RPM.....   | 141        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 8.1.1 | Indicadores de desempenho.....  | 142        |
| 8.1.2 | Difusão dos indicadores.....  | 144        |
| 8.1.3 | Avaliação do desempenho e comparação do desempenho com o parâmetro.....       | 144        |
| 8.1.4 | Valorização e reconhecimento dos policiais militares recompensados.....       | 145        |
|       | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>146</b> |
|       | <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>149</b> |
|       | Apêndice I – Questionário para caracterização do objeto da pesquisa.....      | 149        |
|       | Apêndice II – Questionário para pesquisa de campo.....                        | 151        |
|       | Apêndice III – Tabelas com respostas aos questionários pesquisa de campo..... | 153        |
|       | <b>ANEXOS.....</b>  | <b>166</b> |
|       | ANEXO 1 - Decreto estadual nº 42843, de 16 de agosto de 2002.....             | 166        |

## 1 INTRODUÇÃO

Constitui-se tema desta pesquisa a análise do processo de concessão de recompensas na 9ª Região de Polícia Militar (9ª RPM) do estado de Minas Gerais. Pretende-se com este estudo avaliar a efetividade do processo de concessão de recompensas pelas Unidades de área<sup>1</sup> da 9ª RPM, a partir da percepção dos policiais militares da região, quanto ao propósito de valorização e reconhecimento proposto.

Dentre os ativos de qualquer organização as pessoas que a compõem é o mais relevante. A gestão deste ativo deve ser, por conseguinte, alvo dos maiores esforços da organização para assegurar com êxito o cumprimento do seu papel institucional.

O cuidado com a gestão de pessoas se justifica pelas características próprias do ser humano, o qual é sociável, possui necessidades e se comporta de acordo com motivações intrínsecas e extrínsecas.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) por exercer, de acordo com o mandamento constitucional, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, necessita de um grande contingente de pessoas para garantir, como parte integrante do sistema de defesa social, a segurança pública no estado de Minas Gerais.

Este efetivo diversificado, multicultural, formado pela representatividade da sociedade brasileira, traz consigo valores, aspirações e desejos, que precisam ser considerados pela corporação, através de uma política eficiente de gestão de pessoas.

Por outro lado, o amadurecimento da sociedade brasileira e a plena vigência no país do estado democrático de direitos têm propiciado cada vez mais a conscientização de que é premente a adequação dos órgãos públicos para o atendimento ao cidadão.

O resgate da imagem do setor público como provedor das demandas dos cidadãos, juntamente com o reconhecimento coletivo da indispensabilidade e importância social do serviço público, impõe a necessidade de que sejam inseridas, cada vez mais, práticas inovadoras de gestão na Polícia Militar.

Neste sentido a gestão de pessoas, abrangendo os processos de

---

<sup>1</sup> Unidades com responsabilidade territorial

planejamento, utilização de indicadores de desempenho, a prática de medição e avaliação, além do estabelecimento de uma metodologia para reconhecimento e valorização dos profissionais, observando-se os aspectos sociológicos do comportamento organizacional, se torna mais do que necessária, o diferencial para uma organização focada em resultados.

Entende-se que a utilização de uma metodologia que permita à Instituição condições de aferir os resultados alcançados e o mérito da ação realizada para fins de concessão de recompensas, possibilita cada vez mais um processo adequado para valorização e reconhecimento profissional.

Neste contexto a análise do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM se torna imperioso, uma vez que se pretende verificar a metodologia utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas aos policiais militares da região. Dentre os aspectos a serem observados na metodologia adotada pelas Unidades, destaca-se a clareza, objetividade, transparência, efetividade e principalmente utilização de indicadores objetivos para balizar a concessão de recompensas.

Delimitou-se o tema desta pesquisa, de forma que a análise do processo de concessão de recompensas na 9ª Região de Polícia Militar realizou-se nas Unidades de área que integram a 9ª RPM, quais sejam: 17º Batalhão de Polícia Militar (17º BPM), sediado na cidade de Uberlândia, 32º Batalhão de Polícia Militar (32º BPM), sediado na cidade de Uberlândia, 53º Batalhão de Polícia Militar (53º BPM), sediado na cidade de Araguari e 54º Batalhão de Polícia Militar (54º BPM), sediado na cidade de Ituiutaba.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar, sob a ótica dos policiais militares que trabalham na 9ª RPM, o processo de concessão de recompensas desenvolvido pelas Unidades da região.

São objetivos específicos: realizar uma pesquisa de campo, junto aos Policiais Militares da 9ª RPM, com o fito de apurar a abrangência e efetividade, do processo de concessão de recompensas na Região; apurar, o grau de conhecimento dos critérios que são utilizados para a concessão de recompensas aos policiais militares, o grau de satisfação em relação aos critérios adotados, a percepção de justiça e equidade em relação ao processo atual e a transparência do processo de concessão de recompensas na Região, e, apresentar um referencial teórico para compreensão dos aspectos sociológicos do comportamento organizacional: a gestão de pessoas, os processos de recompensas e motivação.

Justifica-se este estudo considerando que, do ponto de vista da estratégia corporativa, os programas de recompensas são adotados como ferramenta de gestão moderna dos recursos humanos, já que eles possibilitam uma melhoria na relação das empresas com os empregados, na medida em que estimulam a participação e o comprometimento. (FOCHESATTO, 2002)

Segundo Fochesatto (2002), o uso de programas estruturados para concessão de recompensas pode ser útil para reforçar comportamentos desejados pela organização, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e a organização.

Não obstante a utilidade e até mesmo necessidade de se instituir programas de incentivos e recompensas nas organizações nos dias atuais, torna-se necessário enfatizar que o estabelecimento de um programa “pró-forma” sem a observância de uma metodologia calcada nas variáveis intervenientes do comportamento organizacional das pessoas, pode levar a organização a não alcançar os objetivos propostos inicialmente.

Apesar das pessoas num contexto geral apresentarem comportamentos semelhantes, há que se considerar o fato de que cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. Neste sentido quando se estabelece um programa de recompensas, sua formulação deve estar baseada em fundamentos científicos, que traduzam no modelo adotado variáveis que possibilitem o perfeito entendimento das pessoas quanto aos objetivos, critérios, forma, transparência, acompanhamento e, principalmente, que indique quais atitudes/comportamentos se deva adotar para alcançar uma recompensa.

O Decreto estadual n.º 42.843/2002, de 16 de agosto de 2002, regulamentou a concessão de recompensas no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). No Art. 2º do decreto foram elencados os princípios que devem nortear a concessão de recompensas, quais sejam: “proporcionalidade, individualidade, oportunidade, merecimento e justiça”, sendo definidas no Art. 5º do mesmo decreto, quais as recompensas a que estão sujeitos os policiais militares, a saber: “elogio, comendas concedidas pela corporação, nota meritória, dispensa do serviço, cancelamento de punições, menção elogiosa escrita e menção elogiosa verbal.” (MINAS GERAIS, 2002)

Apesar de haver descrito no Decreto estadual n.º 42.843/2002 a conceituação

dos princípios norteadores, bem como a definição de cada uma das recompensas elencadas, não há a regulamentação de uma metodologia a ser adotada pelas Unidades da corporação para aferir o mérito das ações desenvolvidas pelos militares para se alcançar uma recompensa. O decreto ressalta apenas os elementos que devem conter na ação particularizada do policial militar para se verificar a gradação da recompensa a ser consignada e o rito a se observar para tal concessão.

Em face da ausência de uma metodologia específica a ser observada pelas Unidades da PMMG para a concessão de recompensas, senão as disposições contidas no Decreto estadual n.º 42.843/2002, é possível que ocorra distorções quanto ao processo de concessão de recompensas na 9ª RPM, considerando o propósito de valorização e reconhecimento dos policiais militares.

Ressalte-se ainda o fato de que a valorização das pessoas comprometidas é uma premissa constante no mapa estratégico organizacional a que se refere o Plano Estratégico 2009 – 2011 da PMMG, sendo enunciado no plano o objetivo estratégico n.º 12<sup>2</sup>, com este propósito.

Ocorre que quando se verifica o sistema para gestão estratégica para resultados da PMMG, mais especificamente no que se refere ao objetivo estratégico n.º 12 do Plano estratégico 2009 – 2011, os indicadores estabelecidos contemplam apenas três vertentes, quais sejam: “perfil correccional, gestão preventiva da saúde e qualidade da educação escolar.” (MINAS GERAIS, 2010, p. 62)

Nota-se que não foi estabelecido qualquer indicador voltado para a valorização e reconhecimento dos policiais militares em função das ações meritórias realizadas.

Entende-se ser relevante a definição destes indicadores, já que as disposições estabelecidas no Decreto 42.843/2002 não contemplam parâmetros objetivos alusivos aos procedimentos operacionais ou administrativos que devam ser observados pelos policiais militares, no exercício das atividades profissionais, para se assegurar uma recompensa.

---

<sup>2</sup> OBJETIVO 12

Promover a gestão de pessoas, com foco nos princípios éticos, na valorização, na saúde, no desempenho e comprometimento com os valores e objetivos institucionais. (MINAS GERAIS, 2009, p.25)

Neste sentido entende-se que objeto da pesquisa é relevante e atual, pois se propõe a investigar se o processo de concessão de recompensas na 9ª RPM cumpre seu papel de efetivamente reconhecer e valorizar os policiais militares da região comprometidos com o trabalho.

Salienta-se ainda a possibilidade de que o presente estudo traga contribuições que possam ser replicadas em todas as Unidades da PMMG, tendo em vista que se pretende trabalhar com conceituações gerais, fundamentados em modelos teóricos consolidados e amplamente difundidos na literatura acadêmica, além do que se pretende apresentar ao final proposta de uma metodologia básica para orientar a concessão de recompensas, a partir de utilização de indicadores objetivos que possam balizar o trabalho dos policiais militares, dentro do propósito de valorização das pessoas comprometidas.

A pergunta norteadora da pesquisa foi no sentido de investigar se o processo para concessão de recompensas em vigor nas Unidades de área da 9ª RPM assegura na plenitude a devida valorização e reconhecimento dos policiais militares.

A hipótese básica enunciada argumenta que a falta de uma metodologia (indicadores/parâmetros) para balizar a concessão de recompensas na 9ª RPM acarreta numa maior probabilidade de não haver o devido reconhecimento e valorização dos policiais militares da região.

Quanto à metodologia trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, para a qual foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionários. Como técnica de pesquisa utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica.

Esta última teve como ênfase uma abordagem recente das teorias sociológicas do comportamento organizacional com ênfase nos aspectos da gestão de pessoas, o processo de recompensas e motivação, tendo como autores centrais Victor H. Vroom, B. F. Skinner, J. Stacy Adams, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland. Analisou-se ainda as normas que regulamentam a concessão de recompensas nas unidades que compõe a 9ª RPM, mormente o Decreto estadual n.º 42.843/2002, de 16 de agosto de 2002.

Para compreensão deste tema este trabalho foi dividido em oito seções: a seção 1, esta introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo.

As seções 2, 3 e 4 apresentam os referenciais teóricos do estudo; os quais abrangeram as seguintes temáticas: conceituação de recompensas, evolução e aplicação nas organizações; aspectos sociológicos do comportamento organizacional: os processos de motivação humana; o processo de concessão de recompensas: desempenho, parâmetro e ferramentas de controle.

A seção 5 caracteriza o objeto da pesquisa, nesta seção buscou-se o entendimento do processo de concessão de recompensas adotado atualmente pelas Unidades de área da 9ª RPM. Em razão do objetivo proposto na monografia, foi necessária também a aplicação de um questionário junto às Unidades de área da 9ª RPM para apurar os dados relativos ao processo de concessão de recompensas em vigor.

A seção 6 detalha a metodologia adotada na pesquisa de campo; a seção 7 analisa os resultados da pesquisa de campo à luz das teorias estudadas e a seção 8 tece as conclusões obtidas no estudo e contempla as sugestões apresentadas.

Completam a estrutura do trabalho as referências das bibliografias consultadas e o apêndice onde estão inseridos os modelos dos questionários aplicados às Unidades de área da 9ª RPM e aos policiais militares integrantes da amostra da pesquisa de campo.

## 2 RECOMPENSAS: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

*“O mais valioso de todo o capital é o que é investido em seres humanos” Alfred Marshall*

### 2.1 Conceito de recompensa

Segundo o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, Michaelis, recompensa se refere à ação ou efeito de recompensar; remuneração em dinheiro ou bens de serviços prestados; compensação, reconhecimento por uma ação meritória; galardão, prêmio; indenização e reparação. (MICHAELIS, 2010)

O Decreto 42.843/2002, que regulamenta a concessão de recompensas, o Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDEMU, de que trata a Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais – CEDM, define no Art. 1º: “Recompensas constituem benefícios materiais e morais, definidos em legislação e regulamentação especiais, concedidos aos Militares na forma deste Regulamento.” (MINAS GERAIS, 2002)

Hipólito (2004, p.4) assim define recompensas:

Tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca de seu trabalho, compreendendo aspectos de caráter financeiro ou não. Assim, elementos como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e gratificação pessoal obtida pelo trabalho realizado ou em função de seus resultados podem ser vistos como forma de recompensa.

Por sua vez Bateman e Snell (1998, p. 292) afirmam que os sistemas de recompensas podem servir ao propósito estratégico de atrair, motivar e reter as pessoas nas organizações

A partir destas concepções podemos definir recompensas como sendo a justa distribuição do efeito resultante do trabalho realizado ou da sinergia gerada pela adequada utilização dos recursos e processos pelos profissionais numa organização. Por outro lado a recompensa é algo que produz alteração no comportamento das pessoas em função da expectativa que se tem de recebê-la.

## **2.2 Evolução do conceito de recompensas nas Organizações**

As transformações dos modelos gerenciais de administração, assim como a sistematização da gestão de recompensas nas organizações, foram processos que evoluíram ao longo do tempo, influenciadas, como se pretende demonstrar de forma sucinta neste tópico, pelas crenças e valores vigentes em cada época específica, de acordo com o desenvolvimento da administração.

A associação existente entre os pressupostos definidos pelas escolas de administração que serão referenciadas, a gestão de pessoas e mais especificamente a concessão de recompensas pelas organizações, devem ser considerados como um parâmetro comparativo para o entendimento da evolução dos conceitos e sua aplicação nos dias atuais.

O resgate da evolução das teorias de administração, gestão de pessoas e concessão de recompensas que se pretende evidenciar, terá como ponto de partida a apresentação da chamada “escola clássica” de administração, lançada no início do século XX e será complementada através da descrição das demais abordagens teóricas da administração surgidas ao longo do século passado, tendo-se sempre como escopo a evolução do processo de concessão de recompensas nas organizações.

### **2.2.1 Recompensas: da abordagem clássica aos dias atuais**

Hipólito (2004) descreveu de forma cronológica a evolução ao longo do século XX das teorias da administração, da gestão de pessoas e recompensas. Segundo Motta<sup>3</sup>, (2001, *apud* Hipólito 2004) a origem da teoria da administração data do início do século XX, com trabalhos de uma série de autores que construíram a chamada “Escola clássica” da administração, cujo principal representante foi Taylor. Hipólito (2004) destaca que segundo Taylor, o homem age na busca de maximizar o retorno de suas decisões para si, orientado por valores econômicos, ou seja, suas ações são canalizadas de modo a obter o máximo de ganhos pecuniários.

---

<sup>3</sup> MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 200.1

Hipólito (2004, p.17) afirma que esta visão do *homem-econômico* apresentada por Taylor fundamentou a administração científica, modelo originário da teoria clássica da administração, a qual revolucionou a forma de administração das organizações no século passado.

Hipólito (2004) enfatiza que a preocupação com a sistemática da recompensa ao trabalho sempre esteve presente na consolidação da administração científica, sendo num primeiro momento colocada dentro do enfoque salário e posteriormente tratada como incentivos (pecuniários) para recompensar individualmente o trabalhador motivado, de acordo com o seu desempenho.

Após a consolidação da administração científica Hipólito (2004) destaca que houve o surgimento da chamada “Escola de relações humanas” a partir de estudos de Elton Mayo, iniciados no ano de 1927, o qual introduziu o conceito de *homo-social* em contraposição ao *homem-econômico*, onde “o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas” (...) mas “como um ser a um só tempo condicionado por demandas de ordem biológica e social” (Motta, 2001, p.9).

Motta<sup>4</sup>, (2001, *apud* Hipólito 2004) que enquanto a escola de administração científica maximizava a importância dos objetivos monetários, a escola de relações humanas superestimava os incentivos e recompensas psicossociais, condenando os incentivos pecuniários. Dessa forma estas duas escolas de administração apesar de terem contribuído grandemente para a administração nas organizações, apresentavam falhas, pois tinham uma visão fragmentada da realidade da organização e da natureza humana.

Fischer<sup>5</sup> (1998, citado por Hipólito 2004) aduz que o período de 1960 a 1970 ainda foi marcado pelo predomínio da Escola de relações humanas, porém os anos de 1960 registraram o surgimento de teorias que buscavam valorizar o papel do elemento humano para o sucesso das empresas, dessa forma, estas teorias trouxeram novo enfoque para a visão de recursos humanos nas organizações, a qual passou a ser vista com o objetivo prioritário de otimização de custos para uma perspectiva de valorização de ativos. Essa nova visão acarretou no deslocamento no foco das sistemáticas de recompensas, que até

---

<sup>4</sup> MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 200.1

<sup>5</sup> FISCHER, André L. *A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1998.

então desconsideravam as expectativas das pessoas como um elemento importante no estudo da motivação para o trabalho.

Estes estudos marcaram o início da teoria das organizações, na qual os incentivos monetários e psicossociais e suas influências mútuas se tornaram objeto dos teóricos estruturalistas. Hipólito (2004) destaca que a teoria das organizações trazia o estímulo como algo que poderia ocorrer quando os objetivos organizacionais fossem realizados.

Segundo Hipólito (2004, p. 29) a década de 1980 marcou a introdução das teorias sobre cultura organizacional (método funcional), onde se buscou promover uma revalorização do papel do trabalhador, colocando-o em posição central, como reação à simplificação, rotinização e padronização do trabalho que vinha sendo apregoado em anos anteriores. O autor destaca que foi nesta época que começou a surgir de forma mais completa o modelo de gestão de recursos humanos numa concepção moderna.

A proposta do uso do bônus atrelada à performance como estímulo ao desempenho, como também a necessidade de se administrar o sistema de recompensas a partir de propósitos claramente identificados, fossem eles motivar para a performance ou reforçar determinado clima organizacional, deu início a administração do sistema de recompensas como mecanismo para se atingir objetivos organizacionais. (LAWLER III<sup>6</sup>, 1981 *apud* HIPÓLITO, 2004)

O final dos anos 1980 e início dos anos 1990 foi marcado pelo surgimento de uma série de abordagens na teoria das organizações que repercutiram de forma imediata na gestão de pessoas, a qual passou a ter um caráter estratégico, levando-a a necessidade de alinhamento da melhor maneira possível às políticas empresariais, a fatores ambientais e às estratégias corporativas das empresas. (FISCHER<sup>7</sup> 1998, *apud* Hipólito 2004)

Hipólito (2004, p.37) destaca que a gestão de recompensas passou a ter um enfoque novo em contraposição ao modelo tradicional tecnicista, o qual era representado pelo rigor no uso do cargo, pela não identificação e reconhecimento das diferenças

---

<sup>6</sup> LAWLER III E. *Pay and Organization Development*. Addison – Wesley Publishing Company Inc. USA, 1981.

<sup>7</sup> FISCHER, André L. *A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 1998.

individuais, pelo sigilo e confidencialidade atribuída aos critérios que determinavam a remuneração, além da falta de integração entre recompensas e outros movimentos que vinham ocorrendo na gestão de pessoas. Já o novo apresentava-se com critérios flexíveis de determinação das recompensas, com foco no indivíduo e em sua contribuição, baseado em regras transparentes e legítimas na visão dos abrangidos e alinhados à estratégia e aos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Por fim Hipólito (2004) destaca que a segunda metade dos anos 1990 até os dias de hoje vem se caracterizando pela atuação “estratégica da gestão de pessoas”, através da consolidação da importância da atuação da gestão de pessoas, como diferencial para contribuir para o aumento da capacidade competitiva das organizações.

O autor destaca que na gestão de recompensas deve-se buscar:

Práticas alinhadas a aspectos de longo prazo da organização e pela tentativa de integração com as demais ações organizacionais e de gestão de pessoas [...] na adoção de sistemáticas baseadas em competências; na expansão da parcela de remuneração variável no composto remuneratório; na busca por aproximar a recompensa sob a percepção de valor de quem a recebe, como no uso de benefícios flexíveis; na valorização de aspectos não pecuniários na recompensa, como oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, que segundo Fischer (1998), se tornam o principal anseio das pessoas; e na possibilidade do exercício de maior autonomia e liberdade no local de trabalho. (HIPÓLITO, 2004, p. 42)

Verifica-se que a abordagem sucinta apresentada sobre a evolução do conceito de recompensas ao longo do século XX esteve associada aos valores e crenças vigentes em cada época e foi fortemente influenciada pelas concepções teóricas das escolas de administração.

Ao se apresentar esta referência histórica o que se pretende é demonstrar a importância do tema recompensas na gestão de pessoas nas organizações, o que inclui as corporações públicas, assim como reafirmar o conceito atual vigente, o qual é resultado dessa evolução e traduz a contemporaneidade neste mundo globalizado.

Por outro lado para que se entenda a dimensão para a gestão de pessoas da concessão de recompensas faz-se necessário conhecer os aspectos sociológicos do comportamento organizacional, o que se pretende apresentar no tópico seguinte.

### **3 ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS PROCESSOS DE MOTIVAÇÃO HUMANA**

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 57): “O comportamento organizacional emerge de uma gama de disciplinas, incluindo Psicologia e Sociologia, para explicar o comportamento de uma pessoa no trabalho.” Partindo desse pressuposto buscou-se como eixo teórico central desta pesquisa teorias na área da Psicologia e Sociologia que apresentem as melhores explicações para a motivação dos empregados numa organização.

Segundo Maximiano, (2008, p. 250) as teorias sobre motivação, que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, dividem-se em dois grupos: teorias de processo, que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação, representadas pela teoria da expectativa, de Victor H. Vroom, a teoria do behaviorismo, de B. F. Skinner e a teoria da equidade, de J. Stacy Adams; e as teorias de conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas a agir e são evidenciadas por três teorias clássicas: a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e a tríade realização-poder-afiliação de David McClelland. Estas teorias são majoritariamente reconhecidas como sendo aquelas que apresentam determinantes teóricos que explicam os aspectos sociológicos do comportamento organizacional.

#### **3.1 Motivação para o trabalho**

A motivação segundo Bergamini, (1990, p.30) nasce das necessidades intrínsecas do indivíduo e encontra sua fonte de energia nas emoções – assim sendo, ela pode ser considerada algo interno a cada um. No entanto ressalta a autora que apesar do seu caráter claramente intrínseco, a motivação pode servir-se de fatores existentes no meio ambiente para satisfazer uma necessidade interna. Trata-se, portanto, de um ciclo interno na medida em que ele tem um início e um fim dentro do próprio mundo interior de cada pessoa e só pode ser entendido como algo interior a ela.

A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 35)

Segundo Tamayo e Paschoal, (2003, p. 35) o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas.

Por sua vez Maximiano, (2008, p. 252) destaca que: “O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos)” e prossegue: “Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.”

Segundo Maximiano, (2008, p. 250) a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção, o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento; intensidade, magnitude da motivação e permanência, duração da motivação.

Depreende-se dos conceitos apresentados que a motivação é uma força interior que orienta o comportamento das pessoas a partir de estímulos.

O desempenho das pessoas no trabalho, conforme destacado no início desta seção, obedecem, via de regra, a comportamentos que são explicados pelas teorias da motivação. Apesar de haver questionamentos por parte de alguns autores quanto à validade de algumas destas teorias, elas ainda são as que mais claramente explicam os comportamentos adotados pelas pessoas numa organização, sendo, portanto aceitas e amplamente difundidas na literatura mundial.

### **3.2 Teorias de processo sobre a motivação para o trabalho**

Pretende-se inicialmente apresentar, de forma sucinta as teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação humana. A abordagem será conceitual e teórica.

### 3.2.1 A teoria da expectativa

A teoria da expectativa de Victor H. Vroom (1964) propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis. Segundo Maximiano, (2008, p. 252) trata-se de uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam, ou seja, retrata a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar.

A teoria da expectativa enfatiza que as pessoas, em geral, são motivadas pela crença de que seu esforço produz o desempenho que lhe permite alcançar os resultados que desejam, sendo que o valor ou importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa.

Segundo Vroom<sup>8</sup> (1964 *apud* Dubrin, 1974, p.50) a teoria da expectativa define que a motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos e que dependeria de três fatores: 1) do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (valência); 2) da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (instrumentalidade) e 3) da expectativa que ele tem de poder obter cada resultado (expectativa).

Assim, para que uma pessoa esteja "motivada" a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente atribua valor à compensação advinda de fazer essa coisa, acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e acredite que tenha condições de fazer aquela coisa.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.371) a teoria da expectativa estabelece que os esforços de trabalho de uma pessoa levam a algum nível de desempenho. O desempenho traz então um ou mais resultados para a pessoa. Dessa forma as pessoas desenvolvem duas crenças importantes que ligam estes três eventos: "a expectativa, que liga o esforço ao desempenho e a instrumentalidade, que liga o desempenho às recompensas."

---

<sup>8</sup> VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

Em relação à expectativa a crença é a percepção por parte da pessoa sobre a probabilidade de que seus esforços atingirão com sucesso as suas metas de desempenho, sendo que em igualdade de circunstâncias, as altas expectativas criam motivações mais altas que as baixas expectativas. Em relação à instrumentalidade a crença é a percepção que a pessoa tem da probabilidade de que seu desempenho seja seguido de um resultado em particular. (BATEMAN E SNELL, 1998, p.372)

Segundo Maximiano, (2008, p. 253) de acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicado pelo valor atribuído ao resultado:

$$\text{motivação} = \text{expectativa (crença de que o esforço produz o resultado)} \times \text{valor atribuído ao resultado}^9$$

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Maximiano, (2008, p. 253) aduz que “os componentes principais da teoria da expectativa são os seguintes: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.”

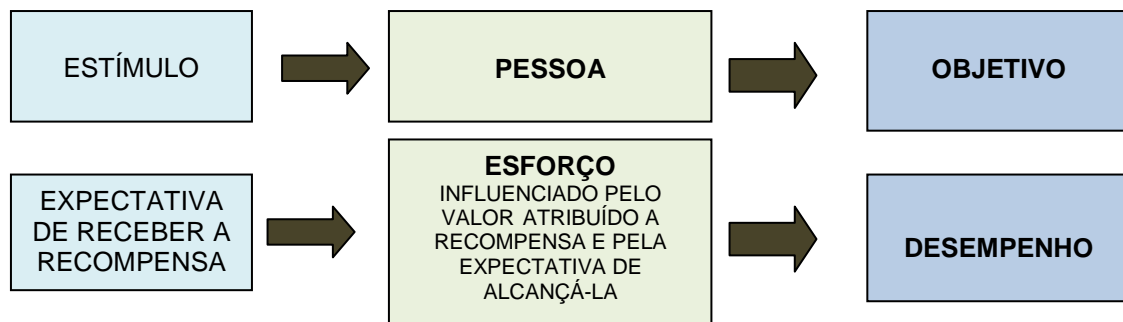


FIGURA 1 – Teoria da expectativa (o esforço depende do valor percebido da recompensa)  
Fonte: MAXIMIANO, 2008, p. 253

Baseado na teoria da expectativa de Vroom (1964) depreende-se que o comportamento de uma pessoa qualquer se baseia numa análise acerca da probabilidade de se obter um certo resultado comparando os esforços necessários para tal objetivo, de acordo com suas próprias capacidades. Se a pessoa entender que a probabilidade ligada à

<sup>9</sup> Grifo no original

alternativa A, por exemplo, é muito baixa, ela irá fazer sua escolha entre B e C. Se ela achar que, para ela, é impossível atingir C, então ela não fará qualquer esforço para isso. Isso mostra que motivação não é um processo e varia de indivíduo a indivíduo, em função de seus objetivos pessoais.

Neste sentido conclui Maximiano (2008, p. 255) que de acordo com a teoria da expectativa, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas.

Por sua vez Bateman e Snell (1998, p.372) afirmam que apesar da complexidade da teoria da expectativa, ela auxilia o administrador a concentrar sua atenção em pontos cruciais para alavancagem da motivação dos funcionários, que são:

1. *Aumentar as expectativas.* Proporcionar um ambiente de trabalho que facilita o bom desempenho e estabelece metas realistas de desempenho. Fornecer treinamento, apoio e encorajamento, de modo que as pessoas fiquem confiantes de que possam alcançar desempenho nos níveis que delas se espera.
2. *Identificar resultados com valência positiva.* Entender o que as pessoas querem do trabalho.
3. *Instrumentalizar o desempenho em direção a resultados positivos.* Garantir que um bom desempenho seja seguido de reconhecimento pessoal e elogio, análises favoráveis de desempenho, aumento de salários e outros resultados positivos. (BATEMAN E SNELL, 1998, p.372)

### **3.2.2 Teoria do behaviorismo**

O behaviorismo é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Segundo Maximiano (2008, p. 255) este ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa.

B. F. Skinner foi o principal pesquisador e teórico do behaviorismo, segundo o qual o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa, pode estar sujeito ao condicionamento operante, Isto é, o comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências, chamadas reforços.

Segundo esta teoria sempre que o organismo apresentar a necessidade de sobreviver, atender a alguma necessidade ou proteger-se, e o comportamento produzir esse resultado, haverá a tendência de repetição desse mesmo comportamento. Maximiano (2008, p. 256) afirma que “este mecanismo de repetição é chamado de condicionamento operante. O comportamento que se repete chama-se comportamento operante, ou apenas operante. Como o comportamento produz o efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade”.

Bateman e Snell (1998, p. 363) destacam que em 1911, o psicólogo Edward Thorndike formulou a lei do efeito, segundo a qual “O comportamento que é seguido de conseqüências positivas provavelmente será repetido”.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 363) esta poderosa lei do comportamento lançou as bases para inúmeras investigações sobre os efeitos das conseqüências positivas, chamadas reforçadores, que motivam o comportamento, tendo destacado que existem quatro conseqüências fundamentais do comportamento que ou encorajam ou desencorajam o comportamento das pessoas, que são: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

Segundo Maximiano (2008, p.256), os reforços positivos são estímulos ou recompensas, ou resultados que produzem satisfação e que fazem o comportamento repetir-se.

Maximiano (2008) ressalta que de acordo com os behavioristas, a recompensa só deve ser oferecida em contrapartida do comportamento desejado, ou perderá a força motivacional, já que a recompensa aumenta a probabilidade de repetição deste comportamento pelas pessoas. Dessa forma conclui o autor que apesar do behaviorismo ser considerada uma área controversa no estudo do enfoque comportamental, dada sua associação com o adestramento de animais, os princípios do reforço e do condicionamento, continuam a ser úteis para explicar muito dos hábitos e comportamentos repetitivos dos seres humanos nas organizações e na sociedade.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 363) reforço positivo consiste em aplicar uma conseqüência apreciada que aumenta a probabilidade de a pessoa repetir o comportamento que a conduziu até ela, citando como exemplos de reforços positivos os elogios, cartas de congratulações, avaliações de desempenho favoráveis e aumento de salário.

O reforço negativo, segundo os autores, consiste em retirar ou afastar uma consequência indesejável. Punição, segundo Maximiano (2008, p.257) é a consequência desagradável que ocorre após algum comportamento.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 363) o reforço negativo pode envolver a ameaça de punição, que não é aplicada quando os empregados têm desempenho satisfatório, já a punição é a aplicação efetiva da consequência indesejável.

Segundo Maximiano (2008, p.257) extinção é o que acontece quando o comportamento não é reforçado e tende a desaparecer, ou seja, um comportamento condicionado a uma recompensa enfraquece e tende a desaparecer quando a recompensa não é fornecida.

Bateman e Snell (1998, p. 363) destacam que extinção consiste em retirar ou deixar de fornecer uma consequência reforçadora, enfatizando que quando isso ocorre, a motivação é reduzida e o comportamento extinto, ou eliminado.

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 363) tanto o reforço positivo, quanto o reforço negativo são positivas para as pessoas que as recebem, uma vez que ou a pessoa ganha algo ou evita alguma coisa negativa, dessa forma, as pessoas que experimentam essas consequências terá motivação para se comportar do modo que a levou ao reforço. Já a punição e a extinção são resultados negativos para as pessoas que as recebem, dessa forma a motivação para repetir o comportamento que levou aos resultados indesejáveis será reduzida.

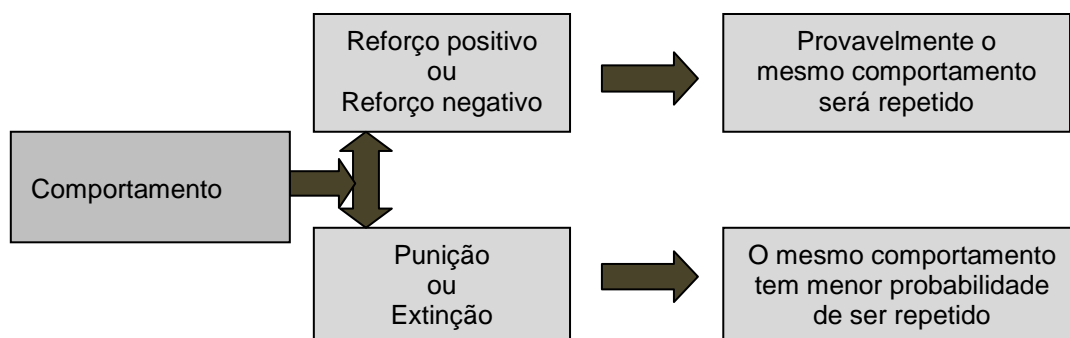


FIGURA 2 – As consequências do comportamento  
Fonte: BATEMAN E SNELL, 1998, p. 364

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 364) os administradores eficazes dão reforço positivo para seu pessoal de alto desempenho e reforço negativo para o seu pessoal de baixo desempenho. Também punem ou extinguem o desempenho sofrível e outros comportamentos indesejáveis.

Bennett<sup>10</sup>, (1990 *apud* Bateman e Snell, 1998, p. 365) enfatizam que os administradores que inovam, voltam-se para as recompensas não monetárias, o que inclui desafio intelectual, maiores responsabilidades, autonomia, reconhecimento, benefícios flexíveis e maior influência nas decisões, sendo que estas e outras recompensas para funcionários de bom desempenho, quando geradas e aplicadas de forma criativa, podem continuar a motivar os trabalhadores.

Por fim LeBOEUF<sup>11</sup> (1984 *apud* Bateman e Snell, 1998, p. 364) apresenta 10 prescrições para motivar de forma eficiente o alto desempenho dos profissionais, chamado “O maior princípio de administração do mundo”, o qual indica que as empresas, assim como os administradores individuais devem recompensar:

1. Soluções sólidas em vez de consertos rápidos.
2. Correr riscos em vez de evitá-los.
3. Criatividade aplicada em vez de conformismo alienado.
4. Ação decisiva em vez de paralisia analítica.
5. Trabalho esperto em vez de trabalho estafante.
6. Simplificação em vez de complicação desnecessária.
7. Comportamento eficaz discreto em vez de modos barulhentos.
8. Trabalho de qualidade em vez de trabalho rápido.
9. Lealdade, em vez de rotatividade.
10. Trabalhar em conjunto em vez de trabalhar contra.

Dubrin (2003, p. 121) explica que a teoria do reforço, ao contrário das teorias das necessidades de motivação, elimina a ênfase de compreensão de quais necessidades a pessoa precisa satisfazer. Em vez disso, o gerente vai à procura de recompensas que encorajam certos comportamentos e punições que desestimulam outros comportamentos. Baseia-se na lei do efeito que pressupõem que o comportamento seguido de conseqüências positivas, provavelmente será repetido.

---

<sup>10</sup> BENETT, A. When Money is tight, bosses scramble for other ways to motivate the troops. *The Wall Street Journal*, 31 Oct. 1990, p. B1, B5.

<sup>11</sup> LeBOUEUF, M. *The greatest management principle in the Word*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1984.

### 3.2.3 Teoria da equidade

A teoria da equidade, de J. Stacy Adams tem como ponto central a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Segundo Adams<sup>12</sup> (1965 *apud* Bateman e Snell, 1998, p. 372) esta é a teoria mais importante sobre o modo como as pessoas interpretam seus resultados.

A teoria da equidade propõe que quando as pessoas avaliam o modo como são tratadas, elas consideram dois fatores fundamentais: resultados e insumos. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 372), os resultados como acontecem na teoria da expectativa, referem-se às várias coisas que a pessoa recebe no trabalho, que são: reconhecimento, pagamento, benefícios, satisfação, estabilidade, tarefas atribuídas, punições, etc. Já os insumos referem-se à contribuição que a pessoa oferece à organização, que são: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento acima do exigido, boa cidadania etc.

Baseado nestas premissas, Bateman e Snell (1998, p. 373) propõem que as pessoas têm uma expectativa geral de que os resultados que obtêm refletirão ou serão proporcionais aos insumos que oferecem. Ocorre que as pessoas também prestam atenção nos resultados e insumos que os outros recebem, elas comparam proporções, restauram a equidade e ficam mais ou menos satisfeitas com base na equidade com que acreditam terem sido tratadas.

Segundo Maximiano, (2008, p. 258) as premissas da teoria da equidade estabelecem que as pessoas sempre faz comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade. Esta teoria ajuda a entender a reação das pessoas à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação.

Bateman e Snell (1998, p. 373) afirmam que de acordo com a teoria da equidade as pessoas comparam o quociente de seus próprios resultados em relação aos insumos que ofereceram à proporção resultado/insumo de alguma pessoa comparável. Se as proporções forem equivalentes, as pessoas acreditam que a relação é equitativa, ou justa. De acordo com os autores a equidade faz com que as pessoas se sintam satisfeitas

---

<sup>12</sup> ADAMS, J. Inequity in Social Exchange. In: BERKOVITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965.

com o tratamento que recebem, porém eles ressaltam que as avaliações de equidade não são feitas de modo objetivo. São percepções ou crenças subjetivas das pessoas.

Por outro lado a percepção da falta de equidade pode produzir, segundo Maximiano, (2008, p. 258) seis tipos de comportamentos nas pessoas, dentro de uma organização, quais sejam:

- 1) Alteração no esforço exercido. Por exemplo, uma pessoa deixa de se esforçar ou de ser pontual, por acreditar que não produz a recompensa esperada, ou desperdiça recursos propositadamente.
- 2) Alteração dos resultados produzidos. Por exemplo, uma pessoa pode aumentar a quantidade de peças produzidas ou clientes atendidos, mas diminuir a qualidade.
- 3) Distorção de autopercepção. Por exemplo, a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia ou que fez a escolha errada de carreira.
- 4) Distorção da percepção de outros. Por exemplo, a pessoa pensa que um colega tem um cargo indesejável, ou que não requer tantas qualificações como o seu.
- 5) Escolha de outra referência. Por exemplo, a pessoa sente-se inferiorizada comparando-se com o colega que se tornou presidente, e procura pensar em um colega em situação inferior.
- 6) Abandono da situação presente. Por exemplo, a pessoa deixa o emprego ou a profissão. (MAXIMIANO, 2008, p. 258)

Bateman e Snell (1998, p. 374) aduzem que se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, ficarão satisfeitas, porém um funcionário satisfeito não é necessariamente mais produtivo que um funcionário insatisfeito, mas a insatisfação no trabalho, agregada por muitos indivíduos, cria uma força de trabalho com mais probabilidade de exibir os seguintes comportamentos:

- 1) rotatividade mais alta;
- 2) maior absenteísmo;
- 3) menor cidadania empresarial;
- 4) mais queixas e processos;
- 5) greves;
- 6) furtos, sabotagens e vandalismo;
- 7) pior saúde física e mental (o que significa um estresse maior no trabalho, maiores custos com saúde e mais processos.) (HENNE E LOCKE<sup>13</sup>, 1985 *apud* BATEMAN E SNELL, 1998, p. 374)

### **3.3 Teorias de conteúdo sobre a motivação para o trabalho**

---

<sup>13</sup> HENNE, D., LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are de consequences? *International Journal of psychology*, 20, 1985, p. 221-240.

Pretende-se nesta seção apresentar as principais teorias que procuram explicar quais fatores motivam as pessoas, chamadas de teorias de conteúdo sobre a motivação para o trabalho. A abordagem será geral e conceitual.

### 3.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Em relação às teorias de conteúdo destaca-se inicialmente a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, sobre motivação individual. Esta teoria organiza as necessidades do ser humano num modelo piramidal, com as necessidades básicas na base e as necessidades de auto-realização no topo.

Maximiano (2008, p. 261) afirma que:

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa.

Segundo Maslow<sup>14</sup> (1943 *apud* Dubrin, 2003) as necessidades básicas precisam ser satisfeitas para garantir a existência da pessoa, e a partir daí pode-se direcionar para as necessidades de auto-realização que se referem ao desenvolvimento pessoal e ao alcance do potencial do indivíduo.

Maximiano (2008, p. 262) enumerou e conceituou os níveis da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme se verifica a seguir:

1. Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.
2. Necessidades de segurança. Necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda de emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência.
3. Necessidades sociais. Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
4. Necessidades de estima. Necessidades de auto-estima e estima por parte dos outros.
5. Necessidade de auto-realização. Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

---

<sup>14</sup> MASLOW, Abraham H. A theory of Human Motivation: The Basic Needs. *Psychological Review*, Vol. 50, 1943.

Uma característica básica da hierarquia das necessidades é que à medida que as necessidades de determinado nível são satisfeitas, elas perdem a sua força e então o nível seguinte é ativado.

Bateman e Snell (1998, p. 365) ressaltam que, de acordo com Maslow, as pessoas são motivadas a satisfazer às necessidades básicas antes de satisfazer às necessidades mais elevadas. Além disso, uma vez satisfeita uma necessidade, ela deixa de ser um motivador poderoso.

Dubrin (2003) enfatiza que muitas pessoas pensam que para motivar a maioria dos trabalhadores basta satisfazer as suas necessidades superiores, quando na prática, existem muitas lacunas, pois os funcionários necessitam primeiro da satisfação de suas necessidades básicas, como segurança no emprego e um salário mais digno para viver, para a partir daí buscar a satisfação das outras necessidades, posicionadas nos níveis mais elevados da pirâmide proposta por Maslow.

Wahba e Birdwell<sup>15</sup> (1976 *apud* Bateman e Snell, 1998, p. 365) ressaltam que a hierarquia de Maslow é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação humana, uma vez que nem todas as pessoas progredem ao longo das cinco necessidades em ordem hierárquica, no entanto os autores destacam que Maslow oferece-nos três importantes contribuições, quais sejam:

Em primeiro lugar, identifica importantes categorias de necessidades, que podem ajudar os administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo lugar, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro lugar, Maslow sensibilizou os administradores para a importância do crescimento pessoal e da auto-realização.

Maximiano (2008, p. 263) destaca que de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. Porém o autor ressalva que a auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia. A auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

---

<sup>15</sup> WHABA, M., BIRDWELL, L. Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, p. 212-240, 1976.

Por sua vez Bateman e Snell (1998, p. 366) ao comentar o conceito de auto-realização definido por Maslow afirmam que a pessoa média é auto-realizada em apenas 10% de sua capacidade, ou seja, a maioria das pessoas está vivendo e trabalhando com enorme reserva, coberta de potencial.

Neste sentido, concluem os autores,

deve ser criado um ambiente de trabalho que forneça treinamento, recursos, autonomia, responsabilidades e realizações desafiadoras. Esse tipo de cultura organizacional proporciona às pessoas uma oportunidade de utilizarem seus talentos e habilidades de modo criativo e permite que elas atinjam seu potencial mais pleno. (BATEMAN E SNELL , 1998, p. 366)

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 366) os ensinamentos da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow nos permitem depreender que as pessoas devem ser tratadas não como um custo a ser controlado, mas como um potencial a ser desenvolvido. As organizações ganham fazendo plena utilização de seus recursos humanos. Os funcionários também ganham capitalizando oportunidades de satisfazer a suas necessidades de ordem superior no trabalho.

### **3.3.2 Teoria dos dois fatores**

A teoria dos dois fatores é a teoria resultante da pesquisa de Frederick Herzberg. Conforme Dubrin (2003), Herzberg constatou que existem dois conjuntos diferentes de fatores de trabalho. Um dos conjuntos, considerados motivadores ou satisfatores e o outro conjunto, chamado fatores de higiene ou dissatisfatores, que apenas evitam a insatisfação.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 368) a teoria dos dois fatores distinguiu duas amplas categorias de fatores que afetam o desempenho das pessoas nas organizações. A primeira categoria, a dos fatores higiênicos, constitui as características do local de trabalho: políticas da empresa, condições de trabalho, pagamento, supervisão, os colegas, dentre outros, sendo que esses fatores podem fazer as pessoas infelizes se forem administrados de forma inadequada, apesar de que o fato desses fatores serem bons, eles não vão tornar as pessoas motivadas para desempenhar suas funções.

De acordo com Herzberg, a chave para a verdadeira satisfação e para a motivação no trabalho está na segunda categoria: os fatores motivacionais, que constituem a própria natureza do trabalho, as reais responsabilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionada pelo trabalho. Dessa forma, quando esses fatores estão presentes, pode-se presumir que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadoras para a maioria dos funcionários. (BATEMAN E SNELL, 1998, p. 368)

Dubrin (2003) explana que o ponto-chave desta teoria é que os fatores motivacionais são intrínsecos, são fatores de conteúdo dos cargos que os tornam emocionantes, sendo que os fatores extrínsecos, ou de contexto dos cargos, são os de higiene, porém não motivacionais.

Dubrin (2003, p. 115) expõe os fatores da seguinte maneira:

- 1) Fatores de motivação (Fontes de satisfação no cargo e motivação)
  - Desafio do trabalho em si
  - Responsabilidade
  - Reconhecimento
  - Realização
  - Progresso no cargo e reconhecimento profissional
- 2) Fatores de higiene (Fontes de insatisfação no cargo neutros para motivação)
  - Condições físicas de trabalho
  - Políticas da empresa
  - Qualidade da supervisão
  - Relacionamento com colegas de trabalho
  - Salário
  - Status
  - Segurança no emprego.

Maximiano (2008, p. 268) ressalta que “Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentre das quais o trabalho é realizado.”.

Conforme Bateman e Snell (1998, p. 368), apesar das críticas Herzberg fez várias contribuições importantes:

em primeiro lugar, a teoria de Herzberg ilustra a importante distinção entre recompensas extrínsecas (fatores de higiene) e as recompensas intrínsecas (fatores de motivação). Em segundo lugar, ela lembra aos administradores de que não devem contar apenas com recompensas extrínsecas para motivar seus funcionários, mas também focalizar as recompensas intrínsecas. Em terceiro lugar, a teoria estabeleceu o contexto para teorias mais sofisticadas, tais como modelo de Hackman e Oldham, que explicam

de forma mais precisa como os administradores podem enriquecer os cargos de seu pessoal.

Maximiano (2008, p. 270) faz uma relação entre a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow com a teoria dos dois fatores de Herzberg, ao afirmar que a segunda complementa a primeira. Diz o autor: “Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quando mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importante se tornam os fatores higiênicos.”

### 3.3.3 Teoria da realização-poder-afiliação

A tríade realização-poder-afiliação de David C. McClelland propiciou uma explicação das diversas necessidades que influenciam o comportamento no trabalho, além das que foram mencionadas na hierarquia das necessidades.

Dubrin (2003) explica que esta teoria se baseia na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades de acordo com a sua cultura. Entre as influências culturais estão a família, o grupo de amigos e a mídia. Então, quando uma necessidade é forte, ela impulsiona a pessoa a se engajar num trabalho para satisfazê-la. Três dessas necessidades são a realização, poder e afiliação.

A necessidade de realização é o desejo de conseguir algo difícil com seus próprios méritos. As pessoas com esta necessidade pensam como podem se realizar melhor no trabalho. Dubrin (2003, p. 116) cita: “Essas pessoas estabelecem metas realísticas e moderadamente difíceis, assumem riscos calculados e desejam *feedback* sobre desempenho”.

A necessidade de poder é o desejo de manter o controle sobre outras pessoas e além destas, o desejo de manter controle sobre recursos como dinheiro e imóveis. Bateman e Snell (1998, p. 367) afirmam que “essa necessidade pode ser negativa – e nesse caso se chamaria *poder personalizado*– se for expressa pela manipulação e exploração agressivas dos outros”, quando essas pessoas querem o poder apenas para alcançar as suas próprias metas. “Mas a necessidade de poder também pode ser um motivo positivo – chamando-se então *poder socializado* – porque pode ser canalizada para a melhoria construtiva das organizações e sociedades.”

A necessidade de afiliação é o desejo de manter um relacionamento amigável com os outros. Conforme Dubrin (2003, p. 116): “As pessoas assim motivadas preocupam-se em restabelecer relacionamentos rompidos e em amenizar ressentimentos. Querem engajar-se em atividades que permitam um relacionamento mais íntimo”.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 367) baixas necessidades de filiação e necessidade de poder que variam de moderadas até altas estão associadas ao sucesso administrativo, tanto para administradores de níveis mais altos quanto para os de níveis mais baixos, de forma que altas necessidades de poder e realização são traços que se relacionam com a liderança eficiente. Os autores destacam: “um motivo de a necessidade de filiação não ser importante para o sucesso na administração e na liderança é que as pessoas que têm altos níveis dessa necessidade tem dificuldades em tomar decisões duras mas necessárias, que farão algumas pessoas infelizes.”

Em relação aos motivos internos que diferenciam as pessoas, destaca-se além das necessidades a frustração. Maximiano, (2008, p.266) estudou os aspectos que influenciam a frustração, tendo enfatizado que as necessidades humanas “motorizam” o comportamento humano de diferentes maneiras. Por um lado a própria manifestação da necessidade impulsiona as pessoas a procurar objetivos, porém a incapacidade de satisfazer a uma necessidade pode acarretar num sentimento de frustração, manifestado através dos seguintes comportamentos humanos: compensação, resignação, agressão e substituição ou deslocamento.

Segundo Maximiano (2008, p. 266) a compensação consiste em se buscar uma forma alternativa de satisfação de uma necessidade ou buscar a satisfação de uma necessidade alternativa. A resignação se caracteriza pelo comportamento em que as pessoas se entregam a um estado de desânimo ou passividade, isto é, a resignação se manifesta por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos. A agressão compreende ataques físicos ou verbais e a substituição ocorre quando o indivíduo frustrado descarrega sua agressão contra um objeto ou outra pessoa que não seja aquela que lhe provocou este infortúnio.

Além dos conceitos destacados nesta seção e que formam o eixo teórico central que fundamenta o objeto da pesquisa, há que se destacar ainda algumas concepções contemporâneas sobre a motivação e satisfação no trabalho. Segundo Maximiano (2008, p. 271) as teorias convencionais da motivação preocupam-se predominantemente com o estudo da satisfação das pessoas, sem abordar explicitamente o

*stress*, cuja correlação com o trabalho é evidente. O autor destaca que “o *stress* depende da capacidade de adaptação, que envolve o equilíbrio entre a exigência que a tarefa faz a quem a realiza e a capacidade da pessoa que a realiza.”

A partir desse enfoque destaca-se o programa de qualidade de vida no trabalho (QVT), definido por R. E. Walton (1974), como uma contribuição para o entendimento do processo de satisfação no trabalho e das ferramentas que se pode adotar para satisfazer as necessidades dos funcionários dentro de uma organização.

### **3.3.4 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Segundo Maximiano (2008, p. 271) os programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), se baseiam em uma visão integral das pessoas, através do enfoque biopsicossocial. O autor destaca que além do enfoque biopsicossocial o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana, a qual procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais, que envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise nas organizações.

Segundo Maximiano (2008, p. 272) “Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho”. O autor destaca que a QVT pode ser avaliada pelas práticas que visam assegurar o bem estar dos funcionários numa organização, considerados como seres humanos integrais e não apenas como executantes de tarefas.

Segundo Walton<sup>16</sup> (1974 *apud* Bateman e Snell,1998, p. 374) os programas de qualidade de vida no trabalho criam um local de trabalho que aumenta o bem estar e a satisfação do empregado, cuja meta geral é satisfazer à ampla gama de necessidades dos funcionários, observando-se oito categorias:

1. Compensação adequada e justa.
2. Ambiente saudável e seguro.
3. Cargos que desenvolvem a capacidade humana.
4. Oportunidade para crescimento pessoal e segurança.

---

<sup>16</sup> WALTON, R. E. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, p. 12, 16, 155, may/June 1974.

5. Um ambiente social que promove a identidade pessoal, a liberação dos preconceitos, o senso de comunidade e a possibilidade de ascensão.
6. Constitucionalismo, ou os direitos de privacidade pessoal, discordância e tratamento adequado.
7. Uma função de trabalho que perturba o mínimo possível o lazer pessoal e as necessidades familiares.
8. Ações organizacionais socialmente responsáveis.

Por fim Bateman e Snell (1998, p. 375) afirmam que as organizações diferem quanto a efetividade do QVT, já que as que são contra alegam que os programas não necessariamente fazem com que os funcionários trabalhem com mais afinco se a empresa não atrelar diretamente recompensas ao desempenho individual, enquanto que as empresas que são a favor do QVT alegam que o programa melhora a eficiência e a produtividade da organização.

Da análise dos conceitos teóricos apresentados nesta seção depreende-se que o ser humano possui características próprias, ele é sociável, possui necessidades e se comporta de acordo com motivações intrínsecas e extrínsecas. Verifica-se que existe uma gama de teorias que procuram explicar como funciona a motivação, como também um série de outras teorias que se dedicam a explicar os fatores que motivam as pessoas. Estas teorias formam um conceito geral na construção do entendimento do que venha ser o comportamento organizacional das pessoas.

Maximiano (2008, p.260) afirma que não se pode dar uma única explicação para a motivação, uma vez que o ser humano é complexo e que, portanto, esta “complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação.” Neste sentido, entende-se que nenhuma das teorias referenciadas deve ser tratada de forma isolada, porém fica evidente que cada uma delas traz uma contribuição particular e se complementam neste propósito de entender o comportamento organizacional das pessoas, além de orientar os administradores na função de motivação para o trabalho.

No tópico seguinte pretende-se apresentar os referenciais teóricos acerca das ferramentas de controle para a concessão de recompensas, observando-se, primordialmente os aspectos de desempenho.

## 4 O PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS: DESEMPENHO, PARÂMETRO, FERRAMENTAS DE CONTROLE

Os programas de modificação do comportamento organizacional influenciam o comportamento no trabalho organizando as consequências das ações das pessoas. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 375) a maioria dos programas utiliza o reforço positivo como consequência, porém os autores ressaltam que deve-se ter a cautela de reforçar o comportamento adequado, de acordo com o desempenho profissional.

Partindo-se desse pressuposto verifica-se a importância de se estabelecer procedimentos e métodos adequados, baseado em fundamentos teóricos consolidados, para definição dos parâmetros e indicadores e para a medição do desempenho profissional e assim assegurar a devida recompensa.

### 4.1 Parâmetros/indicadores de desempenho

Bateman e Snell (1998, p. 431) estabelecem que o primeiro passo do processo de controle das pessoas numa organização, vide FIG. 3 é o estabelecimento de parâmetros de desempenho. O estabelecimento de metas de motivação para o empregado faz-se em torno de parâmetros de desempenho específicos e mensuráveis. De acordo com os autores esses parâmetros “devem ser desafiadores e, em geral, exigir melhoria em relação ao que foi observado no passado.”

De acordo com Fundação Nacional da Qualidade<sup>17</sup> (2004 *apud* Martins, 2005, p.16), indicadores são:

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos) saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo; são usados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

---

<sup>17</sup> FNPQ. *Critérios de excelência; o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, FNPQ, 2004.

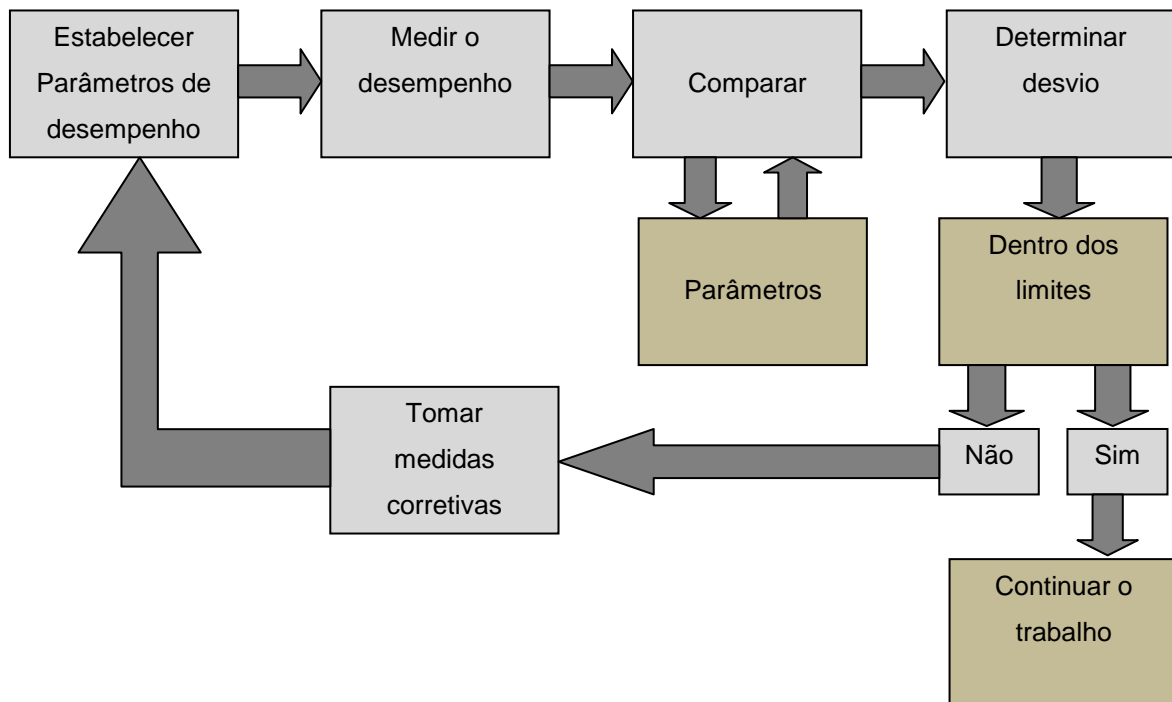


FIGURA 3 – Processos de controle  
 Fonte: Bateman e Snell, 1998, p. 431

Bateman e Snell (1998, p. 431) afirmam que “os parâmetros de desempenho podem ser estabelecidos em relação a (1) quantidade, (2) qualidade, (3) tempo utilizado e (4) custo.”

Com relação ao uso de um sistema de indicadores, Trosa (2001, p. 207) sugere que sejam considerados alguns aspectos tais como:

- 1) transparência na mensuração – como e por quem os indicadores fornecidos serão utilizados e para qual finalidade;
- 2) ligação bastante visível entre os indicadores e os objetivos a serem atingidos, evitando serem selecionados pela facilidade de obtenção;
- 3) implantação progressiva do sistema;
- 4) associação do aspecto geral ao aspecto específico;
- 5) uso de indicadores operacionais no cotidiano;
- 6) regularidade e persistência nas medições;
- 7) utilização do sistema de indicadores sempre que houver necessidade de decisões de prioridades;
- 8) transmissão do sentido de desafio e não de desencorajamento;
- 9) constatação que o sistema é resultado de um processo de planejamento estratégico, no qual os usuários foram participantes e
- 10) existência de diversidade e coerência entre os indicadores.

O sistema de gestão estratégica para resultados da PMMG ao referir-se aos indicadores de desempenho estabelece preliminarmente que “[...] para o bom gerenciamento é preciso definir indicadores que representem características numéricas,

sobre as quais é necessário exercer controle” e destaca, “para medir algo, é preciso antes saber por que uma determinada medida é útil para um determinado fim, estabelecendo o que se quer medir. Sabendo o que se quer medir, pode-se então considerar como medir.” [...] “A elaboração de uma métrica torna possível estabelecer padrões de medida e, a partir deles, unidades de medida para mensurar uma determinada qualidade.” (MINAS GERAIS, 2010, p.69)

Segundo Takashina (1996), os fatores determinantes na escolha de um indicador são: estar relacionado à estratégia da instituição; ser representativo; ser de fácil entendimento; estar disponível a tempo; ser econômico em relação ao trabalho despendido para seu cálculo; ser testado na prática; possibilitar a prática de benchmarking e ter governabilidade.

Conforme observam Rosa, Pamplona e Almeida (1995, p.3),

Simplemente estabelecer medidas não é suficiente para que os recursos do sistema sejam adequadamente gerenciados. É preciso considerá-las sob três aspectos que se interligam. O primeiro deve considerar a definição de medidas que garantam um monitoramento correto de integração e flexibilidade do sistema. O segundo aspecto deve levar em conta um sistema de medição global, com medidas inter-relacionadas e não simplesmente uma coleção de medidas potencialmente contra-producentes. Finalmente, o terceiro aspecto deve considerar um processo de gerenciamento de desempenho. Em outras palavras: acompanhamento sistemático e permanente dos procedimentos organizacionais e reavaliação constante dos dados fornecidos pelo sistema de medição para convertê-los em ações inteligentes.

A prática gerencial tem utilizado cada vez mais os indicadores de desempenho como uma forma de direcionar o comportamento das pessoas nas organizações para os aspectos considerados relevantes para o seu sucesso. De alguns aspectos observados em relação aos indicadores, conclui-se que estes não devem ser numerosos, devem ter sinergia e devem estar integrados com a estratégia da organização. O uso de indicadores por si só não garante o sucesso gerencial; é preciso conhecimento específico para uso e interpretação adequada dos indicadores (TAKASHINA E FLORES, 1996).

Em face do exposto verifica-se que o processo de controle das organizações inicia-se com a definição de parâmetros e indicadores, os quais devem ser objetivos, transparentes, devem permitir comparação, possibilitar avaliação da quantidade, qualidade e

tempo dos serviços prestados na organização, além de orientar a avaliação de desempenho para diversos fins, incluindo a concessão de recompensas.

#### **4.2 Medição do desempenho**

Bateman e Snell (1998, p. 431) estabelecem que o segundo passo do processo de controle é medir os níveis de desempenho e afirmam que “em geral, os dados de desempenho são obtidos de três fontes: relatórios por escrito, relatórios verbais e observações pessoais.”

A prática de medição de desempenho nas organizações vem sendo utilizada por todas as sistemáticas de administração e a utilização deste instrumento em modelos de avaliação gerencial tem evoluído no tocante às formas de medição e às interpretações auferidas.

Segundo Rummler e Brache (1994), a eficiência de um sistema de medidas de desempenho organizacional está na seleção de métricas relacionadas aos objetivos pré-estabelecidos. A falta de métricas adequadas impossibilita a avaliação do desempenho real da organização e a apresentação de possíveis soluções para problemas que venham surgir, além do risco de sub-avaliar um desempenho satisfatório ou a super-avaliar um desempenho insuficiente, não permitindo assim, uma base consistente para tomada de decisão.

Segundo Takashina e Flores, 1996, a medição do desempenho pode ajudar ou prejudicar a gestão, dependendo de como são escolhidos e utilizados os seus sistemas de indicadores.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade<sup>18</sup> (2004 *apud* Martins, 2005, p.23):

Medição - é a determinação do tamanho ou da magnitude de alguma coisa; não está limitada a quantidades físicas, podendo também quantificar fatores subjetivos, desde que haja o conhecimento de que para diferentes tipos de quantidades devem ser utilizadas diferentes formas de medição

---

<sup>18</sup> FNPQ. *Critérios de excelência; o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, FNPQ, 2004.

Desempenho – resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e podem ser apresentados em termos financeiros ou não financeiros.

Rummler e Brache (1994) mostram que em organizações onde medições não são realizadas, o desempenho não pode ser gerenciado. Além disso, não é possível identificar problemas nem estabelecer um conjunto de prioridades, não é possível comunicar às pessoas se seu desempenho está sendo adequado e o que a organização espera delas, não é possível estabelecer parâmetros para recompensas ou punições, não há estímulos para ações de aperfeiçoamento e melhorias e por fim, a atuação do gerenciamento organizacional fica restrita a proposições.

### **4.3 Comparação do desempenho com o parâmetro**

Bateman e Snell (1998, p. 431) estabelecem que o terceiro passo do processo de controle é comparar o desempenho ao parâmetro. Segundo os autores nesse processo, “o administrador avalia o desempenho”. Os autores destacam que os administradores que fazem o trabalho de controle devem analisar e avaliar cuidadosamente os resultados apresentados para a adoção do reforço adequado, que poderá ser a recompensa.

Por fim Bateman e Snell (1998, p. 431) ressaltam que o último passo do processo de controle seria a adoção de medidas para corrigir desvios significativos, o que no caso da concessão de recompensas, equivaleria ao procedimento de dar *feedback* aos funcionários da adequação entre desempenho realizado em relação ao parâmetro estabelecido.

A medida corretiva deve, além de se transmitir o retorno do desempenho alcançado em relação aos parâmetros estabelecidos, envolver um processo de mudança nos procedimentos ou métodos utilizados pelos funcionários na execução das tarefas, para que nos próximos períodos avaliativos os resultados pretendidos pela organização, definidos através dos parâmetros/indicadores de desempenho, sejam alcançados e, dessa forma, as recompensas sejam concedidas.

Diante dos estudos realizados verifica-se que o processo de concessão de recompensas envolve uma série de fatores que perpassam pelo entendimento do comportamento organizacional das pessoas, através de diversas teorias referenciadas na presente seção, e, do entendimento de que se faz necessário a adoção de procedimentos estruturados, com uso de uma metodologia objetiva que se valha de indicadores de desempenho, avaliações periódicas e feedback do desempenho, para a concessão de recompensas. Acredita-se que o presente estudo trará contribuições para a compreensão deste tema, principalmente que possa servir para a análise do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM.

## 5 O PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS NA 9ª RPM

*“Uma organização inovadora necessita de indivíduos que se sintam apaixonados em perseguir descobertas”* Frederick Herzberg

Para a caracterização do objeto da pesquisa, buscou-se inicialmente identificar de que forma as Unidades de área da 9ª RPM estruturaram o processo de concessão de recompensas aos seus integrantes, considerando as disposições legais estabelecidas no Decreto Estadual n.º 42.843, de 16 de agosto de 2002, que regulamenta a concessão de recompensas, o Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDEMU, de que trata a Lei n.º 14.310, de 19 de junho de 2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais – CEDM.

O Decreto estadual n.º 42.843/2002 ao regulamentar a concessão de recompensas no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) estabeleceu no Art. 2º os princípios que devem nortear a concessão de recompensas, quais sejam: “proporcionalidade, individualidade, oportunidade, merecimento e justiça”, sendo definidas no Art. 5º do mesmo decreto, quais as recompensas a que estão sujeitos os policiais militares, a saber: “elogio, comendas concedidas pela corporação, nota meritória, dispensa do serviço, cancelamento de punições, menção elogiosa escrita e menção elogiosa verbal.”

Apesar de haver descrito no Decreto estadual n.º 42.843/2002 a conceituação dos princípios norteadores, bem como a definição de cada uma das recompensas elencadas, não há a regulamentação de uma metodologia a ser adotada pelas Unidades da corporação para aferir o mérito das ações desenvolvidas pelos militares para se alcançar uma recompensa. O decreto ressalta apenas os elementos que devem conter na ação particularizada do policial militar para se verificar a gradação da recompensa a ser consignada e o rito a se observar para tal concessão.

Em face da ausência de uma metodologia específica a ser observada pelas Unidades da PMMG para a concessão de recompensas, senão as disposições contidas no Decreto estadual n.º 42.843/2002, cada Unidade implementa à sua maneira o processo para a concessão de recompensas.

Como o objeto desta pesquisa se refere à análise do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM, busca-se nesta seção identificar de que forma cada unidade de área da 9ª RPM, estruturou este processo e concede recompensas aos respectivos militares.

Para que se tenha o entendimento do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM foi elaborado um questionário, vide apêndice I, o qual foi enviado às Unidades que compõem a amostra da presente pesquisa, via email institucional<sup>19</sup>, para que os setores responsáveis pelas etapas do processo de concessão de recompensas das unidades, respondessem as questões com os dados oficiais dos respectivos batalhões.

Os questionários foram repassados aos Oficiais Sub Comandantes das Unidades, os quais coordenaram o processo de levantamento de dados junto às Seções de Recursos Humanos e das Assessorias de Comunicação Organizacional dos Batalhões. Após levantamento dos dados os questionários devidamente respondidos foram retornados, através do email institucional.<sup>20</sup>

As informações prestadas pelas Unidades foram tabuladas, sendo organizadas em gráficos e tabelas. Os dados colhidos através dos questionários foram analisados e interpretados, tanto de forma individual como também de forma comparativa entre as Unidades, o que se pretende demonstrar a seguir.

### **5.1 O processo de concessão de recompensas da 9ª RPM - análise dos questionários**

As unidades de área da 9ª RPM são as Unidades que detêm responsabilidade territorial e executam o policiamento ostensivo e as atividades de preservação da ordem pública nos municípios de Uberlândia (17º BPM e 32º BPM) Araguari, Cascalho Rico, Dolearina, Estrela do Sul, Grupiara, Indianópolis, Amanhece, Tupaciguara e Araporã (53º BPM), Ituiutaba, Guriatã, Flor de Minas, Cachoeira Dourada, Capinópolis, Ipiaçu, Santa Vitória, Chaveslândia, Perdilandia, Prata, Patrimônio do Rio do Peixe, Monte Alegre de Minas, Canápolis e Centralina (54º BPM). (MINAS GERAIS, 2010)

---

<sup>19</sup> Painel administrativo (PA) protocolo n.º 306541309-1106 de 28/06/2011 16:45. – Cap Andre Marcio

<sup>20</sup> PA protocolo n.º 175466806-1107 de 27/07/2011 13:12 – 17º BPM; PA protocolo n.º 010453752-1107 de 13/07/2011 10:51 – 32º BPM; PA protocolo n.º 889055701-1107 de 05/07/2011 11:58:09 – 53º BPM e PA protocolo n.º 351706792-1107 de 13/07/2011 13:26 – 54º BPM.

Para se entender o processo de concessão de recompensas na 9ª RPM buscou-se avaliar a dinâmica adotada pelas Unidades integrantes da amostra no período de quatro anos e meio (Jan 2007 a jun de 2011). As análises que se fará de forma comparativa entre as Unidades foram relativizadas em relação ao efetivo existente no período avaliado. O efetivo foi disponibilizado pelas Unidades em resposta à questão 11 do questionário e foi baseado na média de efetivo no ano, conforme dados do Sistema Integrado de Recursos Humanos da PMMG (SIRH) e arquivos de backup das Unidades.

TABELA 1  
Distribuição do efetivo do 17º BPM – 2007 a 2011

| <b>Ano</b> | <b>Oficiais</b> | <b>Praças</b> | <b>Total</b> |
|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 2007       | 33              | 569           | 602          |
| 2008       | 36              | 575           | 611          |
| 2009       | 36              | 699           | 735          |
| 2010       | 32              | 671           | 703          |
| 2011 (jun) | 29              | 774           | 803          |

Fonte: SIRH e dados de backup do 17º BPM

TABELA 2  
Distribuição do efetivo do 32º BPM – 2007 a 2011

| <b>Ano</b> | <b>Oficiais</b> | <b>Praças</b> | <b>Total</b> |
|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 2007       | 32              | 455           | 487          |
| 2008       | 31              | 479           | 510          |
| 2009       | 33              | 541           | 574          |
| 2010       | 30              | 550           | 580          |
| 2011 (jun) | 25              | 576           | 601          |

Fonte: SIRH e dados de backup do 32º BPM

TABELA 3  
Distribuição do efetivo do 53º BPM – 2007 a 2011

| <b>Ano</b> | <b>Oficiais</b> | <b>Praças</b> | <b>Total</b> |
|------------|-----------------|---------------|--------------|
| 2007       | 13              | 219           | 232          |
| 2008       | 12              | 230           | 242          |
| 2009       | 11              | 298           | 309          |
| 2010       | 11              | 288           | 299          |

2011 (jun) 14 287 301  
 Fonte: SIRH e dados de backup do 53º BPM

TABELA 4  
 Distribuição do efetivo do 54º BPM – 2007 a 2011

| Ano        | Oficiais | Praças | Total |
|------------|----------|--------|-------|
| 2007       | 14       | 342    | 356   |
| 2008       | 15       | 366    | 381   |
| 2009       | 14       | 358    | 372   |
| 2010       | 11       | 352    | 363   |
| 2011 (jun) | 16       | 348    | 364   |

Fonte: SIRH e dados de backup do 54º BPM

### 5.1.1 Etapas ou fases utilizadas pelas Unidades da 9ª RPM para a concessão de recompensas

Em relação ao processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades, as etapas (fases) utilizadas atualmente para a concessão de recompensas aos policiais militares, foram assim definidas, conforme resposta à questão 1 do questionário para a caracterização do objeto da pesquisa:

#### 17º BPM:

- 1) Relatório circunstanciado sobre o fato
- 2) Se o fato necessitar de maiores apurações o Cmt pode determinar instauração de Sindicância Regular (SR) ou Procedimento Sumário (PS).
- 3) Recebida a proposta de recompensa o Subcomandante analisa e decide encaminhar para o comandante se for entendido que o fato é merecedor de recompensa, nos casos de Menção Elogiosa Escrita (MEE) ou Menção Elogiosa Verbal (MEV).  
 Se o Comandante concordar com o parecer do Subcomandante a proposta é encaminhada para a Assessoria de Comunicação Organizacional (P/5), que se encarrega de providenciar o devido despacho administrativo concedendo a recompensa, pois no caso de MEE ou MEV não necessita ser ouvido o Conselho de Ética e Disciplina Militar da Unidade (CEDMU).  
 Se o comandante não concordar encaminha para o CEDMU analisar ou manda arquivar.
- 4) Nos casos em que o Subcomandante entende ser recompensa de Nota Meritória, Elogio, Dispensa do Serviço, ele encaminha o relatório diretamente para o CEDMU. Após análise do CEDMU a P/5 providencia a

solução ou o despacho administrativo formalizando a devida recompensa decidida pelo comandante. (Dados da pesquisa - 17º BPM, 2011)

### 32ª BPM:

1º O militar interessado confecciona um pedido de recompensa (PR), (modelo padrão da unidade), assinado pelo comandante de Cia ou Cmt de pelotão, ou chefe direto.

2º O PR é protocolado na P5 da unidade (sessão responsável pelo andamento e encaminhamento dos PRs na unidade)

3º Todos os PRs são encaminhados, com o acompanhamento do Chefe da P5, seguindo seu trâmite de acordo com seu teor Qualitativo (Nota meritória, Menção elogiosa escrita e Etc...)

Segue abaixo o trâmite de Análises e pareceres até a notificação dos militares interessados, recompensados ou não.

#### ●Menção Elogiosa Verbal

1º Chefe da P5,

2º Sub Cmt da Unidade,

3º Cmt da Unidade

*(A recompensa de Menção Elogiosa Verbal não é publicada em BI, é encaminhada ao CMT de Cia para que dê conhecimento da recompensa ao militar agraciado perante a Tropa)*

#### ●Menção Elogiosa Escrita

1º Chefe da P5,

2º Sub Cmt da Unidade,

3º Cmt da Unidade,

4º Publicação em BI,

5º Notificação do militar (ciente do resultado do pedido de recompensa).

#### ●Nota Meritória

1º Chefe da P5,

2º Sub Cmt da Unidade,

3º Conselho de Ética e Disciplina da Unidade – CDEMU,

4º Chefe da P5,

5º Sub Cmt da Unidade,

6º Cmt da Unidade,

7º Publicação em BI

5º Notificação do militar (ciente do resultado do pedido de recompensa).

#### ●Dispensa de Serviço

1º Chefe da P5,

2º Conselho de Ética e Disciplina da Unidade – CDEMU,

3º Chefe da P5,

4º Sub Cmt da Unidade,

5º Cmt da Unidade,

6º Publicação em BI

7º Notificação do militar (ciente do resultado do pedido de recompensa).

#### ●Elogio Individual

1º Chefe da P5,

2º Sub Cmt da Unidade,

3º Apuração através de PS

4º Conselho de Ética e Disciplina da Unidade – CDEMU,

5º Chefe da P5,

6° Sub Cmt da Unidade,  
 7° Cmt da Unidade,  
 8° Publicação em BI  
 9° Notificação do militar (ciente do resultado do pedido de recompensa).  
 (Dados da pesquisa - 32º BPM, 2011)

#### 53º BPM:

Havendo atuação destacada, com relevantes benefícios para a comunidade na atividade-fim, ou para a Unidade, na atividade administrativa, o oficial ou praça, mais antigo ou superior hierárquico, preferencialmente o Chefe Direto, que presenciar ou tomar conhecimento do fato, elabora uma Proposta de Concessão de Recompensa PCR – destinada aos militares empregados no serviço operacional da Unidade, ou uma Proposta de Recompensa Preventiva PRP – destinada aos militares que vem se destacando no policiamento de forma preventiva, reduzindo o índice criminal no seu espaço territorial de atuação ou uma Proposta de Recompensa Administrativa PRA – destinada aos militares que se destacaram na atividade-meio da Unidade, a encaminha para o Comandante da Unidade, o qual mediante despacho, encaminha para o CEDMU, que retorna para o Cmt, segue para a P5 para elaboração da recompensa em seguida segue para a SRH para publicação em BI. No início da proposta esta recebe um número de protocolo para fins de controle e acompanhamento por parte da Secretaria da Unidade.

Para a proposta de Elogio Individual é designado um policial militar mais antigo para apurar sumariamente as circunstâncias e condições do fato, antes de encaminhar ao CEDMU. (Dados da pesquisa - 53º BPM, 2011)

#### 54º BPM:

Elaboração de Relatório de Atuação Policial pelo proponente (em formulário padrão) – parecer do Sub Cmt – despacho do Cmt – eventual análise pelo CEDMU – elaboração do ato de recompensa pela P/1. (Dados da pesquisa - 54º BPM, 2011)

Verifica-se que o processo para a concessão de recompensas apresentado pelas Unidades da 9ª RPM são peculiares e apresentam particularidades próprias, apesar de se basearem nas etapas definidas no Decreto 42.843/2002, conforme Artigos 9º, 10, 11, 12, para os casos de concessão de elogio e nota meritória e Artigos 28 e 29, para os casos de concessão de menção elogiosa escrita e menção elogiosa verbal.

**Art. 9º** - O chefe direto, ao indicar o militar para receber um elogio, descreverá as razões da indicação e encaminhará relatório à autoridade competente.

**Art. 10** - A autoridade competente para concessão do elogio designará um militar mais antigo que o indicado ou diligenciará junto ao escalão superior para que sejam apuradas sumariamente as circunstâncias e condições do fato, emitindo um parecer e encaminhando toda documentação ao Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDMU.

**Art. 11** - O CEDMU julgará o mérito da ação ou atuação, quanto à existência dos requisitos exigidos neste Regulamento, e emitirá seu parecer ao Comandante.

**Art. 12** - Havendo discordância entre o parecer do Conselho e a decisão do Comandante da Unidade, toda a documentação produzida será encaminhada à autoridade imediatamente superior, que decidirá sobre a concessão da recompensa.

[...]

**Art. 28** - O chefe direto do militar indicado para o recebimento da menção elogiosa escrita descreverá os fatos motivadores da recompensa e os encaminhará ao Comandante da Unidade.

**Art. 29** - A decisão sobre a concessão da menção elogiosa escrita é atribuição inerente ao Comandante da Unidade e não será precedida de parecer do CEDMU. (MINAS GERAIS, 2002)

As disposições estabelecidas no Decreto 42.843/2002 orientam de forma genérica a concessão de recompensas definindo ritos a serem observados pelas Unidades. O texto legal, no entanto, permite interpretações, o que se verifica da análise das respostas emitidas pelas Unidades de área da 9ª RPM, no que se refere as etapas ou fases utilizadas para a concessão de recompensas aos militares. Destaca-se que não há que se falar em acerto ou erro, por parte das Unidades no processo de concessão de recompensas, mas sim em interpretação da norma contida no Decreto estadual.

Para que se tenha um aprofundamento na análise do processo atual de concessão de recompensas na 9ª RPM buscou-se avaliar, através do questionário para caracterização do objeto da pesquisa, se as Unidades de área da 9ª RPM utilizam indicadores ou parâmetros objetivos para balizar a concessão de recompensas, o que se verifica no tópico a seguir.

### **5.1.2 Utilização de indicadores para balizar a concessão de recompensas pelas Unidades da 9ª RPM**

As questões 2, 3, 4, e 5 do questionário para caracterização do objeto da pesquisa se propunha investigar se as Unidades de área da 9ª RPM utilizam indicadores ou parâmetros objetivos para a concessão de recompensas aos policiais militares, assim como a forma como estes indicadores foram construídos e difundidos aos integrantes das Unidades.

Ressalte-se que coube a cada Unidade interpretar o que seria estes indicadores, de acordo com o entendimento particular acerca do tema.

No que se refere ao questionamento se a Unidade utiliza indicadores para balizar a concessão de recompensas aos policiais militares a resposta dada pelo 17º BPM, 53ª BPM e 54º BPM foi afirmativa, já o 32º BPM respondeu negativamente.

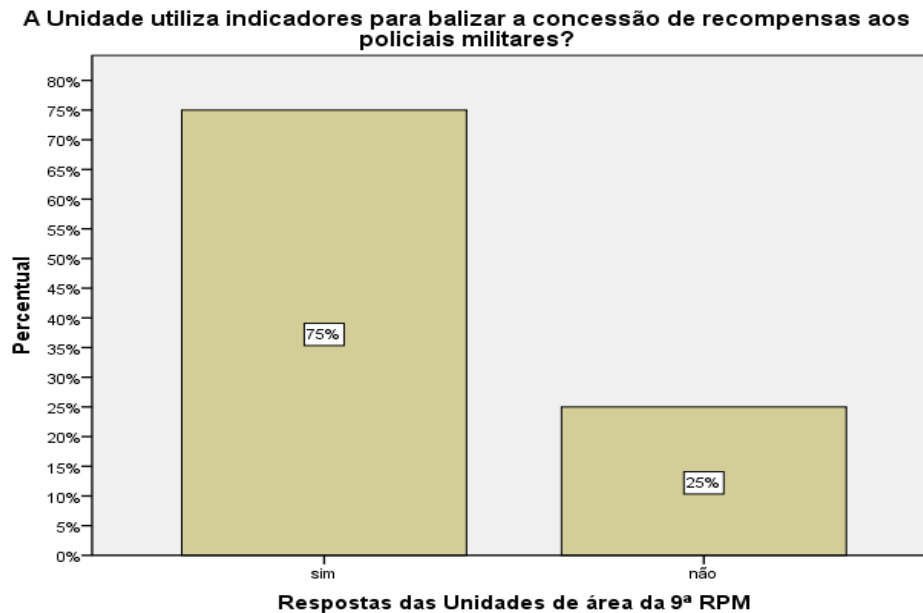


GRÁFICO 1 – Questão 02 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Ao se questionar quais eram os indicadores utilizados pelas Unidades para balizar a concessão de recompensas o 17º BPM simplesmente respondeu que se tratava daqueles previstos no Decreto 42.843/2002. O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não utiliza indicadores. O 53º BPM respondeu: “índice de redução da criminalidade nas cidades compreendidas pelo 53º BPM”. O 54º BPM respondeu que se tratava de indicadores e requisitos previstos no Decreto 42.843/2002.

Quanto ao questionamento se os indicadores utilizados para a concessão de recompensas pelas Unidades foram definidos de forma oficial, o 17º BPM respondeu afirmativamente em “observância ao Decreto 42.843/2002”. O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não utiliza indicadores. O 53º BPM respondeu negativamente. O 54º BPM respondeu: “Pesquisa, quando da análise dos pedidos de recompensa, dos requisitos previstos no Dec. 42.843/02.”

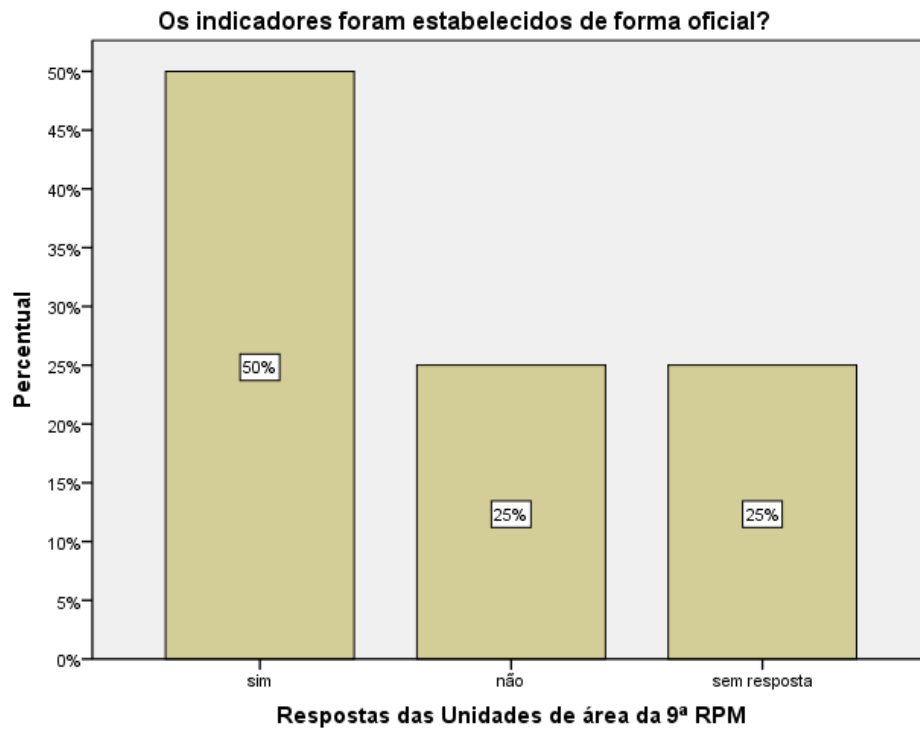


GRAFICO 2 – Questão 04 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

A quinta questão indagava as Unidades se houve difusão destes indicadores aos policiais militares da Unidade. O 17º BPM respondeu negativamente. O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não utiliza indicadores. O 53º BPM respondeu afirmativamente, destacando:

Foi elaborado um Memorando pelo atual Cmt do 53º BPM descrevendo cada tipo de proposta e diariamente são enviados via PA para toda a tropa do 53º BPM os resultados catalogados dia a dia, com os dados de todos os índices do acordo de resultados, contendo inclusive as metas a serem cumpridas para cada Pelotão, Cia e município. (Dados da pesquisa - 53º BPM, 2011)

O 54º BPM respondeu negativamente, porém ressaltou que a Unidade utiliza dos instrumentos: “Orientações/divulgação, durante os treinamentos, dos requisitos para recompensas previstos no Dec. 42.843/02.

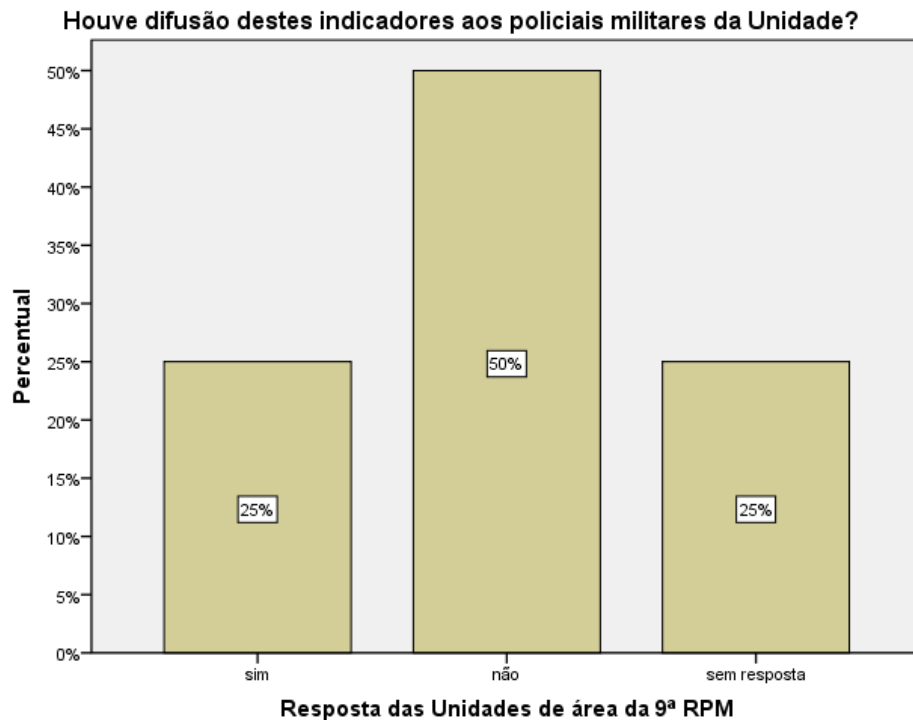


GRÁFICO 3 – Questão 05 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

O outro aspecto que se buscou identificar no processo de concessão de recompensas na 9ª RPM diz respeito à utilização ou não de mecanismos para valorizar e reconhecer os policiais militares agraciados com recompensas. As respostas emitidas pelas Unidades de área da 9ª RPM serão analisadas no tópico seguinte.

### 5.1.3 Utilização de mecanismos para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensas pelas Unidades da 9ª RPM

No que se refere ao questionamento se a Unidade adota algum mecanismo para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensa, a resposta dada pelo 17º BPM, 53ª BPM e 54º BPM foi afirmativa, já o 32º BPM respondeu negativamente.



GRÁFICO 4 – Questão 06 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Ao se questionar qual a metodologia adotada pelas Unidades para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensa o 17º BPM respondeu:

Existem duas solenidades que são feitas na Unidade para homenagear os militares destaques da Unidade, sendo que uma é feita no aniversário do batalhão em julho e a outra no final do 2º semestre. Contudo, nestas solenidades somente os destaques são homenageadas. Para os demais militares recompensados não há um procedimento específico além da publicação em Boletim Interno (BI). (Dados da pesquisa - 17º BPM, 2011)

O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não adota qualquer mecanismo para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensa. O 53º BPM respondeu: “Durante as chamadas com a tropa são lidos um resumo dos fatos geradores e as recompensas concedidas”. O 54º BPM respondeu: “Publicação das recompensas em BI; subsídio para concessão de comendas/destaques; subsídio para AADP.”

A oitava questão indagava as Unidades se o reconhecimento dos policiais militares agraciados com recompensa é feito de forma pública. O 17º BPM respondeu afirmativamente, destacando: “Através da publicação dos atos e conforme solenidades

mencionadas”. O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não adota qualquer mecanismo para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensa. O 53º BPM respondeu afirmativamente, destacando: “Leitura do resumo dos fatos geradores e as recompensas concedidas durante as chamadas com a tropa”. O 54º BPM respondeu afirmativamente destacando: “Publicação em BI. Para as MEV, leitura diante da tropa.”

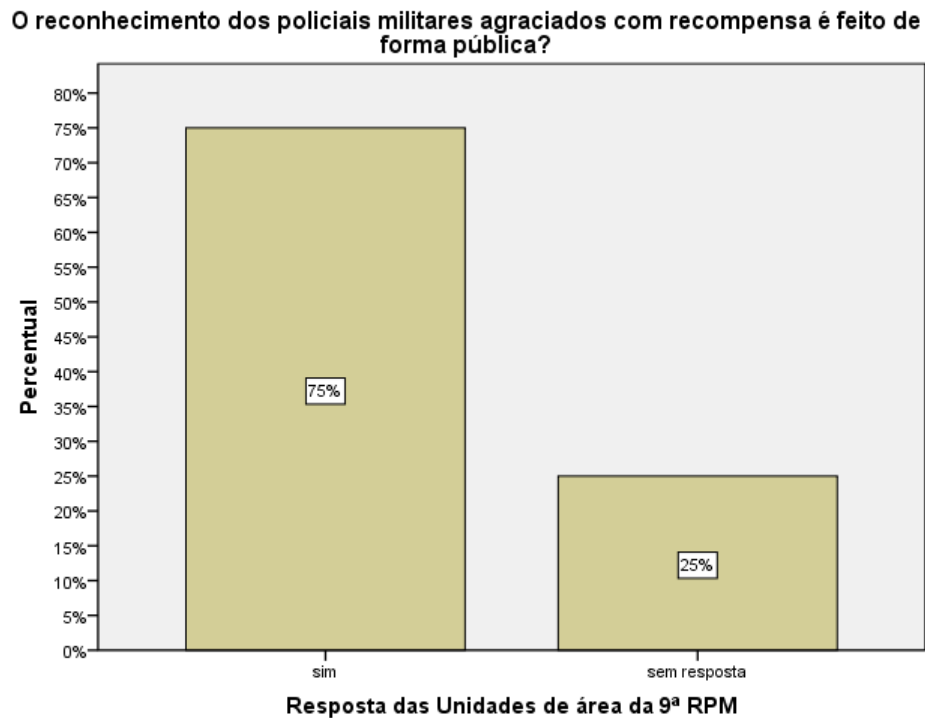
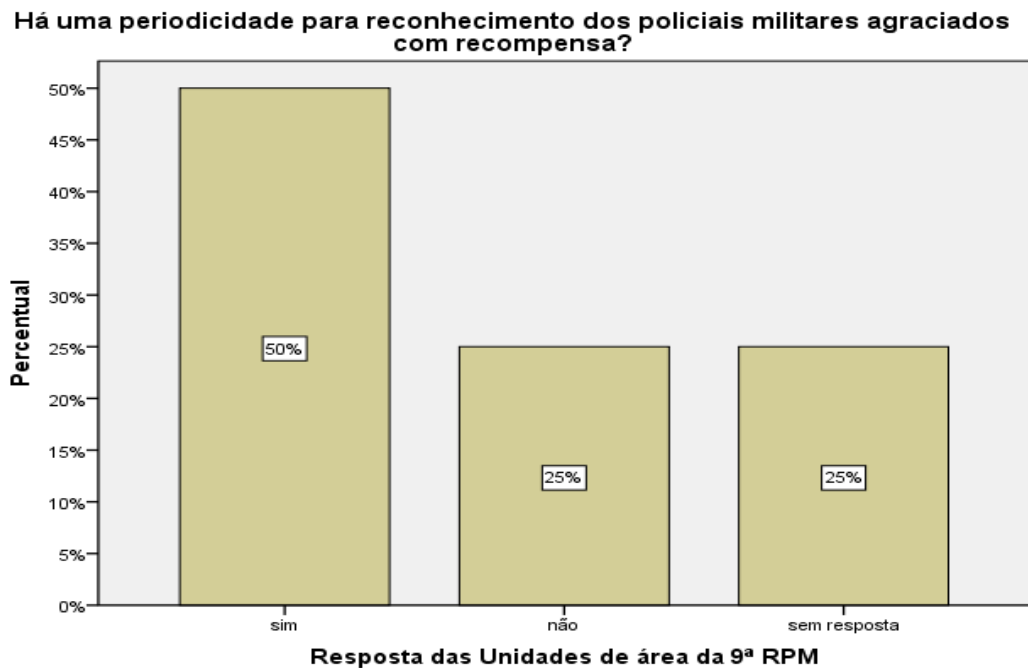


GRÁFICO 5 – Questão 08 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto ao questionamento se há uma periodicidade para reconhecimento dos policiais militares agraciados com recompensa, o 17º BPM respondeu afirmativamente: “Temos aquelas duas solenidades citadas acima e que foram sistematizadas na Unidade, porém, os atos dignos de recompensa assim que são apurados e solucionados são publicados sem um critério de período específico.” O 32º BPM não respondeu à questão, uma vez que a Unidade não adota qualquer mecanismo para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensa. O 53º BPM respondeu negativamente, porém destacou “Toda vez que é realizada chamada geral. Ressalta-se que todas as recompensas são publicadas em BI.” O 54º BPM respondeu: afirmativamente, destacando: “Os períodos são os mesmos das concessões de comendas/destaques e da AADP. A forma é a análise das recompensas para concessão de comendas e atribuição de notas na AADP.”



**GRÁFICO 6 – Questão 09 análise das respostas emitidas pelas Unidades da 9ª RPM**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Depreende-se da análise das respostas emitidas pelas Unidades que integram a amostra da presente pesquisa que não há uma conduta uniforme entre as Unidades para conceder as recompensas e valorizar ou reconhecer os militares recompensados.

Verifica-se que não há uma sistematização de procedimentos no processo de concessão de recompensas pelas Unidades.

No tópico a seguir pretende-se apresentar a quantidade e os tipos de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM aos policiais militares. A análise se fará a partir de dados oficiais publicados no Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) no período de janeiro de 2007 a junho de 2011.

#### **5.1.4 Quantidade e tipos de recompensas concedidas pelas Unidades da 9ª RPM**

Para que se possa compreender o processo de concessão de recompensas na 9ª RPM, a última parte do questionário para caracterização do objeto da pesquisa objetivou apurar junto as Unidades de área da 9ª RPM a quantidade e os tipos de

recompensas concedidas aos policiais militares no período de janeiro de 2007 a junho de 2011.

Como a pesquisa se propõe a analisar o processo de concessão de recompensas de forma estratificada (Oficiais e Praças), os dados colhidos através do questionário também foram compartimentados entre os ciclos de Oficiais e Praças das Unidades.

Os dados serão apresentados através de gráficos, de modo a permitir uma visualização mais detalhada das informações, assim como possibilitar análises comparativas entre as Unidades de área da 9ª RPM.

#### 5.1.4.1 Total de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM no período de 2007 a 2011

Ao se analisar os dados de concessão de recompensas do SIRH e que foram informados pelas Unidades na questão 10 do questionário para caracterização do objeto da pesquisa, verifica-se que há discrepâncias importantes em relação à quantidade de recompensas concedidas pelas Unidades em relação ao efetivo no período avaliado.

O GRAF. abaixo demonstra a evolução do total de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM no período de 2007 a 2011. As informações do SIRH indicam uma tênue tendência ascendente na concessão de recompensas na Unidade, porém há oscilações importantes ao longo dos anos, apesar de estabilidade no efetivo de Oficiais. Verifica-se que o ano de 2010 apresentou um pico na concessão de recompensas e que a projeção para o ano de 2011 a partir dos resultados do 1º semestre do ano indica uma redução superior a 50 % na concessão de recompensas em relação ao ano de 2010.

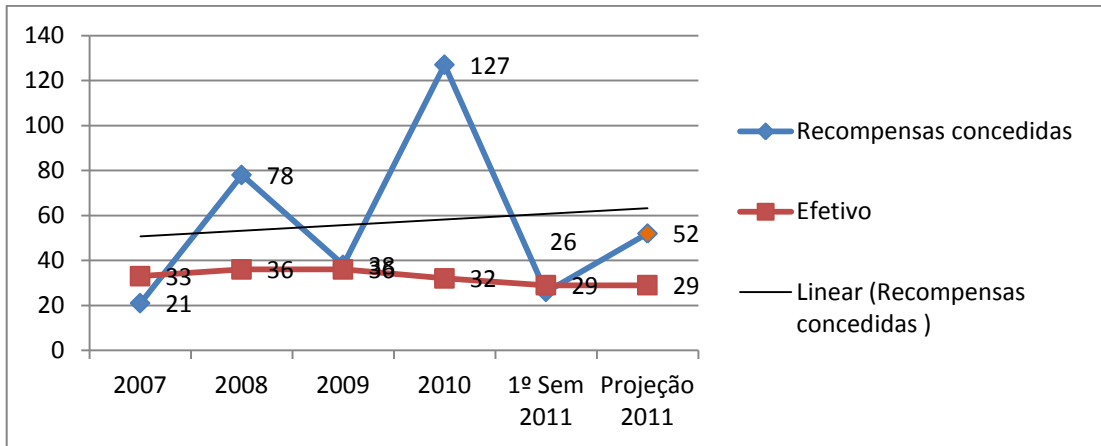


GRAFICO 7 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças a análise do total de recompensas concedidas no período de 2007 a 2011 indica que apesar do ano de 2010 apresentar um pico na concessão de recompensas pelo 17º BPM, a linha de tendência para concessão de recompensas é descendente, embora o efetivo da Unidade tenha crescido após o ano de 2009 e se mantido estável até o ano de 2011. Destaca-se o número muito reduzido de recompensas concedidas no 1º semestre de 2011, o que projeta um total de recompensas no ano somente superior ao ano de 2007.

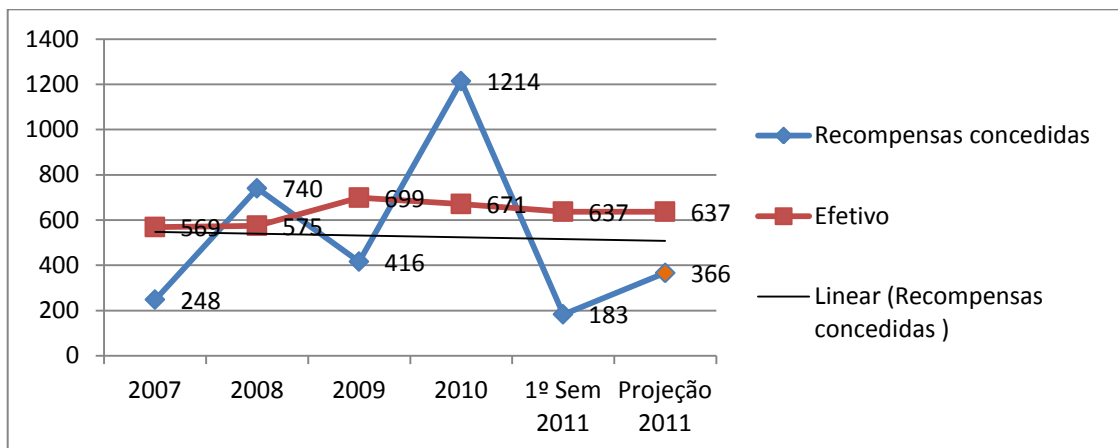


Gráfico 8 - Total de recompensas concedidas às Praças do 17º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Ao se analisar os dados de concessão de recompensas aos Oficiais do 32º BPM verifica-se que a Unidade aumentou gradativamente a concessão de recompensas ao longo do período de 2007 a 2011, o que indica uma tendência ascendente muito forte. Verifica-se que apesar de uma pequena redução no efetivo no ano de 2011 a projeção para a concessão de recompensas no ano, em função do total concedido no 1º semestre, é a

maior da série histórica em análise, justificando a linha de crescimento observada no GRAF. abaixo.

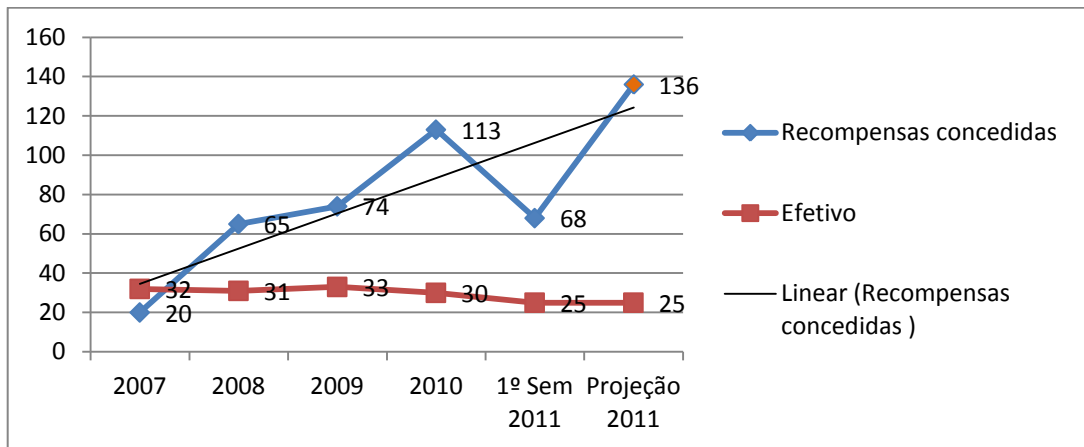


GRÁFICO 9 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 32º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças os dados apresentados pelo 32º BPM indicam uma tendência ascendente de concessão de recompensas pela Unidade. Verifica-se uma pequena oscilação ano a ano na concessão de recompensas, com destaque para o ano de 2010, onde ocorreu pico. A projeção para o ano de 2011 apesar de estar abaixo do total de recompensas concedidas no ano de 2010, ainda é elevada, se comparada com os anos anteriores.

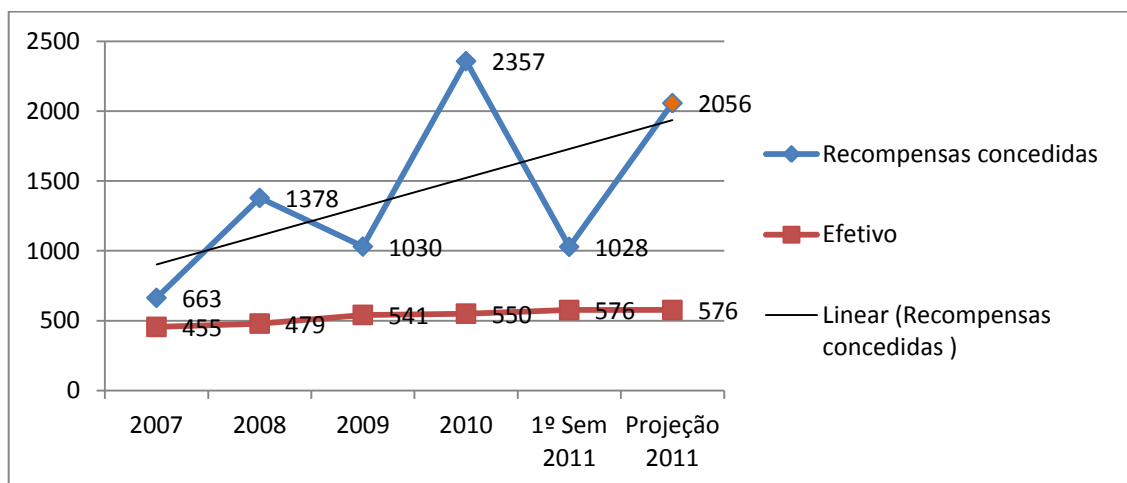


GRÁFICO 10 - Total de recompensas concedidas às Praças do 32º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Ao se analisar os dados de concessão de recompensas aos Oficiais do 53º BPM verifica-se que a Unidade aumentou substancialmente a concessão de recompensas no ano de 2011, de forma que só no 1º semestre do ano o total de recompensas concedidas

foi praticamente igual a todo o ano de 2010, o que projeta um aumento, se mantiver o mesmo ritmo de concessão, de quase 100% em relação ao ano de 2010.

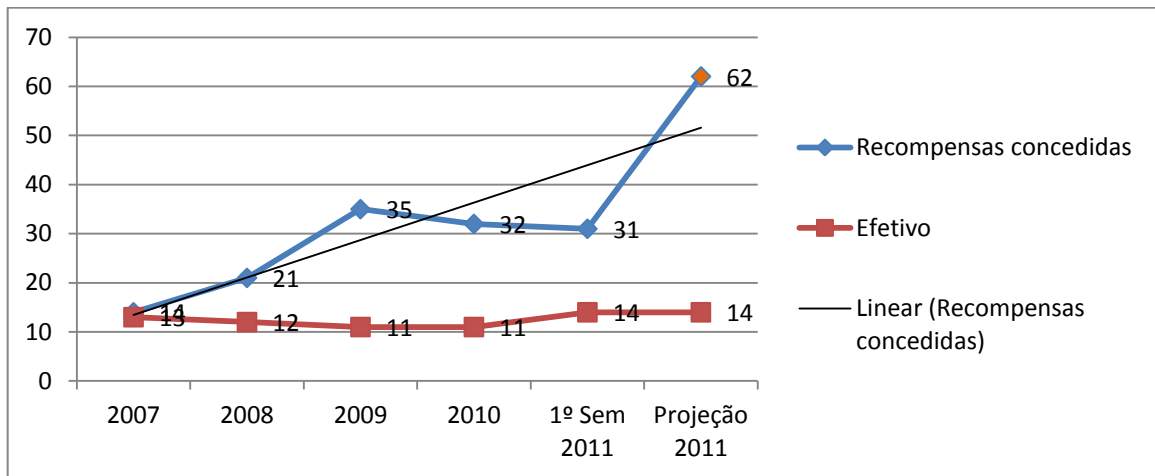


GRÁFICO 11 - Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 53º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças os dados apresentados pelo 53º BPM indicam uma tendência ascendente muito forte, apesar do efetivo se manter estável. Verifica-se que a partir de 2008 houve crescimento na concessão de recompensas de forma linear ano a ano e a projeção para a concessão de recompensas no ano de 2011, em função do total concedido no 1º semestre, comprova esta tendência.

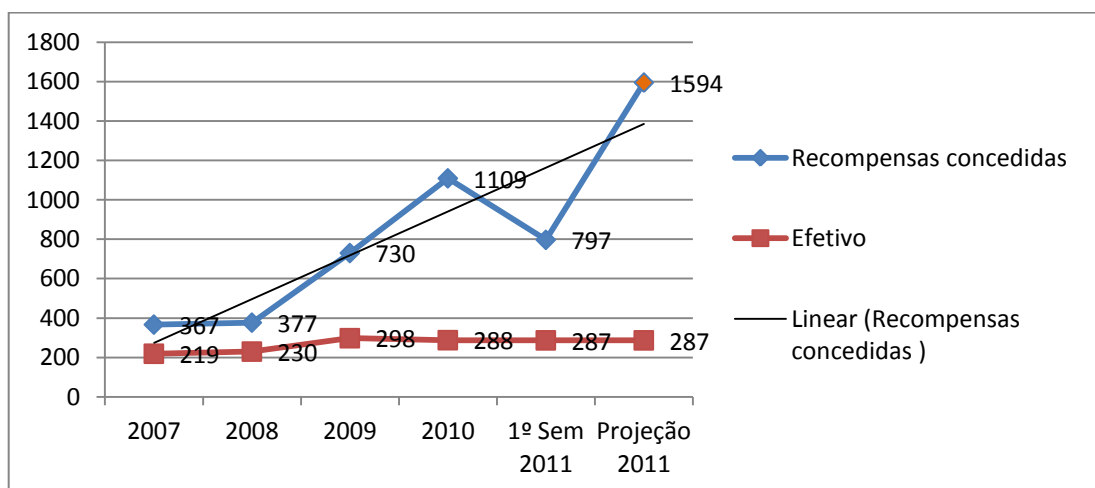


GRÁFICO 12 – Total de recompensas concedidas às Praças do 53º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Os dados oficiais de concessão de recompensas aos Oficiais do 54º BPM indicam claramente uma mudança na curva de concessão de recompensas pela Unidade, a partir do ano de 2010. Verifica-se que houve um salto na concessão de recompensas,

superior a 100% em 2010 em relação a 2009. Esta tendência iniciada no ano de 2010 se mantém no ano de 2011, apesar de haver um acréscimo significativo no efetivo de Oficiais da Unidade neste ano, se comparado com o existente no ano anterior.

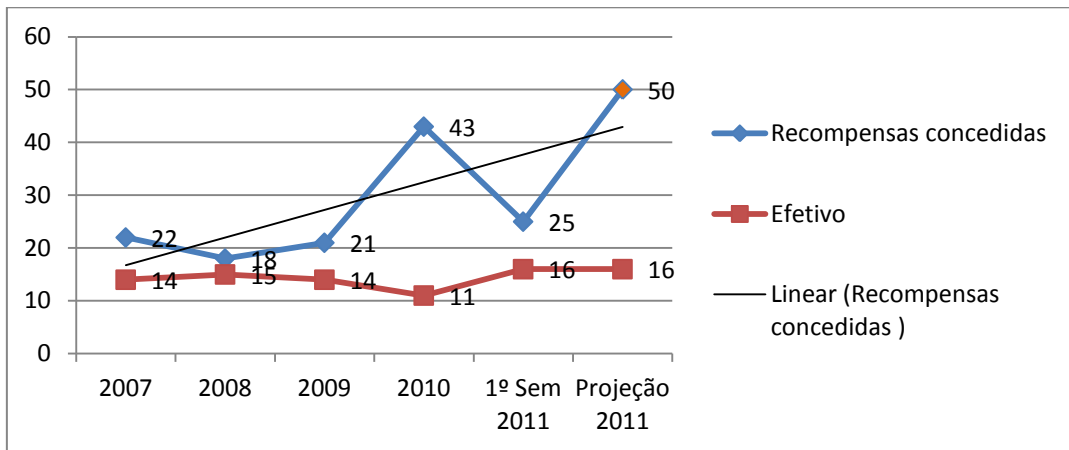


GRÁFICO 13 – Total de recompensas concedidas aos Oficiais do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Quanto às Praças os dados apresentados pelo 54º BPM indicam a mesma tendência observada em relação aos Oficiais, ou seja, uma mudança na curva de concessão de recompensas a partir do ano de 2010. Ressalte-se, no entanto, que a projeção para o final do ano de 2011 é de se haver redução em relação ao ano de 2010 no número total de recompensas concedidas as praças, o que difere da projeção em relação aos Oficiais. Há que se destacar, entretanto, que em relação ao efetivo, o ano de 2011 teve queda no ciclo de Praças se comparado com o ano de 2010, fato inverso ao que ocorreu no ciclo de Oficiais no 54º BPM.

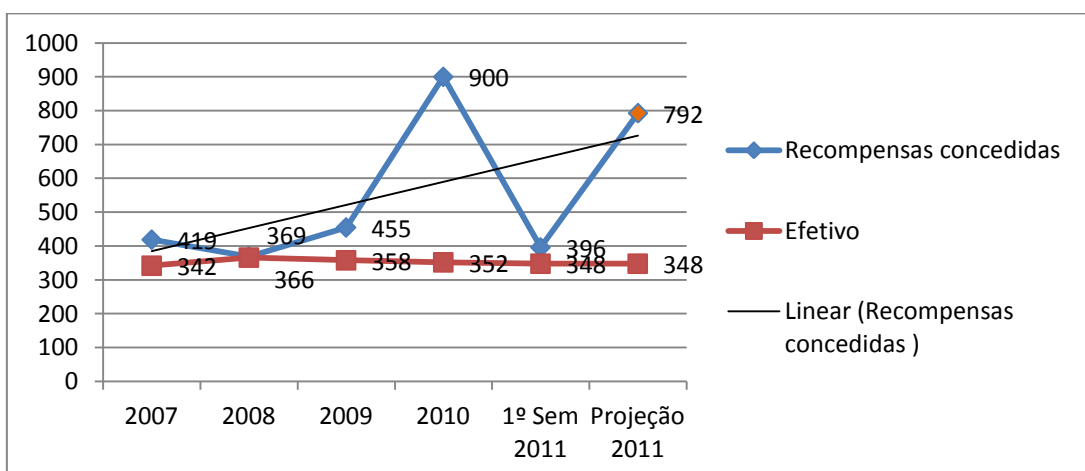


GRÁFICO 14 – Total de recompensas concedidas às Praças do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Da análise do total de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM, verifica-se que em âmbito geral houve crescimento ano a ano no número de recompensas concedidas aos policiais militares, o que se tornou uma tendência na 9ª RPM. Ressalte-se, no entanto, que há diferenças importantes entre as Unidades, onde se destaca o 17º BPM, que foi a única Unidade em que a linha de tendência para concessão de recompensas está descendente em relação às Praças e levemente ascendente em relação aos Oficiais.

Para que se tenha um parâmetro comparativo os GRAF. abaixo ilustram o total de recompensas concedidas por todas as Unidades de área da 9ª RPM no 1º semestre do ano de 2011, onde se verifica o baixíssimo nível de concessão de recompensas pelo 17º BPM, em relação às demais Unidades da 9ª RPM, considerando o efetivo de cada Unidade, tanto no que se refere aos Oficiais, quanto em relação às Praças.

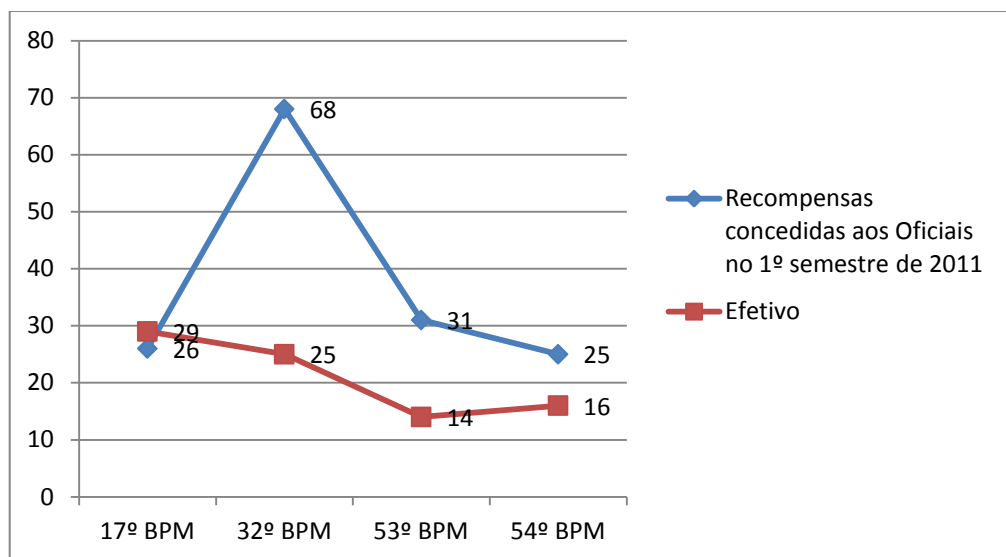


GRÁFICO 15 – Total de recompensas concedidas aos Oficiais das Unidades de área da 9ª RPM no 1º semestre de 2011

Fonte: SIRH / PMMG

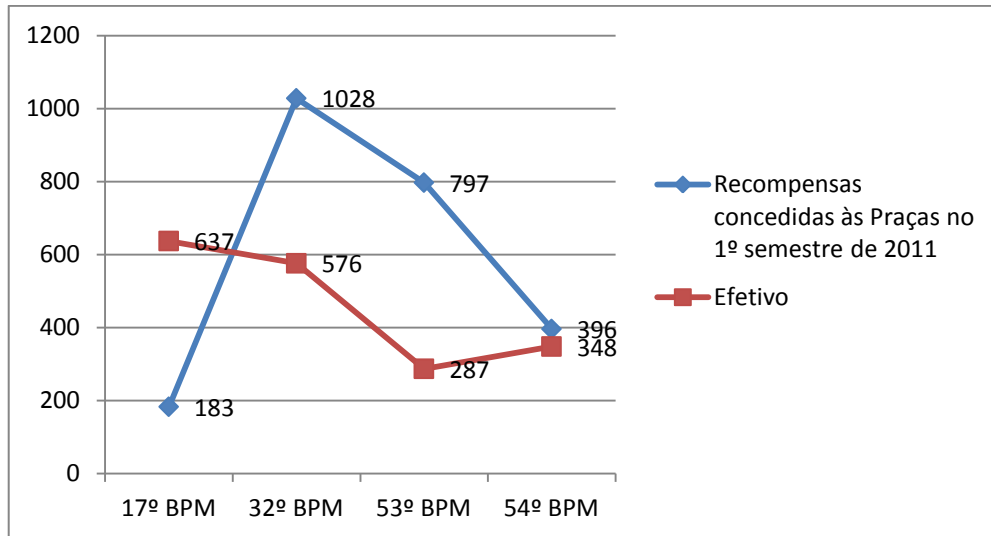


GRÁFICO 16 – Total de recompensas concedidas às Praças das Unidades de área da 9ª RPM no 1º semestre de 2011

Fonte: SIRH / PMMG

Os dados de concessão de recompensas no 1º semestre de 2011 foram evidenciados, uma vez que os questionários para avaliar a percepção dos policiais militares integrantes das Unidades de área da 9ª RPM, acerca do processo de concessão de recompensas, que será analisado na Seção 7 desta pesquisa, foram aplicados no mês de junho de 2011. Dessa forma entende-se que as respostas dadas aos questionamentos feitos na pesquisa de campo refletirão a percepção geral dos militares sobre o processo de concessão de recompensas, influenciados, de certa forma, pelo momento atual vivenciado nas Unidades.

#### 5.1.4.2 Tipos de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM no período de 2007 a 2011

Em relação aos tipos de recompensas concedidas aos policiais militares faz-se necessário reprimir que o Art. 5º do Decreto 42.843/2002 estabelece quais as recompensas a que estão sujeitos os policiais militares, de acordo com o grau de importância, a saber: “elogio, comendas concedidas pela corporação, nota meritória, dispensa do serviço, cancelamento de punições, menção elogiosa escrita e menção elogiosa verbal.”

Os dados colhidos pelas Unidades de área da 9ª RPM no SIRH e encaminhados em resposta à questão 10 do questionário para a caracterização do objeto da

pesquisa, versarão especificamente sobre estas recompensas, uma vez que não há previsão de qualquer outro tipo de recompensa a ser concedida aos militares.

O GRAF. abaixo demonstra a evolução dos tipos de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM no período de 2007 a 2011. As informações do SIRH indicam que apenas duas recompensas (nota meritória com 60,34 % e menção elogiosa escrita, com 36,90 %) foram responsáveis pela quase totalidade das recompensas concedidas aos Oficiais no período em análise e que o elogio, que se trata da principal recompensa prevista no Decreto 42.843/2002, representou apenas 1,72% do total de recompensas concedidas.

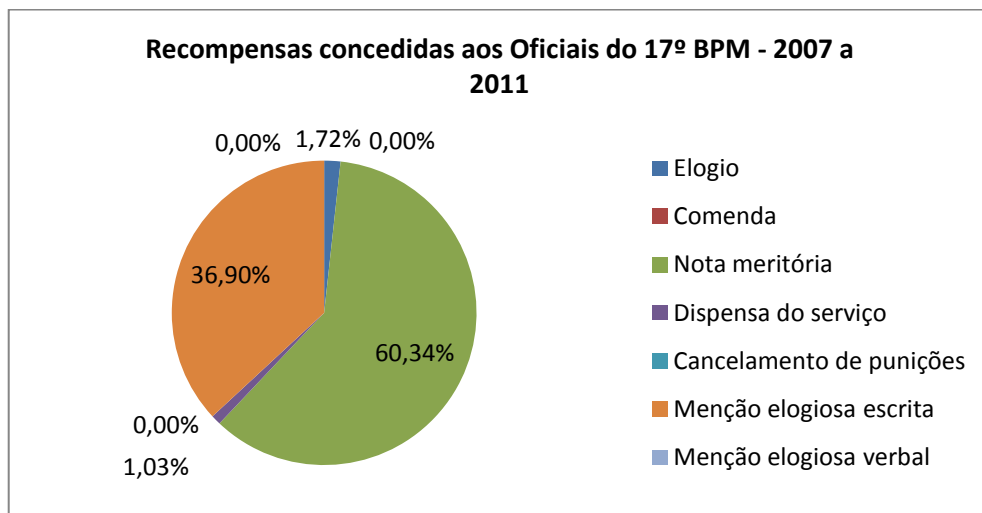


GRAFICO 17 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças a análise dos tipos de recompensas concedidas no período de 2007 a 2011 indicam, assim como se observou em relação aos Oficiais que apenas duas recompensas (menção elogiosa escrita, com 67,69 % e nota meritória com 30,35 %) foram responsáveis pela quase totalidade das recompensas concedidas, porém houve uma inversão nos percentuais em relação às recompensas concedidas aos Oficiais, já que o maior percentual observado foi da recompensa menção elogiosa escrita com quase 70% do total de recompensas concedidas.

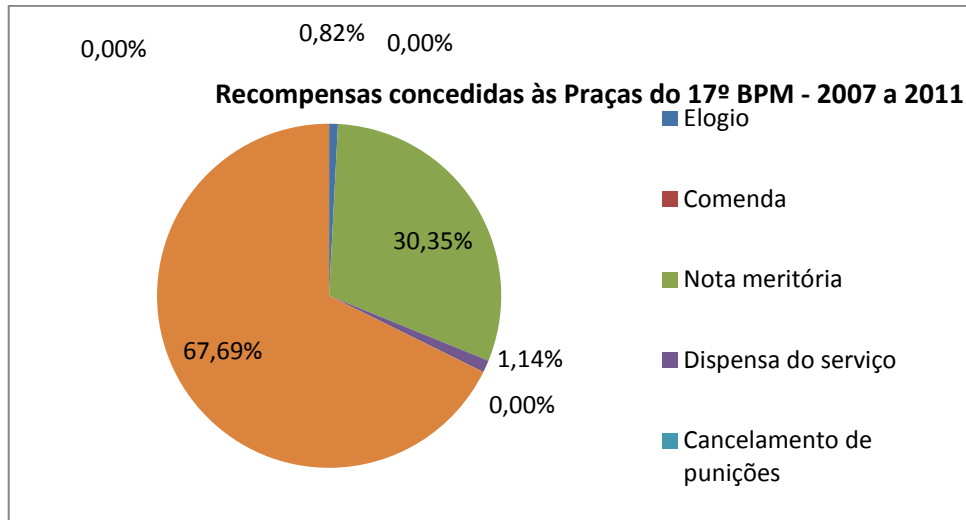


GRÁFICO 18 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas às Praças do 17º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Ao se analisar os dados de concessão de recompensas aos Oficiais do 32º BPM verifica-se que a principal recompensa concedida foi a menção elogiosa escrita com 51,76 % do total, seguida da nota meritória com 45,00% e que o elogio perfaz apenas 2,65% do total das recompensas concedidas.

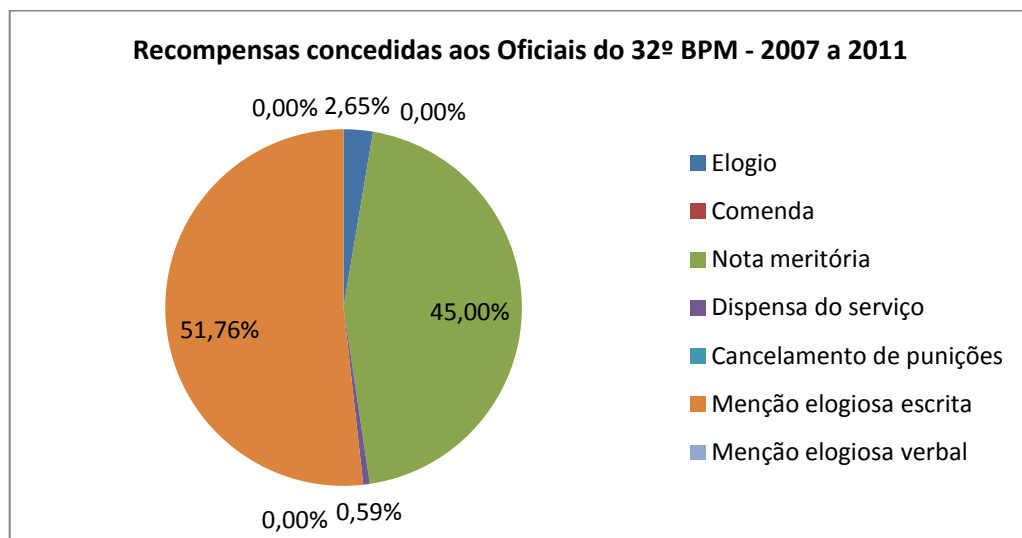


GRÁFICO 19 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas aos Oficiais do 32º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças os dados apresentados pelo 32º BPM indicam que a recompensa menção elogiosa escrita responde por mais de 70,00 % do total das recompensas concedidas. Esta recompensa figura na sexta posição em grau de importância no *rol* de recompensas estabelecidas pelo Decreto 42.843/2002. Por outro lado a

recompensa elogio, que possui o maior valor de acordo com o Decreto estadual representou apenas 0,23 % do total de recompensas concedidas.

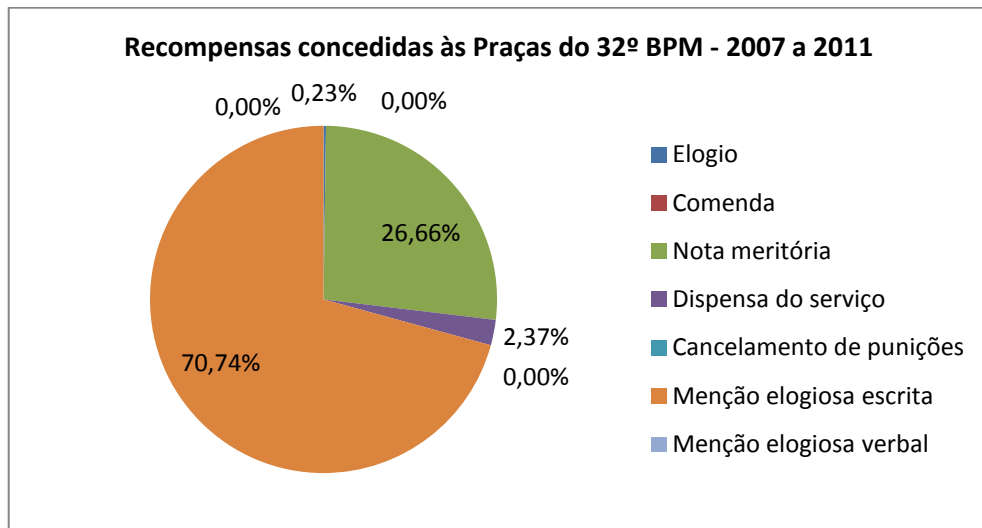


GRÁFICO 20 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas às Praças do 32º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Ao se analisar os dados de concessão de recompensas aos Oficiais do 53º BPM verifica-se que a Unidade concedeu apenas três tipos de recompensas, elogio 3,76%, nota meritória 42,11 % e menção elogiosa escrita 54,14%. Destaca-se o fato de que a recompensas dispensa do serviço não teve sequer uma concessão no período.

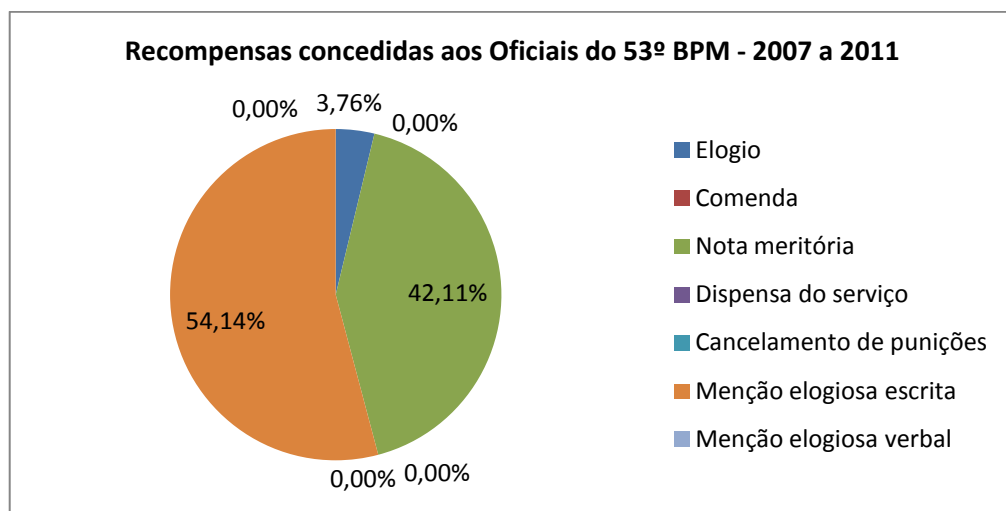


GRÁFICO 21 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas aos Oficiais do 53º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças os dados apresentados pelo 53º BPM já indicam a concessão da recompensa dispensa do serviço, porém em números bastante baixo, 0,59%

do total de recompensas concedidas. As recompensas menção elogiosa escrita e nota meritória representam mais de 99,00% do total de recompensas concedidas pela Unidade.

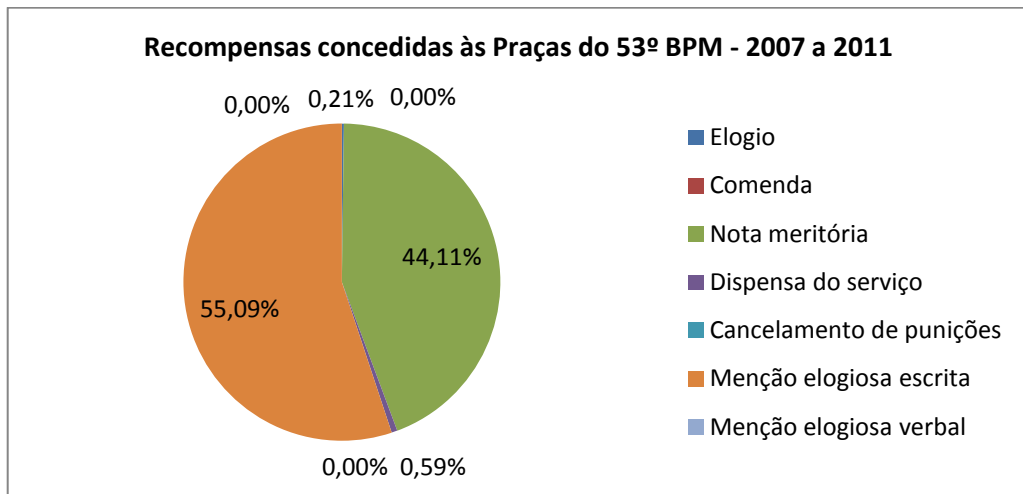


GRÁFICO 22 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas às Praças do 53º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Os dados de concessão de recompensas aos Oficiais do 54º BPM indicam, assim como verificado em relação às demais Unidades de área da 9ª RPM, uma concentração na concessão de apenas dois tipos de recompensas (nota meritória e menção elogiosa escrita). Destaca-se, no entanto que o 54º BPM foi a única Unidade que apresentou dados referentes à concessão da recompensa comenda, que representou 3,10% do total concedido aos Oficiais.

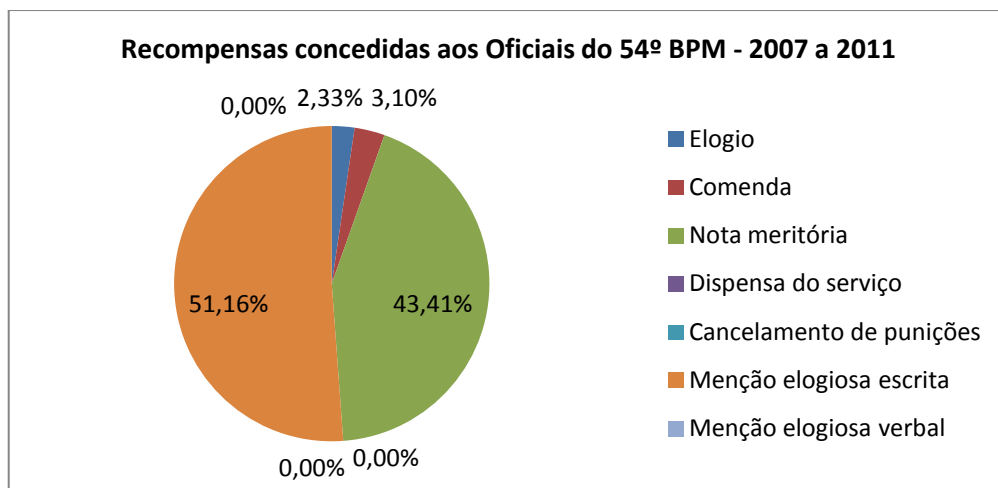


GRÁFICO 23 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas aos Oficiais do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Quanto às Praças os dados apresentados pelo 54º BPM indicam a mesma tendência observada em relação aos Oficiais, ou seja, concentração em apenas dois tipos

de concessão de recompensas (nota meritória e menção elogiosa escrita), porém neste caso o percentual da menção elogiosa escrita representou 69,83% do total de recompensas concedidas, enquanto que este tipo de recompensa representou pouco mais de 51,00 % do total de recompensas concedidas aos Oficiais.

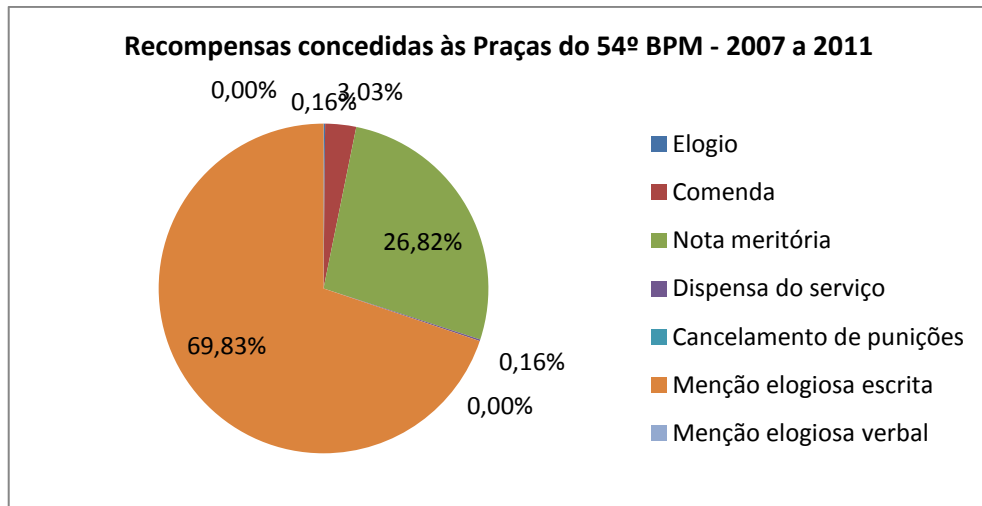


GRÁFICO 24 – Distribuição por tipo de recompensas concedidas às Praças do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Dá análise dos dados oficiais referentes aos tipos de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM, verifica-se que, neste caso, há um comportamento praticamente uniforme adotado pelas Unidades, qual seja concentração em apenas dois tipos de recompensas (nota meritória e menção elogiosa escrita).

Outro aspecto observado e que se verifica ser comum em todas as Unidades da amostra, diz respeito ao fato de que em relação aos Oficiais há um percentual maior da concessão da recompensa nota meritória se comparado com as praças e, por outro lado, há um percentual menor da recompensa menção elogiosa escrita concedida aos Oficiais em relação às Praças. Já em relação à recompensa dispensa do serviço, a predominância se dá em relação às Praças, se comparada com os dados referentes aos Oficiais.

Fica evidente ainda o fato de que a principal recompensa prevista no Decreto 42.843/2002, o elogio representa um percentual muito pequeno, tanto em relação aos Oficiais, quanto em relação às Praças, do total de recompensas concedidas pelas Unidades de área da 9ª RPM.

Ao se analisar a evolução dos tipos de recompensas concedidas pelo 17º BPM aos Oficiais ao longo do período de 2007 a 2011, vide GRAF. abaixo, verifica-se que

gradativamente, ano após ano, a recompensa nota meritória foi suplantando a recompensa menção elogiosa escrita, como sendo a recompensa mais importante concedida pela Unidade aos Oficiais, com pico no ano de 2010.

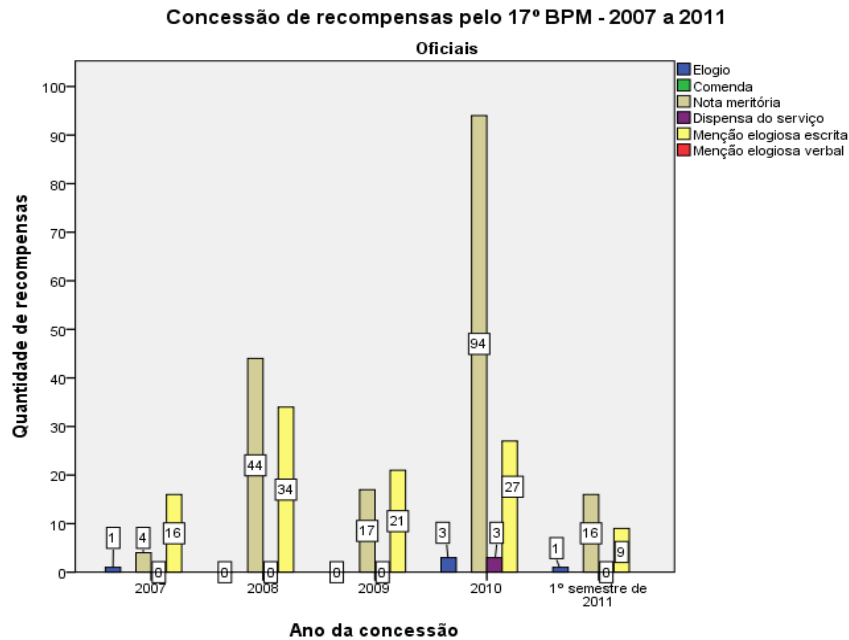


GRÁFICO 25 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM - 2007 a 2011  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às praças o GRAF. com a distribuição das recompensas ano a ano evidencia que a recompensa menção elogiosa escrita se manteve em crescimento e se consolidou como a principal recompensa concedida às Praças pela Unidade.

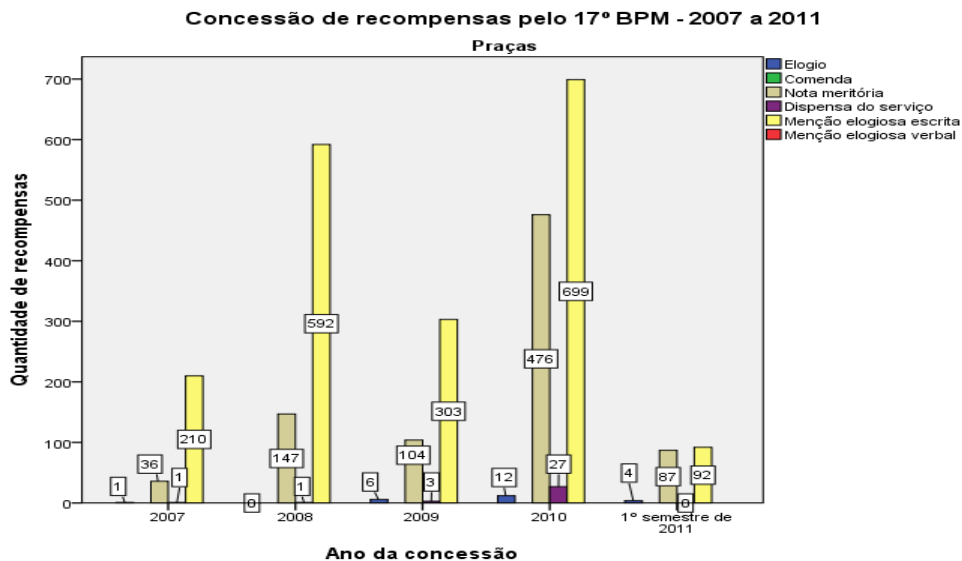


GRÁFICO 26 – Recompensas concedidas às Praças do 17º BPM – 2007 a 2011  
Fonte: SIRH / PMMG

A evolução ano a ano da concessão de recompensas do 32º BPM aos Oficiais denota que apesar da recompensa menção elogiosa escrita ser a principal recompensa concedida no período, a partir do ano de 2010 houve uma inversão quanto ao tipo de recompensa concedida, de modo que a recompensa nota meritória passou a ser a recompensa com maior número de concessões aos Oficiais.

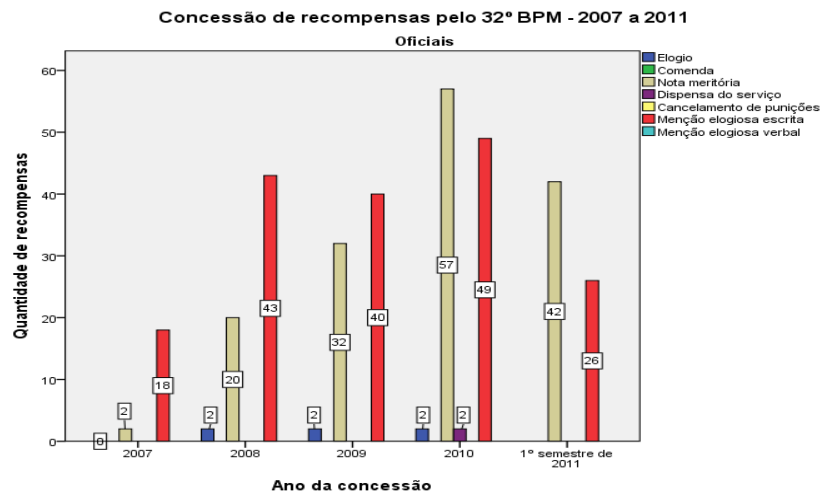


GRÁFICO 27 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 32º BPM – 2007 a 2011  
Fonte: SIRH / PMMG

No que se refere às Praças do 32º BPM a recompensa menção elogiosa escrita se manteve em crescimento ano a ano e se consolidou como a principal recompensa concedida pela Unidade.

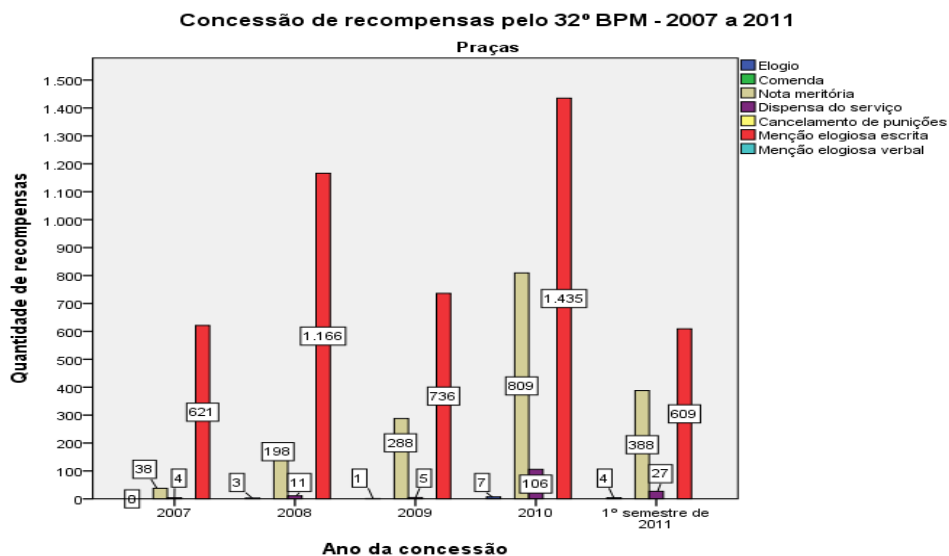


GRÁFICO 28 – Recompensas concedidas às Praças do 32º BPM – 2007 a 2011  
Fonte: SIRH / PMMG

O 53º BPM mudou drasticamente o tipo de recompensa concedida aos Oficiais a partir do ano de 2010 em relação aos demais anos da série em análise, passando de menção elogiosa escrita para nota meritória, conforme se verifica no GRAF. abaixo.

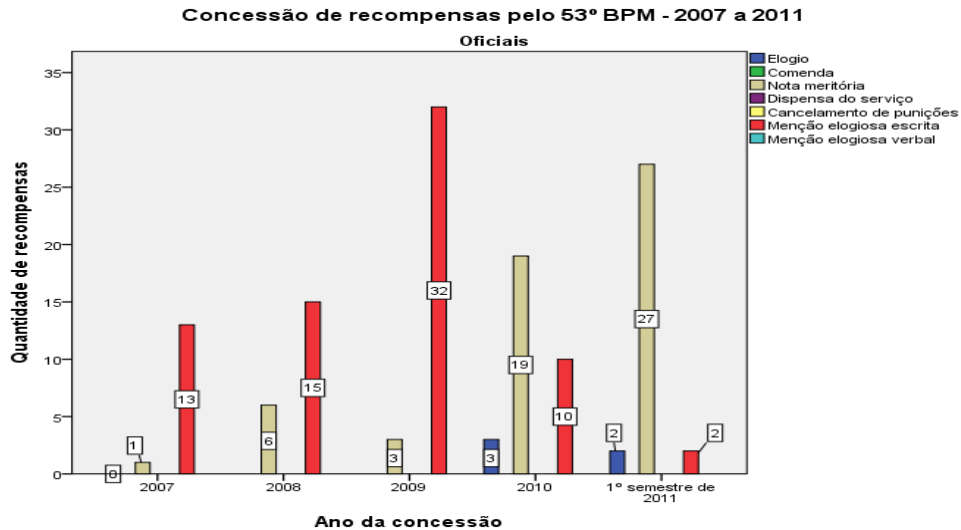


GRÁFICO 29 – Recompensas concedidas aos Oficiais do 53º BPM – 2007 a 2011  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças o 53º BPM manteve a mesma dinâmica adotada com o Oficiais alterando de forma significativa o tipo de recompensa concedida, passando de menção elogiosa escrita para nota meritória, a partir do ano de 2010.

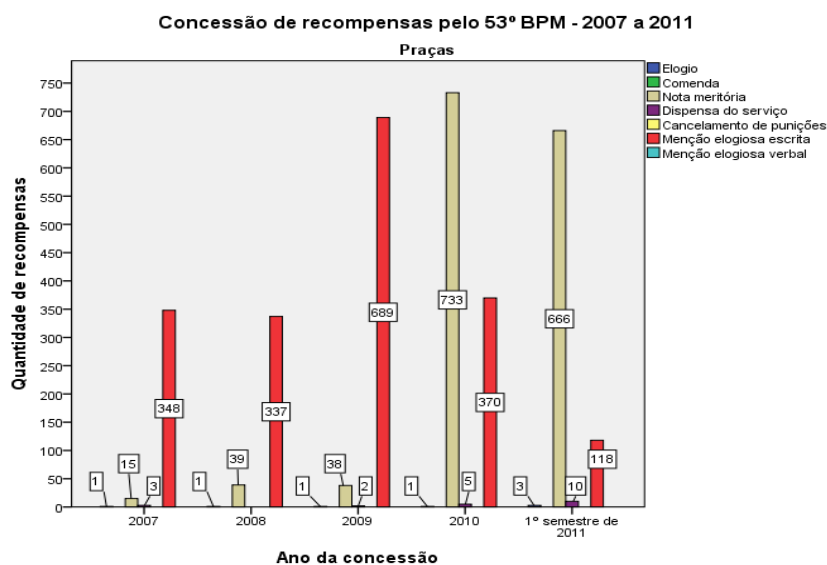


GRÁFICO 30 – Distribuição das recompensas concedidas às Praças do 53º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Por fim a análise ano a ano da concessão de recompensas pelo 54º BPM evidencia que em relação aos Oficiais a mudança do principal tipo de recompensa concedida de menção elogiosa escrita para nota meritória só ocorreu no ano de 2011.

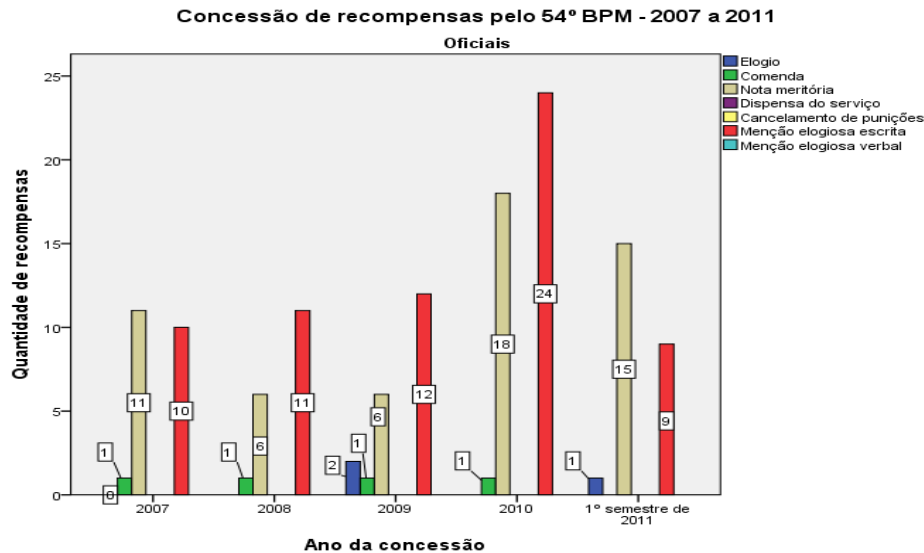


GRÁFICO 31 – Distribuição das recompensas concedidas aos Oficiais do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Em relação às Praças o 54º BPM manteve a recompensa menção elogiosa escrita como sendo a principal recompensa concedida ao longo do período em análise.

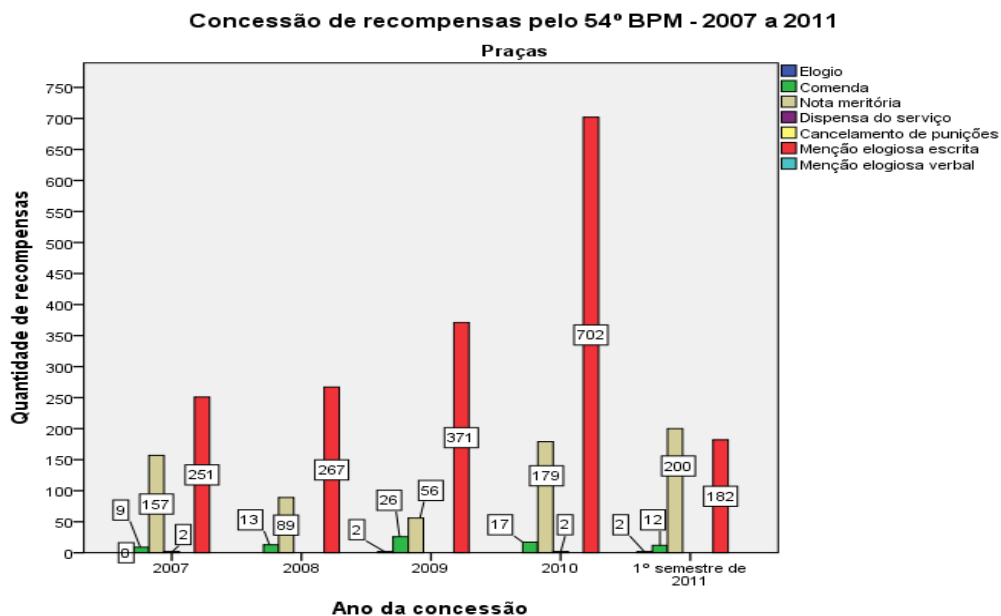


GRÁFICO 32 – Distribuição das recompensas concedidas às Praças do 54º BPM  
Fonte: SIRH / PMMG

Após análise comparativa da concessão de recompensas pelas Unidades de área da 9ª RPM durante o período compreendido entre janeiro de 2007 a junho de 2011, verifica-se que há uma tendência de alteração, a partir do ano de 2010, do tipo de recompensa menção elogiosa escrita para a recompensa nota meritória, como sendo a principal recompensa concedida pelas Unidades.

Ocorre que em relação aos Oficiais esta mudança no tipo de recompensa é mais significativa e a recompensa nota meritória tende a se consolidar no futuro como sendo a principal recompensa a ser concedida. Já em relação às Praças esta mudança é menos significativa, porém fica evidente a alteração, de modo que a recompensa menção elogiosa escrita apesar de continuar como sendo a principal recompensa concedida às Praças, deve aos poucos perder espaço para a recompensa nota meritória, se mantida a tendência observada nos gráficos referentes ao período de 2007 a 2011.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA DESCRITIVA

Busca-se com o presente estudo analisar o processo de concessão de recompensas na 9ª RPM. Dessa forma a pergunta de partida que orientou a pesquisa indaga se o processo para concessão de recompensas em vigor nas Unidades de área da 9ª RPM assegura na plenitude a devida valorização e reconhecimento dos policiais militares.

Para que se possa entender o objeto da pesquisa a partir do problema enunciado, adotou-se o método de abordagem hipotético-dedutivo. Dessa forma formulou-se uma hipótese básica, na tentativa de se buscar uma provável resposta à pergunta de partida da presente pesquisa.

A hipótese básica enunciada argumenta que a falta de uma metodologia (indicadores/parâmetros) para balizar a concessão de recompensas na 9ª RPM acarreta numa maior probabilidade de não haver o devido reconhecimento e valorização dos policiais militares da região.

Como variável independente tem-se “a falta de metodologia para concessão de recompensas” e como variável dependente “o reconhecimento e valorização dos policiais militares”.

Os indicadores que buscam explicar as variáveis se relacionam aos aspectos de motivação, satisfação, valorização, reconhecimento, inovação, Justiça, equidade, objetividade e transparência

Quanto aos objetivos a pesquisa será descritiva com base teórica específica para analisar o processo de concessão de recompensas na 9ª RPM.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que será realizada através de uma pesquisa de campo com amostra da população de policiais militares (Oficiais e Praças) integrantes das Unidades de área da 9ª RPM, quais sejam: 17º BPM, 32º BPM, 53º BPM e 54º BPM.

As técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo foram:

a) Documentação indireta

Esta pesquisa teve como base as teorias sociológicas do comportamento organizacional com ênfase nos aspectos da gestão de pessoas, o processo de recompensas e motivação, além de se verificar as normas que regulamentam a concessão de recompensas nas unidades que compõe a 9ª RPM, mormente o Decreto estadual n.º 42.843/2002, de 16 de agosto de 2002.

b) Documentação direta

Para se verificar e testar a hipótese formulada realizou-se uma pesquisa de campo, através de observação direta extensiva, utilizando-se de questionário com perguntas fechadas, vide APENDICE II, os quais foram aplicados aos policiais das Unidades de área da 9ª RPM, após seleção probabilística da amostra, de forma estratificada uniforme (Oficiais e Praças).

Os formulários impressos dos questionários, com perguntas fechadas, foram encaminhados às Unidades de área da 9ª RPM, via malote institucional, junto com a relação com os nomes dos integrantes da amostra que foram selecionados por intermédio do método sistemático.

A pesquisa foi realizada com militares (Oficiais e Praças) das Unidades 17º BPM, 32º BPM, 53º BPM e 54º BPM, sendo que em relação ao 53º BPM e 54º BPM, a pesquisa contemplou apenas os policiais militares que trabalham nas cidades sede destes batalhões, quais sejam: Araguari e Ituiutaba.

Esta pesquisa valeu-se dos recursos da estatística descritiva como forma de afirmar argumentos e ilustrar procedimentos em relação aos dados quantitativos da pesquisa de campo.

Destaca-se ainda que em razão do objetivo proposto na monografia, foi necessária também a aplicação de um questionário junto às Unidades de área da 9ª RPM, conforme descrito na seção anterior, para entendimento do processo de concessão de recompensas adotado atualmente pelas Unidades, uma vez que não há a regulamentação no âmbito da corporação de uma metodologia clara a ser utilizada pelas Unidades para se aferir o mérito das ações desenvolvidas pelos militares e assim conceder a recompensa. Cada Unidade implementa à sua maneira o processo para a concessão de recompensas.

## 6.1 Calculo da amostra para a pesquisa de campo

Pretende-se com a pesquisa de campo apurar a percepção dos policiais militares integrantes das Unidades de área da 9ª RPM, de forma estratificada (Oficiais e praças), sobre o processo de concessão de recompensas na região.

Entende-se que a análise do processo de concessão de recompensas que se objetiva nesta pesquisa possa permitir não só uma visão geral do processo na região, como também possibilitar uma visão particularizada do processo de concessão de recompensas em cada Unidade de área da 9ª RPM, assim como permitir comparações entre as Unidades.

Para a seleção da amostra da pesquisa de campo, solicitou-se, via email institucional da PMMG (intranetpm)<sup>21</sup>, as balizas<sup>22</sup> atualizadas contendo o efetivo das unidades que serão avaliadas na pesquisa, excetuando-se os policiais militares em curso, o que foi plenamente atendido, sendo os documentos encaminhados anexo ao email institucional das Unidades<sup>23</sup>. Os dados consolidados do efetivo constam na TAB. abaixo.

TABELA 5  
Efetivo das Unidades de área que integram a 9ª RPM / 2011

| <b>Unidade</b> | <b>Oficiais</b> | <b>Praças</b> | <b>Total</b> |
|----------------|-----------------|---------------|--------------|
| 17º BPM        | 29              | 637           | 666          |
| 32º BPM        | 24              | 553           | 577          |
| 53º BPM        | 13              | 198           | 211          |
| 54º BPM        | 12              | 164           | 176          |
| <b>9ª RPM</b>  | <b>78</b>       | <b>1552</b>   | <b>1630</b>  |

Fonte: Baliza do 17º BPM, 32º BPM, 53º BPM e 54º BPM, atualizada em 28 de abril de 2011

Para cálculo da amostra, utilizou-se as técnicas de estimação de uma proporção populacional, conforme Triola (2005, p.230 a 245), observando-se a fórmula abaixo:

<sup>21</sup> PA – protocolo 318877309-1104, de 26/04/2011 10:07.; PA - protocolo 532705309-1104, de 26/04/2011 10:07.; PA - protocolo 667517309-1104, de 26/04/2011 10:07. e PA - protocolo 893492309-1104 de 26/04/2011 10:07.

<sup>22</sup> Relação nominal dos policiais militares da Unidade, organizados hierarquicamente por antiguidade.

<sup>23</sup> PA – protocolo 998477806-1104, de 28/04/2011 14:19 – 17º BPM; PA – protocolo 085648752-1104, de 27/04/2011 09:41- 32º BPM; PA – protocolo 560479701-1104, de 26/04/2011 17:26 – 53º BPM e PA – protocolo 737105882-1104, de 27/04/2011 08:45 – 54º BPM.

$$n = \frac{[Z^2 PQN]}{[(N-1)E^2] + (Z^2 PQ)}$$

onde:

n= tamanho da amostra

Z = nível de confiança

E = erro máximo permitido

P = percentagem com que o fenômeno ocorre

Q = (1-P) percentagem complementar

N = Tamanho da população

Como não se tem uma estimativa de P, logo P = 0,50

Q = 1 – P = 0,50

Adotou-se o nível de confiança para cálculo da amostra em 95%, logo, tem-se Z = 1,96, conforme Spiegel<sup>24</sup>, (1993 *apud* Triola, 2005)

A margem de erro utilizada para cálculo da amostra foi de 5%, logo, tem-se E = 0,05.

### 6.1.1 Cálculo da amostra do 17º BPM

Os dados para cálculo da amostra do 17º BPM são os seguintes:

População total: 666 policiais militares

Oficiais: 29

Praças: 637

Intervalo de confiança: 95%

Margem de erro: 5%

Logo:  $n = [1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 666] / \{[(666-1) * 0,05^2] + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)\} =$

$n = 637,7056 / 2,6179$

$n = 243,5943$

$n = 244$  policiais militares

---

<sup>24</sup> SPIEGEL, M. R. – **Estatística**. São Paulo. McGraw-Hill, 1993

### 6.1.2 Cálculo da amostra do 32º BPM

Os dados para cálculo da amostra do 32º BPM são os seguintes:

População total: 577 policiais militares

Oficiais: 24

Praças: 553

Intervalo de confiança: 95%

Margem de erro: 5%

Logo:  $n = [1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 577] / \{[(577-1) * 0,05^2] + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)\} =$

$n = 554,1508 / 2,4004$

$n = 230,8577$

$n = 231$  policiais militares

### 6.1.3 Cálculo da amostra do 53º BPM

Os dados para cálculo da amostra do 53º BPM são os seguintes:

População total: 211 policiais militares

Oficiais: 13

Praças: 198

Intervalo de confiança: 95%

Margem de erro: 5%

Logo:  $n = [1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 211] / \{[(211-1) * 0,05^2] + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)\} =$

$n = 201,684 / 1,4829$

$n = 136,0065$

$n = 136$  policiais militares

### 6.1.3 Cálculo da amostra do 54º BPM

Os dados para cálculo da amostra do 54º BPM são os seguintes:

População total: 176 policiais militares

Oficiais: 12

Praças: 164

Intervalo de confiança: 95%

Margem de erro: 5%

Logo:  $n = [1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 176] / \{[(176-1) * 0,05^2] + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)\} =$

$n = 167,1096 / 1,3929$

$n = 119,9724$

$n = 120$  policiais militares

Busca-se na presente pesquisa avaliar separadamente, com o fito de comparação, as estimativas dos estratos (Oficiais e Praças) a respeito da pesquisa de campo realizada. Dessa forma utilizou-se a técnica de amostragem estratificada uniforme, conforme Barbetta (1999, p.49) de forma que a amostra calculada para cada Unidade foi dividida em dois grupos iguais (Oficiais e Praças).

Como o número total de Oficiais das Unidades de área, conforme TAB. 5 são inferiores ao número calculado para a amostra, todos eles participarão da pesquisa de campo.

Quanto às Praças a amostra probabilística de cada Unidade foi selecionada observando-se o processo sistemático, conforme Barbetta (1999, p.45) no qual os nomes dos policiais militares que integram as respectivas Unidades foram dispostos numa relação única, organizados por antiguidade, conforme a baliza encaminhada pelas Unidades.

O cálculo do intervalo de seleção da amostra foi feito através da razão entre o total de praças que integram as Unidades e o total da amostra. (BARBETTA,1999)

Para a seleção da amostra realizou-se um sorteio para definir qual seria o primeiro elemento da população de praças das respectivas Unidades que integraria a amostra para a pesquisa, sendo que os demais membros da amostra foram selecionados a

partir deste primeiro elemento sorteado, observando o intervalo calculado, até se completar o total da amostra.

Após realizar-se a descrição da metodologia utilizada para a execução da pesquisa de campo, na seção seguinte apresenta-se a análise dos dados coletados, relacionando-os aos referenciais teóricos selecionados para este estudo.

## 7 PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DA 9ª RPM ACERCA DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE RECOMPENSAS

Busca-se na presente seção analisar os resultados da pesquisa de campo realizada na 9ª RPM, a qual procurou aferir a percepção individual dos Oficiais e Praças integrantes das Unidades de área da região acerca do processo de concessão de recompensas implantado pelas Unidades, de modo a se verificar a comprovação ou não da hipótese básica formulada neste estudo.

Os dados obtidos durante a pesquisa serão apresentados e analisados obedecendo-se à metodologia descrita na seção anterior.

### 7.1 Público integrante da amostra da pesquisa

Para a realização da pesquisa de campo de forma estratificada uniforme (Oficiais e Praças) nas Unidades de área da 9ª RPM, selecionou-se de forma probabilística uma amostra dentro da população total existente nas Unidades para a aplicação dos questionários.

Os questionários impressos foram encaminhados às Unidades de área da 9ª RPM, os quais foram aplicados e retornados devidamente preenchidos para a análise dos resultados, conforme TAB. abaixo.

TABELA 6

Questionários respondidos e devolvidos pelas Unidades da 9ª RPM / 2011

| Unidade       | Questionários encaminhados |            | Questionários devolvidos |            | % de devolução |              |
|---------------|----------------------------|------------|--------------------------|------------|----------------|--------------|
|               | Oficiais                   | Praças     | Oficiais                 | Praças     | Oficiais       | Praças       |
| 17º BPM       | 29                         | 122        | 21                       | 118        | 72,4%          | 96,7%        |
| 32º BPM       | 24                         | 116        | 23                       | 109        | 95,8%          | 94,0%        |
| 53º BPM       | 13                         | 68         | 13                       | 64         | 100,0%         | 94,1%        |
| 54º BPM       | 12                         | 60         | 12                       | 58         | 100,0%         | 96,7%        |
| <b>9ª RPM</b> | <b>78</b>                  | <b>366</b> | <b>69</b>                | <b>349</b> | <b>88,5%</b>   | <b>95,4%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Verifica-se que o menor percentual de devolução de questionários ocorreu em relação aos Oficiais do 17º BPM, já que do total de questionários encaminhados, 72,4% retornaram devidamente preenchidos. Como a pesquisa em relação aos Oficiais foi censitária em razão do pequeno número de Oficiais se comparado com o número de Praças existentes nas Unidades, entende-se que o percentual de devolução dos questionários do 17º BPM não inviabiliza a pesquisa, a qual será analisada considerando-se a 9ª RPM.

Considerando que a pesquisa foi aplicada dentro de um período de cerca de 20 dias no mês de junho de 2011 e alguns dos militares integrantes da amostra se encontravam de férias, realizando cursos ou licenciados, já era de se esperar ocorrer devolução de questionários sem o devido preenchimento.

## **7.2 Análise do questionário – pesquisa de campo**

O questionário com perguntas fechadas elaborado para a realização da pesquisa de campo, APENDICE II, foi estruturado com 13 (treze) questões objetivas, baseado nos indicadores que buscam explicar as variáveis da hipótese básica do estudo.

Como forma de se buscar uma percepção mais acurada dos policiais militares acerca de cada quesito estabelecido na pesquisa de campo, as questões enunciadas possibilitou ao entrevistado atribuir uma nota, entre 1 e 10, sobre cada questionamento feito, onde 1 referia-se ao menor nível dentro das assertivas propostas e 10 o maior valor.

A apresentação dos dados colhidos na pesquisa de campo será feita utilizando-se gráficos elaborados a partir das respostas efetivamente consignadas nos questionários. A ferramenta utilizada para análise dos dados e construção dos gráficos foi o software *IBM SPSS Statistic 19*.

As tabelas com a distribuição dos dados da pesquisa constam no APENDICE III, as quais subsidiarão as análises e interpretações do questionário que se pretende demonstrar a seguir.

### 7.2.1 Questão 01 - Você se sente reconhecido e valorizado pela sua atuação profissional na Unidade?

A questão 01 procurou aferir se os policiais militares da 9ª RPM se sentem reconhecidos e valorizados pela sua atuação profissional na respectiva Unidade.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 7,26. Destaca-se no GRAF. abaixo que 44,5 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 14,5% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que os Oficiais da 9ª RPM se sentem reconhecidos e valorizados pela sua atuação profissional nas Unidades.

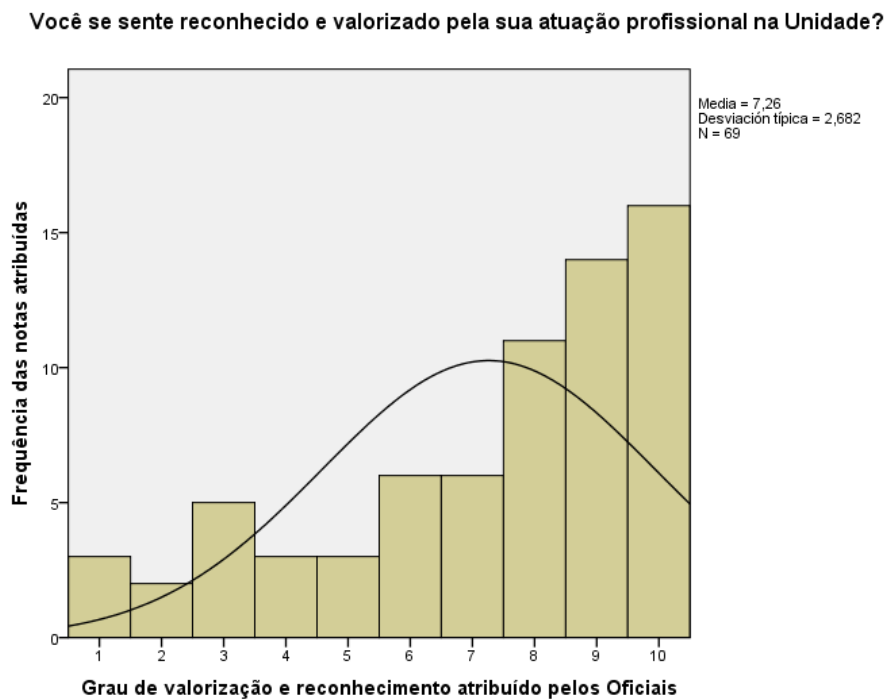


GRÁFICO 33 - Resposta questão 01 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,54 pontos. Os Oficiais do 54º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 6,58. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 7,26 e do 17º BPM 6,86.

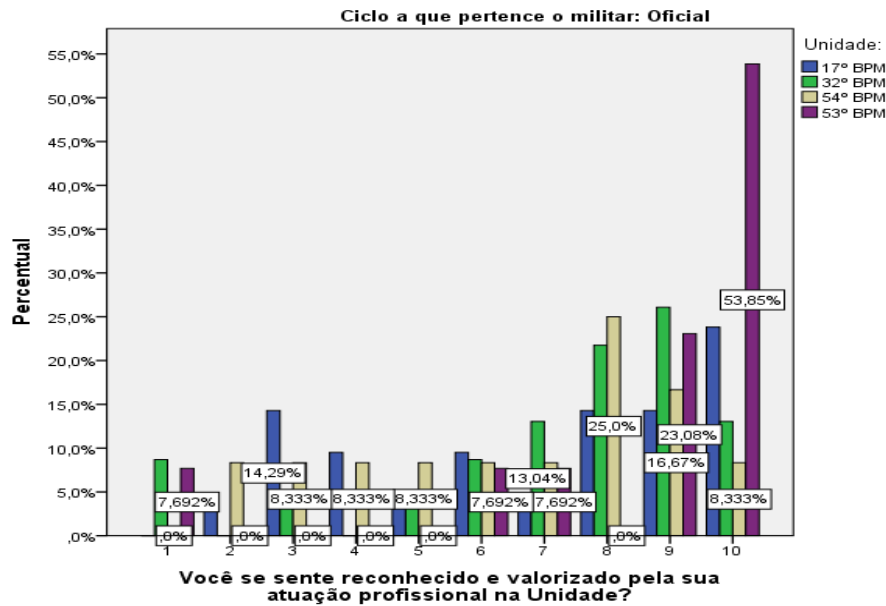


GRÁFICO 34 – Questão 01 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 6,21. Diferentemente das notas atribuídas pelos Oficiais, apenas 24,1 % das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 19,2% deram uma nota entre 1 e 3. Apesar da média das notas ser superior a 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 20% que não se sentem reconhecidos e valorizados pela sua atuação profissional nas Unidades.

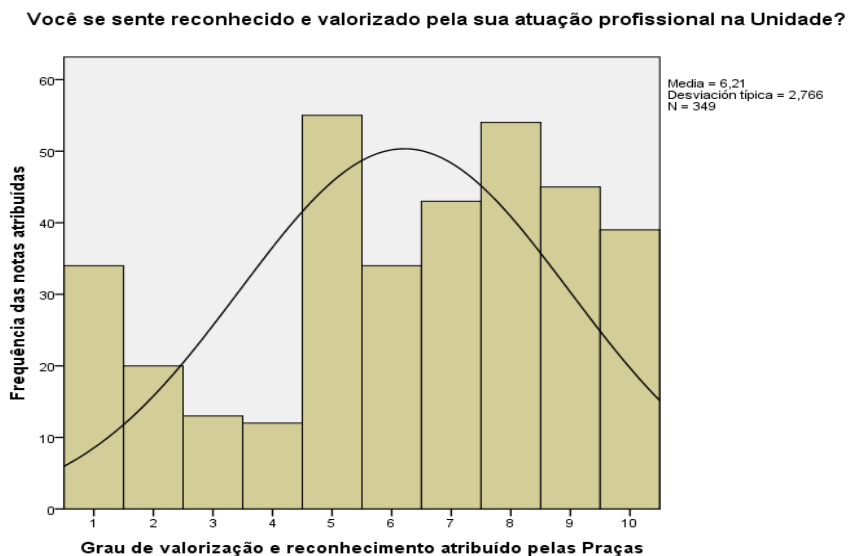


GRÁFICO 35 - Resposta questão 01 pesquisa de campo - Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 6,88 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,86. A nota média das Praças do 32º BPM foi 6,08 e do 54º BPM 6,45.

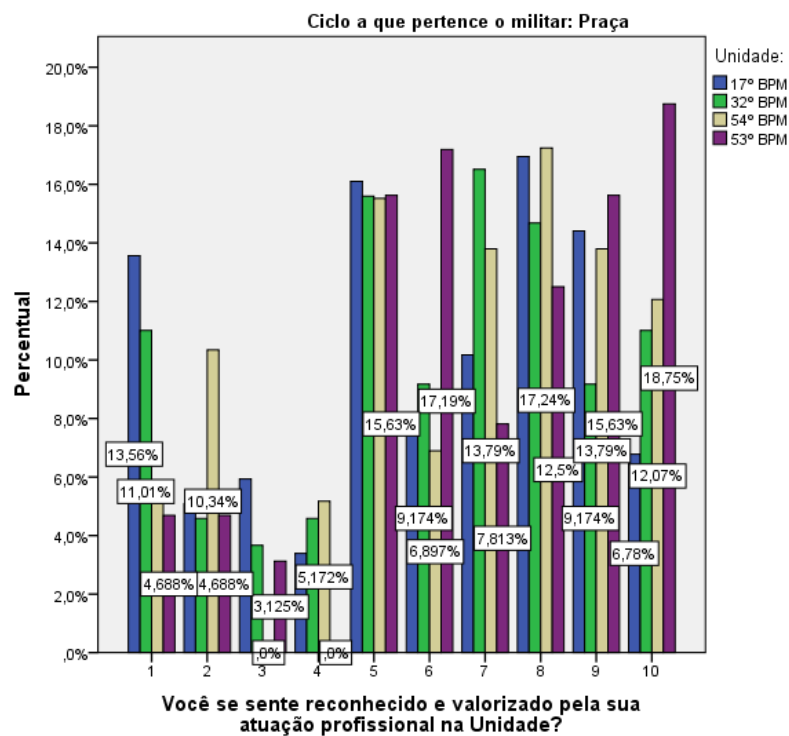


GRÁFICO 36 – Questão 01 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

## 7.2.2 Questão 02 - Você se sente motivado para prestação de serviços na sua Unidade?

A questão 02 procurou aferir o grau de motivação dos policiais militares da 9ª RPM para a prestação de serviços nas respectivas Unidades.

Destaca-se conforme Bergamini, (1990, p.30) que a motivação trata-se de um ciclo interno do indivíduo e se relaciona conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg a própria natureza do trabalho realizado, as reais responsabilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o senso de realização proporcionada pelo trabalho, conforme

mencionado na seção 3 deste trabalho.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 8,36. Destaca-se no GRAF. abaixo que 61,9 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que apenas 4,3% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que os Oficiais da 9ª RPM se sentem altamente motivados para prestação de serviços nas Unidades.

Dessa forma entende-se que o grau elevado de motivação dos Oficiais da 9ª RPM, não necessariamente se relaciona à satisfação com o processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades de área da 9ª RPM, mas sim aos aspectos motivacionais do cargo exercido. Conforme Dubrin (2003) os fatores motivacionais são intrínsecos ao cargo exercido (desafio do trabalho em si, responsabilidade, reconhecimento, realização, progresso no cargo e reconhecimento profissional) são fatores de conteúdo dos cargos que os tornam emocionantes, sendo que os fatores extrínsecos, ou de contexto dos cargos, são os fatores de higiene - fontes de insatisfação no cargo, neutros para motivação - (condições físicas de trabalho, políticas da empresa, qualidade da supervisão, relacionamento com colegas de trabalho, salário, status, segurança no emprego)



**GRÁFICO 37 - Resposta questão 02 pesquisa de campo - Oficiais**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais

do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,77 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 8,05. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 8,43 e do 54º BPM 8,33.

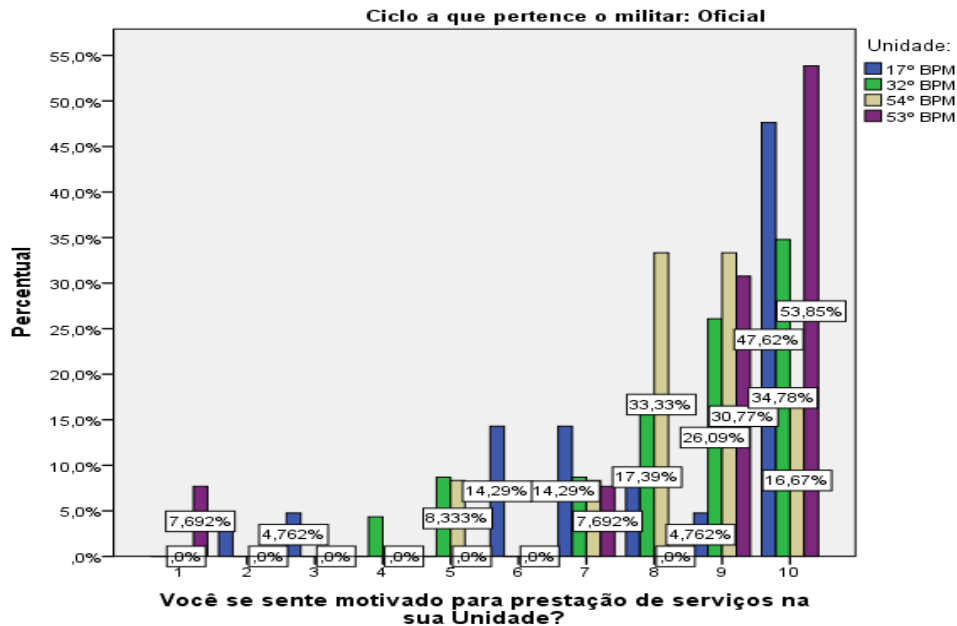
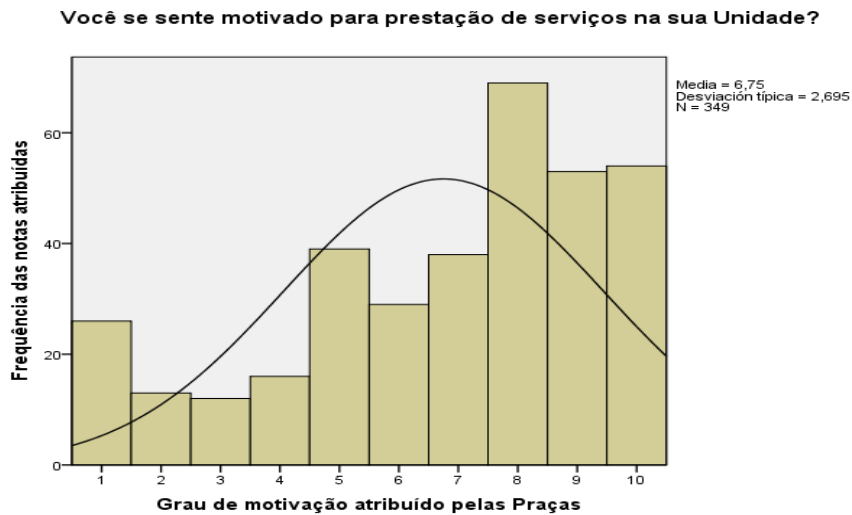


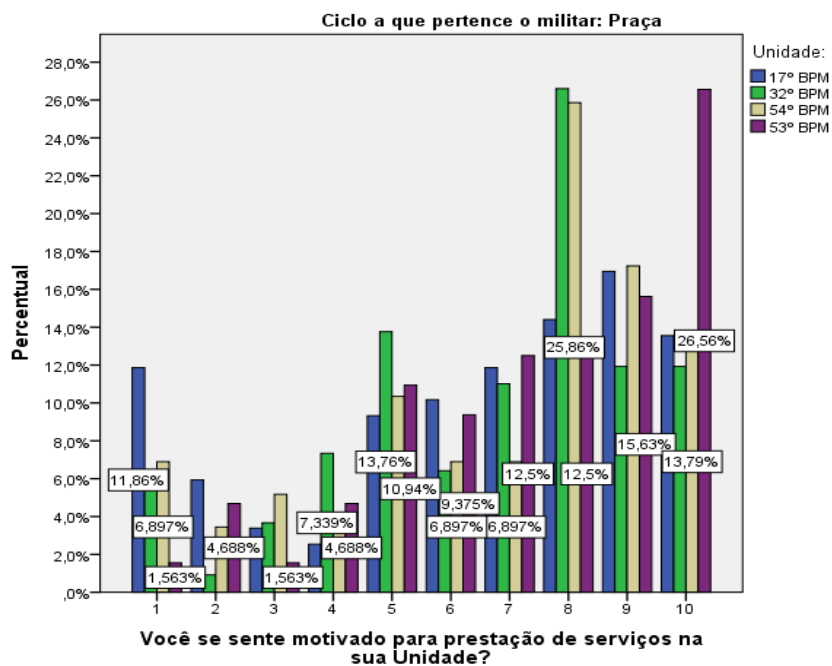
GRÁFICO 38 – Questão 02 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 6,75. Ao se comparar entre os extratos Oficiais e Praças verifica-se que 61,9% dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, já entre as praças este percentual foi de 30,7 %, ou seja metade do percentual atribuído pelos Oficiais. Já em relação ao percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 3 neste questionamento, este totalizou 14,6%, isto é mais de três vezes o percentual de Oficiais que também deram esta nota na pesquisa, que foi 4,3%. Apesar da média das notas ser superior a 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 15% que não se sentem motivados para prestação de serviços nas Unidades.



**GRÁFICO 39 - Resposta questão 02 pesquisa de campo - Praças**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,39 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 6,38. A nota média das Praças do 32º BPM foi 6,72 e do 54º BPM 6,84.



**GRÁFICO 40 – Questão 02 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.3 Questão 03 - Você se sente satisfeito em relação ao processo de concessão de recompensas da Unidade?

A questão 03 procurou aferir o grau de satisfação dos policiais militares da 9ª RPM em relação ao processo de concessão de recompensas das Unidades.

Conforme discutido na seção 3 deste trabalho a gestão de recompensas numa organização, sob o enfoque da concepção “estratégica da gestão de pessoas”, deve buscar:

Práticas alinhadas a aspectos de longo prazo da organização e pela tentativa de integração com as demais ações organizacionais e de gestão de pessoas [...] na adoção de sistemáticas baseadas em competências; na expansão da parcela de remuneração variável no composto remuneratório; na busca por aproximar a recompensa sob a percepção de valor de quem a recebe, como no uso de benefícios flexíveis; na valorização de aspectos não pecuniários na recompensa, como oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, que segundo Fischer (1998), se tornam o principal anseio das pessoas; e na possibilidade do exercício de maior autonomia e liberdade no local de trabalho. (HIPÓLITO, 2004, p. 42)

Depreende-se que este ideal enunciado por Hipólito (2004) compõe uma formulação que deve orientar as políticas de gestão de pessoas nas organizações modernas. No entanto a proposta da pesquisa de campo neste quesito se limitou a avaliar, a partir da percepção individual dos policiais militares, o grau de satisfação com o processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades, independentemente do entendimento de cada um sobre os preceitos teóricos que versam sobre o tema, mormente os que se referem à gestão de recompensas definidos por Hipólito (2004).

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,41. Destaca-se no GRAF. abaixo que 26,1 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 18,8% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que apesar da nota média atribuída ser superior a 6 há um percentual considerável de Oficiais, cerca de 20%, que não estão satisfeitos com o processo de concessão de recompensas das Unidades.

É bem verdade que um funcionário satisfeito não é necessariamente mais produtivo que um funcionário insatisfeito, mas a insatisfação no trabalho, agregada por muitos indivíduos, cria uma força de trabalho com mais probabilidade de exibir os seguintes

comportamentos, conforme evidenciado na seção 3 deste trabalho: 1) rotatividade mais alta; 2) maior absenteísmo; 3) menor cidadania empresarial; 4) mais queixas e processos; 5) greves; 6) furtos, sabotagens e vandalismo; 7) pior saúde física e mental (o que significa um estresse maior no trabalho, maiores custos com saúde e mais processos.) (HENNE E LOCKE<sup>25</sup>, 1985 *apud* BATEMAN E SNELL, 1998, p. 374)

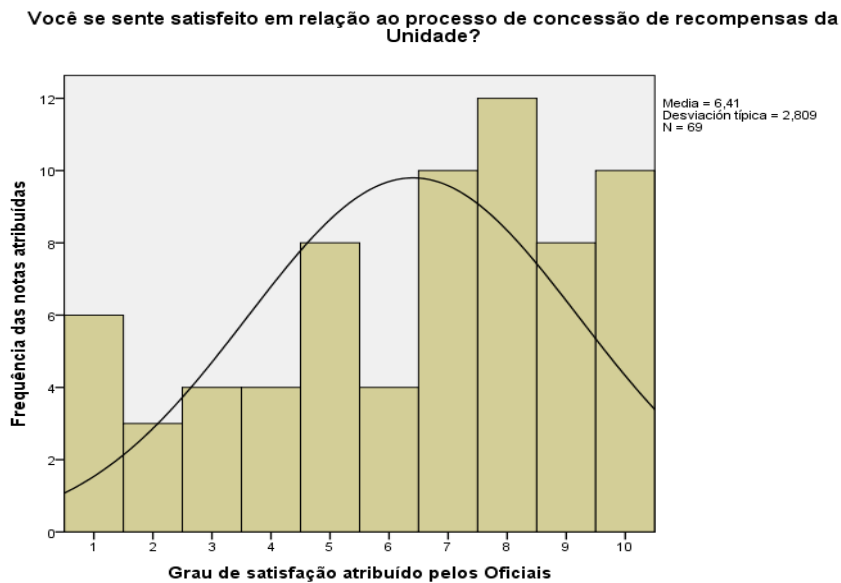


GRÁFICO 41 - Resposta questão 03 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,69 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 4,67. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 6,7 e do 54º BPM 6,42.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM os Oficiais da Unidade não estão satisfeitos com o processo de concessão de recompensas da Unidade.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 57,1% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

<sup>25</sup> HENNE, D., LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are de consequences? *International Journal of psychology*, 20, 1985, p. 221-240.

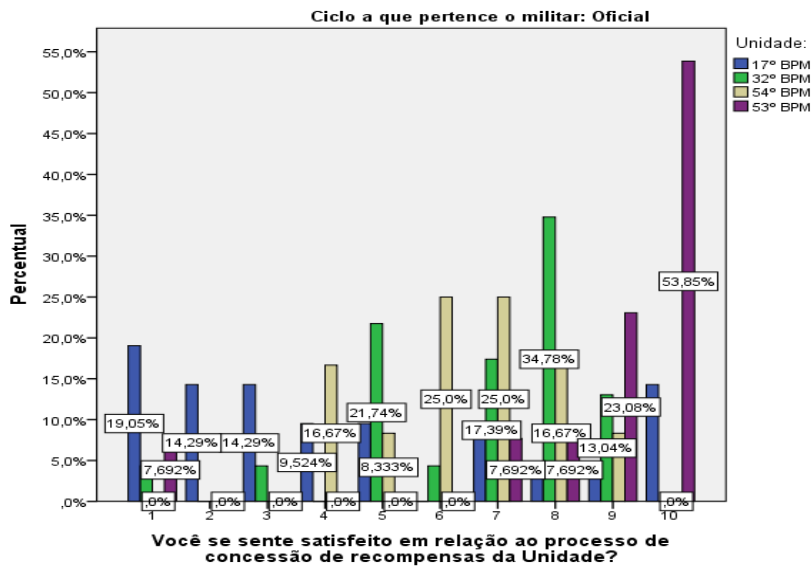


GRÁFICO 42 – Questão 03 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,48. Verifica-se que 32,1% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 30,9% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ser superior a 5 praticamente um terço das Praças da 9ª RPM não estão satisfeitas com o processo de concessão de recompensas das Unidades.

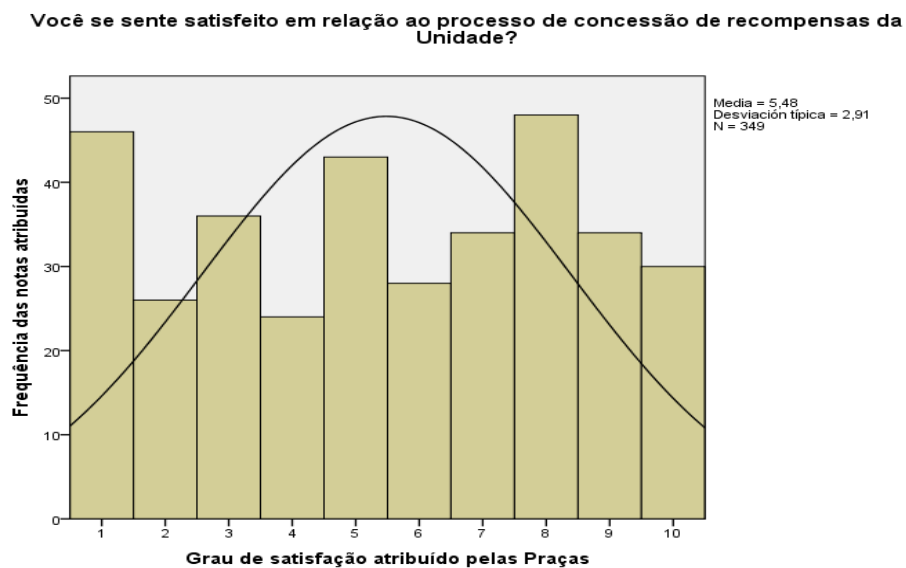


GRÁFICO 43 - Resposta questão 03 pesquisa de campo - Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 6,91 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 4,61. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,66 e do 54º BPM 5,34.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM, assim como os Oficiais, as Praças da Unidade não estão satisfeitas com o processo de concessão de recompensas da Unidade.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelas Praças do 17º BPM constata-se que 52,5% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

Há que se destacar ainda que em relação ao 32º BPM e 54º BPM o percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 são elevados, quais sejam 35,8% e 31%, respectivamente, o que denota que há inconformidade de um número considerável de Praças com o processo de concessão de recompensas das Unidades.

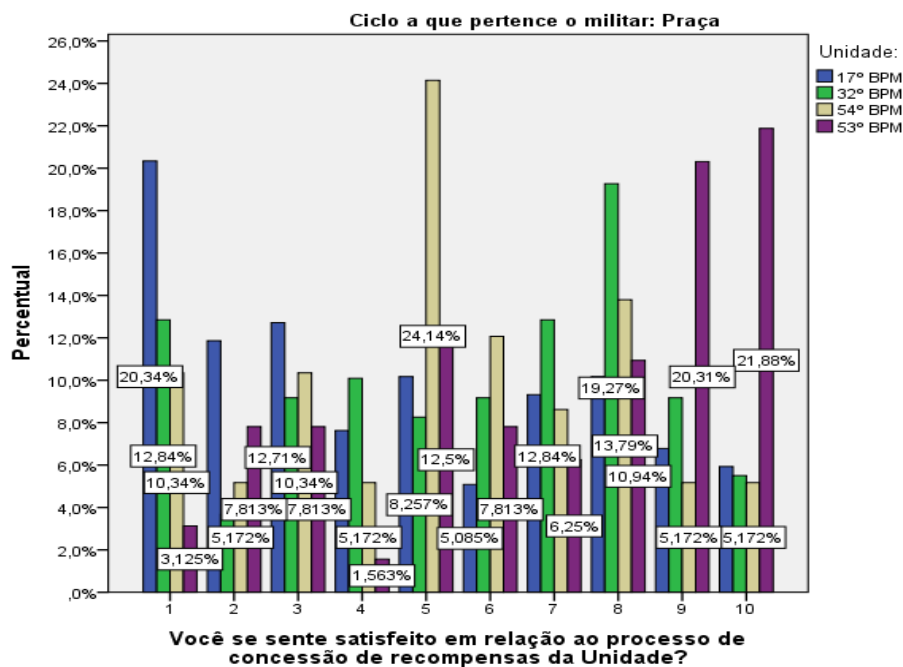


GRÁFICO 44 – Questão 03 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.4 Questão 04 - Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?

A questão 04 procurou aferir de que forma os policiais militares da 9ª RPM avaliam a metodologia utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,65. Destaca-se no GRAF. abaixo que 44,9 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 17,4% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que a maioria dos Oficiais consideram que a metodologia utilizada pelas Unidades para concessão de recompensas promove o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares.

Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?

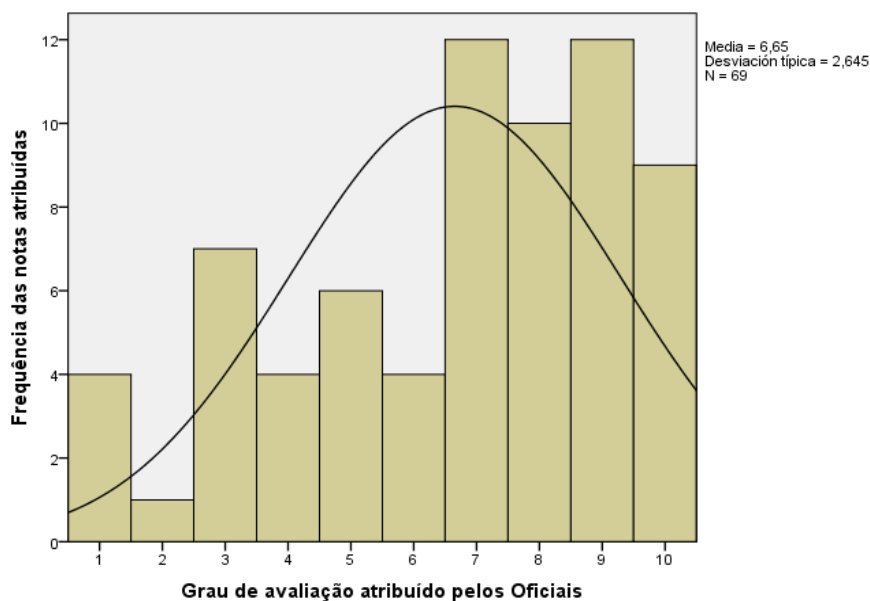


GRÁFICO 45 - Resposta questão 04 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,77 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na

média a menor nota no quesito 5,0. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 6,96 e do 54º BPM 6,67.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria dos Oficiais consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas promove a devida valorização profissional e reconhecimento dos militares, porém ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 47,6% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito, o que indica que praticamente 50% dos Oficiais da Unidade discordam que a metodologia adotada para a concessão de recompensas promove a devida valorização e reconhecimento profissional.

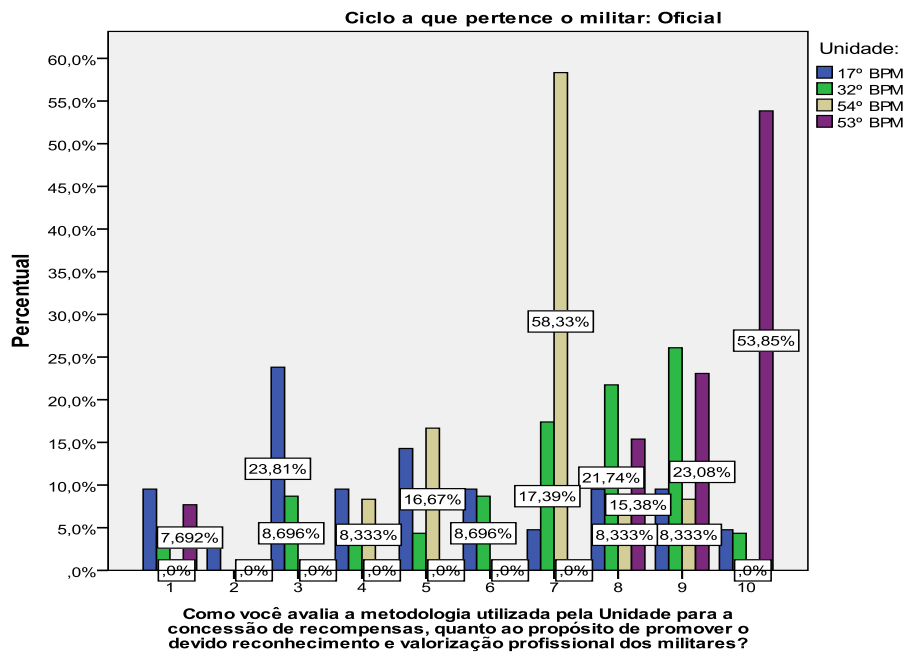


GRÁFICO 46 – Questão 04 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,59. Verifica-se que 32,1% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 25,8% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ser superior a 5 praticamente um terço das Praças da 9ª RPM não consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas promove a devida valorização profissional e reconhecimento dos militares.

**Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?**

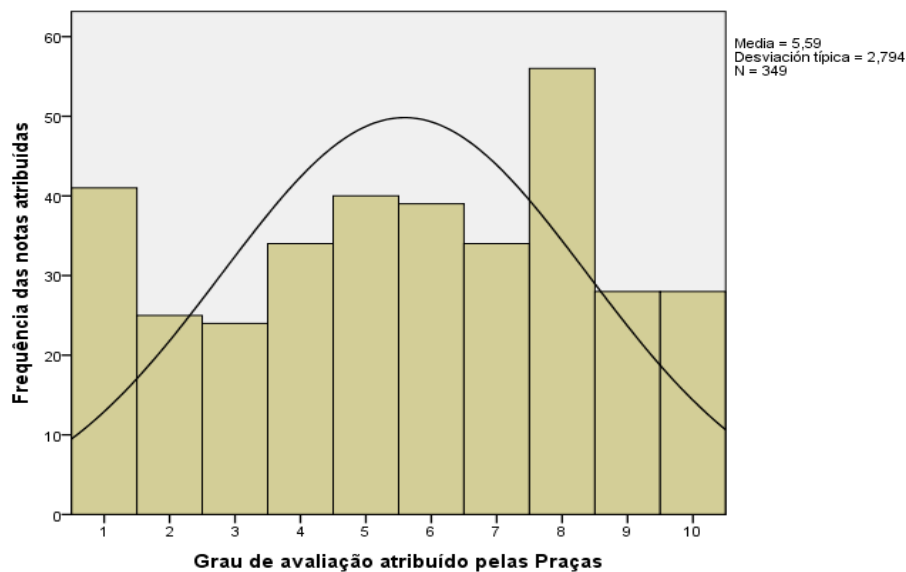


GRÁFICO 47 - Resposta questão 04 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,11 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 4,86. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,51 e do 54º BPM 5,55.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM as Praças da Unidade não consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas promove a devida valorização profissional e reconhecimento dos militares.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelas Praças do 17º BPM constata-se que 49,2% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

Há que se destacar ainda que em relação ao 32º BPM e 54º BPM o percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 são elevados, quais sejam 32,1% e 31,0%, respectivamente, o que denota que um número considerável de Praças destas

Unidades não consideram que a metodologia adotada para a concessão de recompensas promove a devida valorização profissional e reconhecimento dos militares.

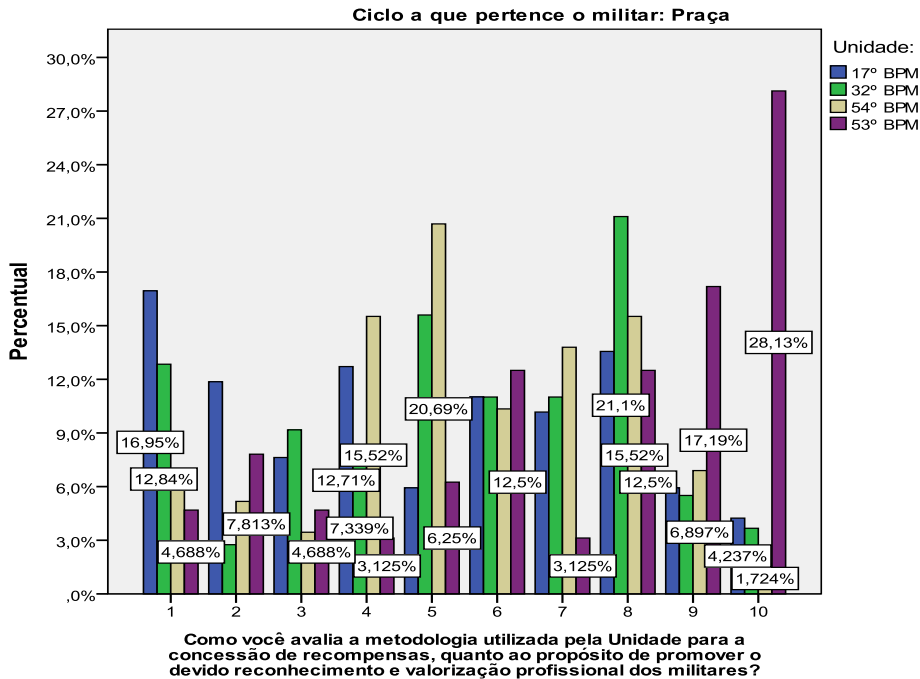


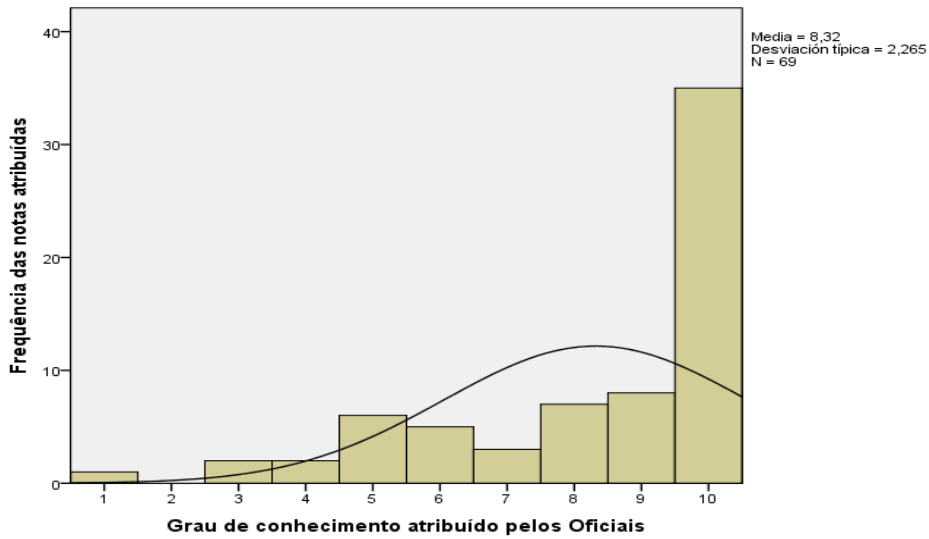
GRÁFICO 48 – Questão 04 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

**7.2.5 Questão 05 - Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?**

A questão 05 procurou aferir o grau de conhecimento da metodologia e dos critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.

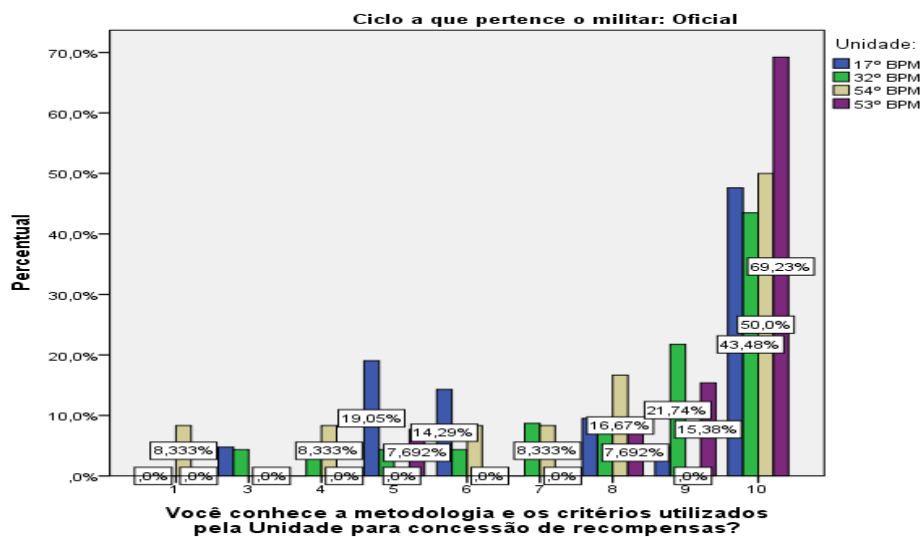
Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 8,32. Destaca-se no GRAF. abaixo que 62,5 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que apenas 4,3% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que os Oficiais conhecem a metodologia e os critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.

**Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?**



**GRÁFICO 49 - Resposta questão 05 pesquisa de campo - Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 9,31 pontos. Os Oficiais do 54º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 7,83. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 8,39 e do 17º BPM 7,9.



**GRÁFICO 50 – Questão 05 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 6,58. Verifica-se que 45,0% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 16,0% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ser superior a 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 20% que não conhecem a metodologia e os critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.

Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

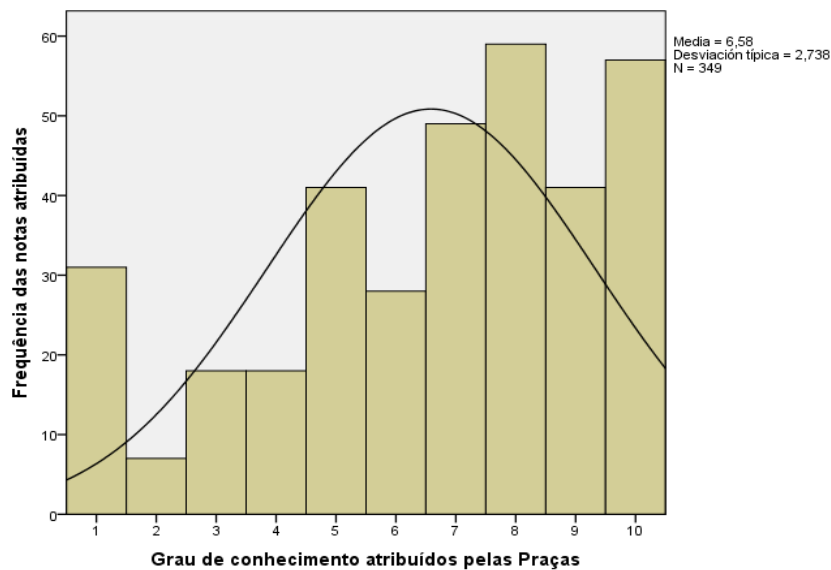


GRÁFICO 51 - Resposta questão 05 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,77 pontos. Já as Praças do 54º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 6,16. A nota média das Praças do 32º BPM foi 6,4 e do 17º BPM 6,32.

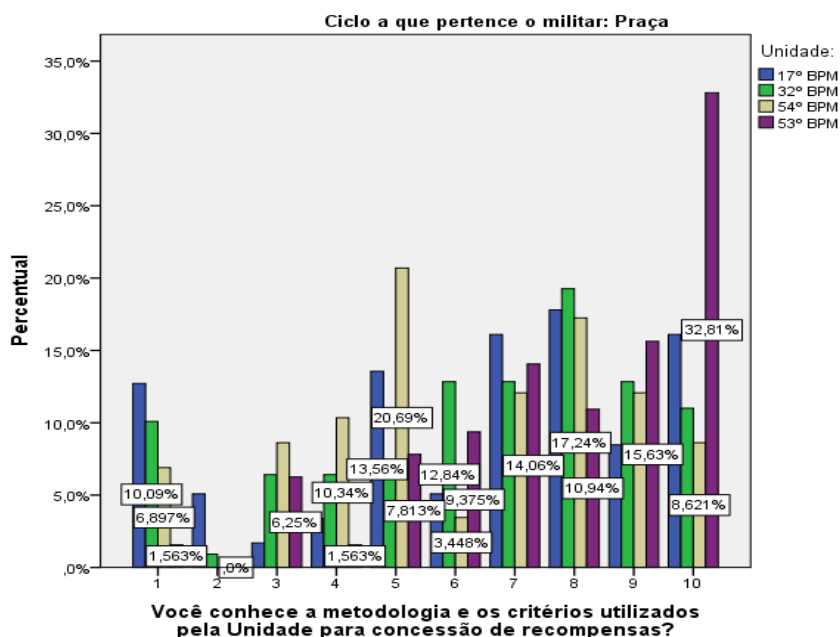
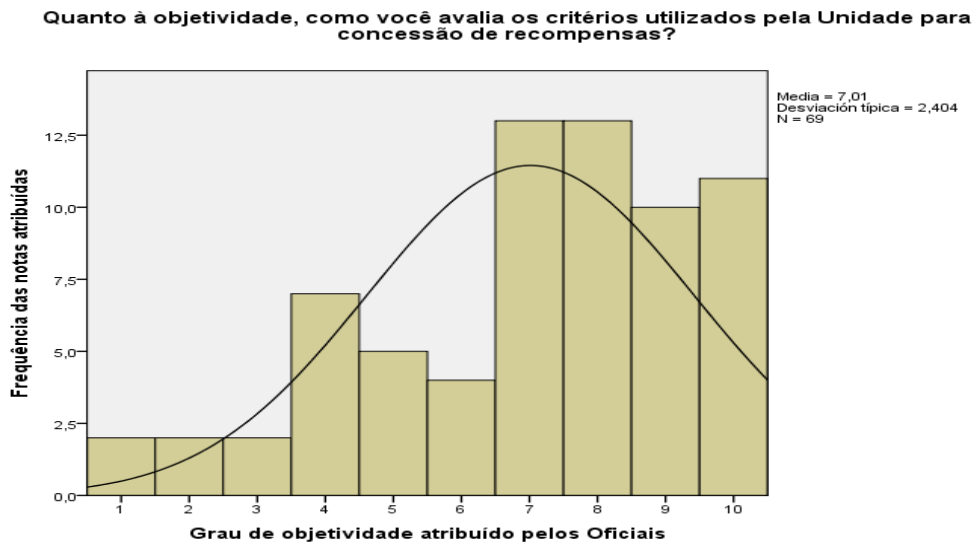


GRÁFICO 52 – Questão 05 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.6 Questão 06 - Quanto à objetividade, como você avalia os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

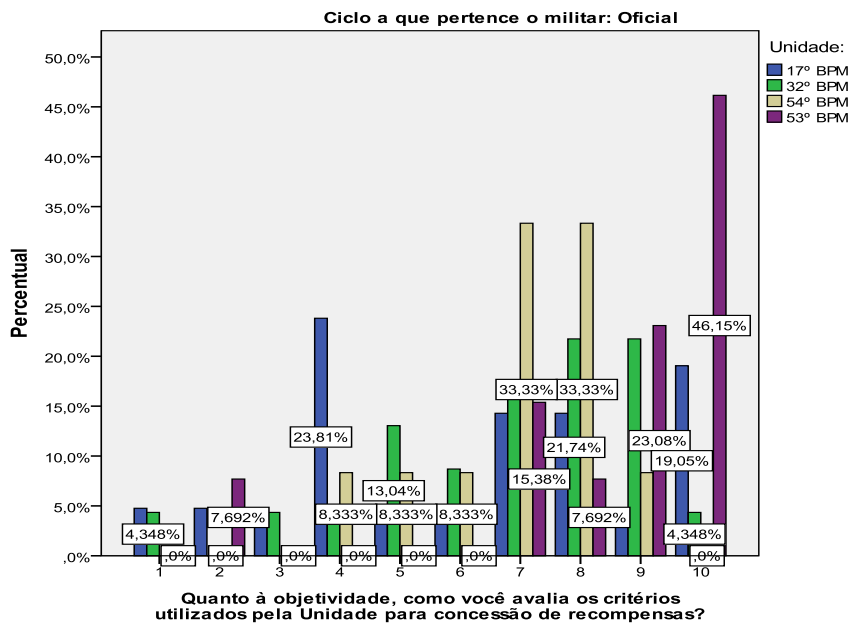
A questão 06 procurou aferir o grau de objetividade dos critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 7,01. Destaca-se no GRAF. abaixo que 49,3 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que apenas 8,7% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que os Oficiais da 9ª RPM consideram que são objetivos os critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.



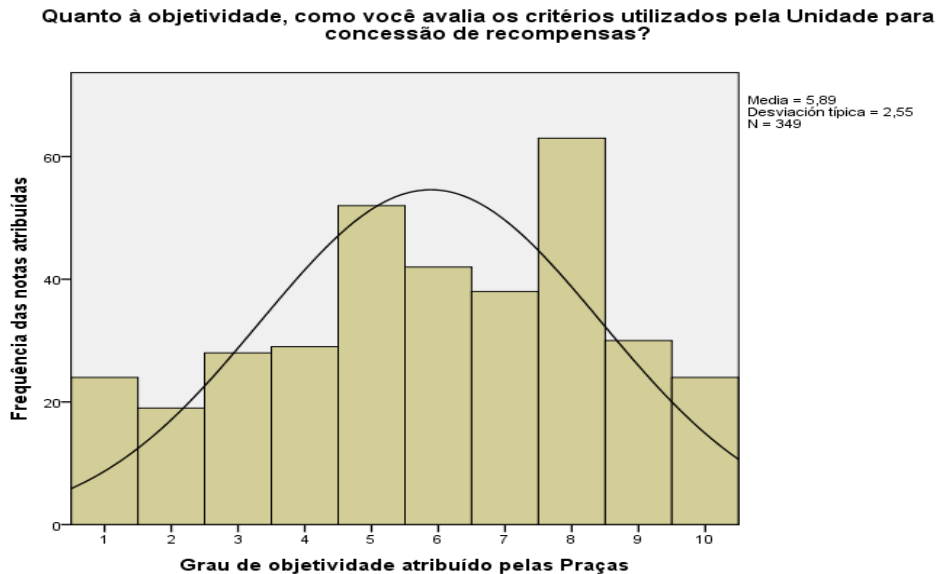
**GRÁFICO 53 - Resposta questão 06 pesquisa de campo - Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,54 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 6,24. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 6,87 e do 54º BPM 7,0.



**GRÁFICO 54 – Questão 06 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,89. Verifica-se que 33,5% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 20,3% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar próximo a 6 há um percentual considerável de Praças, mais de 20% que não consideram objetivos os critérios utilizados pelas Unidades para a concessão de recompensas.



**GRÁFICO 55 - Resposta questão 06 pesquisa de campo - Praças**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,27 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,3. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,82 e do 54º BPM 5,69.

Destaca-se na análise das respostas dadas pelas Praças do 17º BPM que 38,1 % da amostra atribuíram nota entre 1 e 4, considerando que os critérios utilizados para a concessão de recompensas pela Unidade não são objetivos.

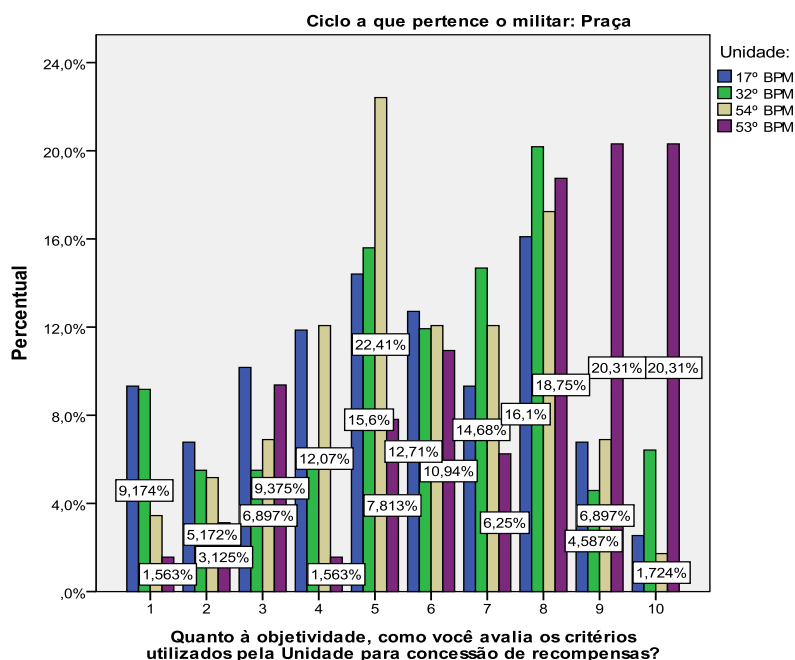


GRÁFICO 56 – Questão 06 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

**7.2.7 Questão 07 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure justiça e equidade no reconhecimento e valorização profissional?**

A questão 07 procurou aferir a percepção de justiça e equidade na metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas.

Destaca-se conforme Maximiano, (2008, p. 258) que de acordo com a teoria da equidade as pessoas sempre fazem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, se as proporções forem equivalentes, as pessoas acreditam que a relação é equitativa, ou justa. De acordo com o autor a equidade faz com que as pessoas se sintam satisfeitas com o tratamento que recebem, porém a falta de equidade pode produzir comportamentos nas pessoas, que vão desde alteração no esforço exercido, passando pela alteração dos resultados produzidos, podendo chegar até ao abandono da situação presente, conforme evidenciado na seção 3 deste estudo.

Dessa forma, depreende-se que é muito relevante os dados da pesquisa de campo em relação a este quesito, pois a identificação da percepção de justiça e equidade

junto aos policiais militares da 9ª RPM, no processo de concessão de recompensas, possibilitará esclarecer este indicador para a comprovação da hipótese básica da pesquisa.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,67. Destaca-se no GRAF. abaixo que 52,2 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 18,8% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para a maioria dos Oficiais da 9ª RPM a metodologia utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas apresenta justiça e equidade. Ressalte-se porém que para cerca de 20% dos Oficiais não há justiça e equidade no processo de concessão de recompensas das Unidades.

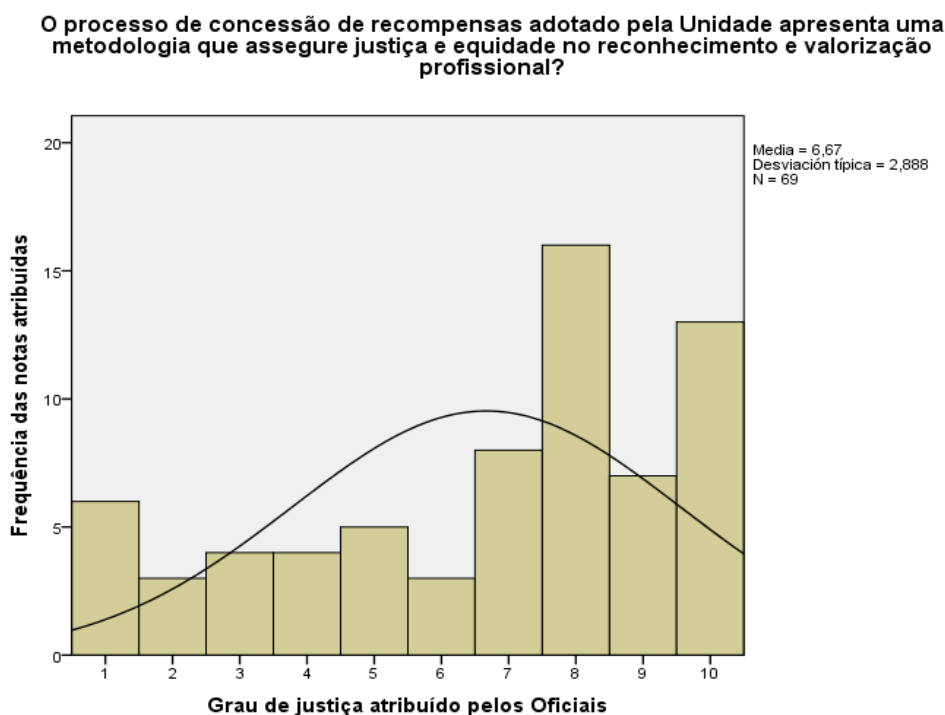


GRÁFICO 57 - Resposta questão 07 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,38 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 4,71. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 6,87 e do 54º BPM 7,83.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM os Oficiais consideram que não há justiça e equidade no processo de concessão de recompensas da Unidade.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 57,1% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

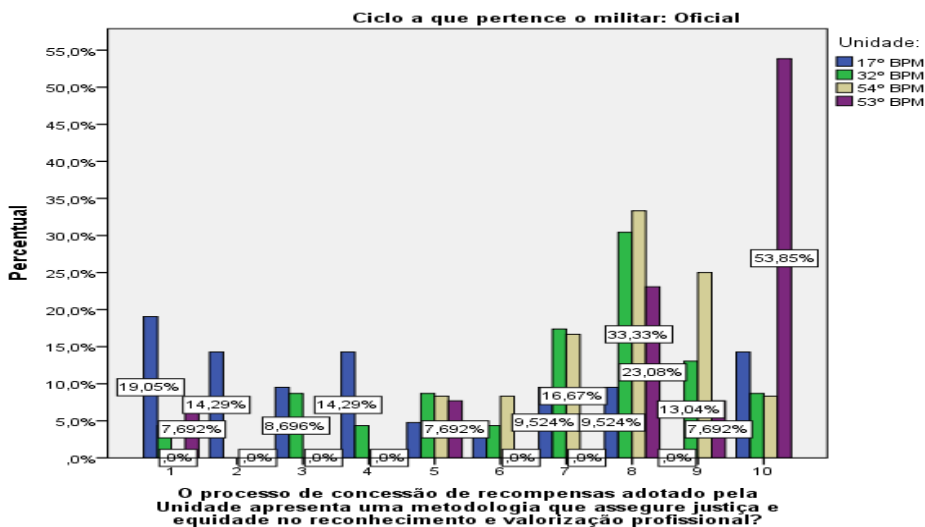


GRÁFICO 58 – Questão 07 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,81. Verifica-se que 34,4% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 23,8% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar próximo a 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 25% que consideram que não há justiça e equidade no processo de concessão de recompensas das Unidades.

O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure justiça e equidade no reconhecimento e valorização profissional?

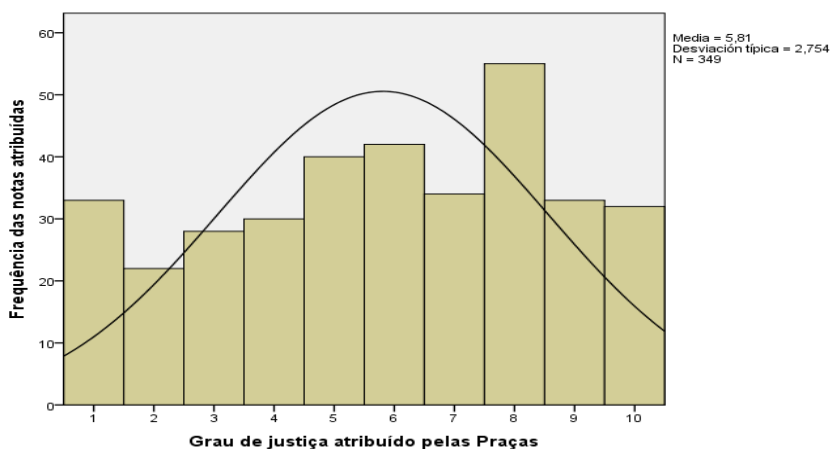


GRÁFICO 59 - Resposta questão 07 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,34 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,19. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,76 e do 54º BPM 5,47.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria das Praças da Unidade consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas assegura justiça e equidade, porém ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelas Praças do 17º BPM constata-se que 39,8% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito, demonstrando que 40% das Praças da Unidade não considera justo e equitativo o processo de concessão de recompensas da Unidade.

Há que se destacar ainda que em relação ao 32º BPM e 54º BPM o percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 são elevados, quais sejam 32,1% e 36,2%, respectivamente, o que denota que um número considerável de Praças destas Unidades não consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas assegure justiça e equidade.

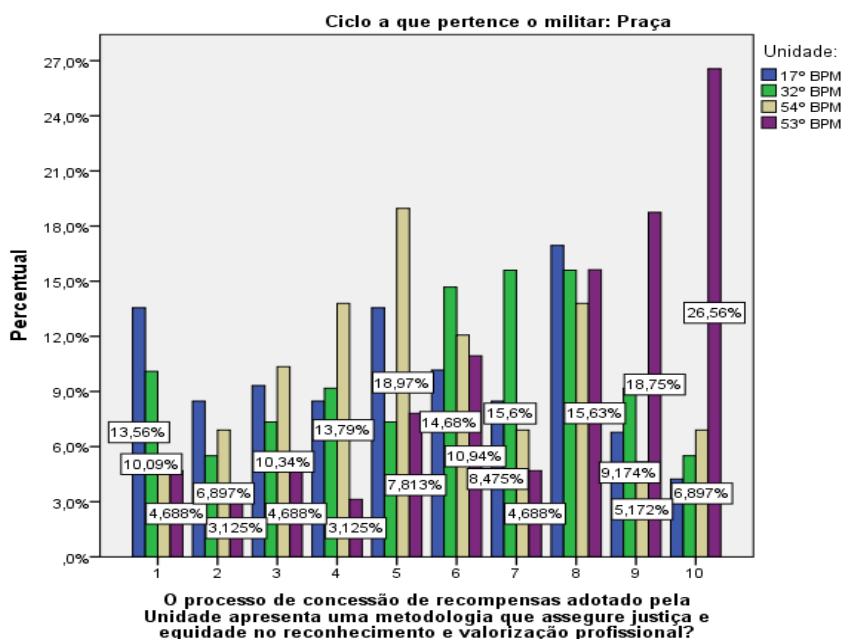


GRÁFICO 60 – Questão 07 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.8 Questão 08 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?

A questão 08 procurou aferir se a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegura comportamentos positivos de outros militares através do exemplo de outros profissionais recompensados.

A fundamentação da questão se baseia em um dos pressupostos da teoria do behaviorismo de B. F. Skinner, descrita na seção 3 deste trabalho. Segundo esta teoria sempre que o organismo apresentar a necessidade de sobreviver, atender a alguma necessidade ou proteger-se, e o comportamento produzir esse resultado, haverá a tendência de repetição desse mesmo comportamento.

Verifica-se que este pressuposto se aplica com precisão ao processo de concessão de recompensas formalmente estabelecido, tanto em relação a quem recebe a recompensa, como reforço positivo ao comportamento adotado, quanto em relação a quem observa aquele que recebeu a recompensa, como exemplo de comportamento a ser

seguido. Conforme destacou Bateman e Snell (1998, p. 363) “O comportamento que é seguido de conseqüências positivas provavelmente será repetido”

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,78. Destaca-se no GRAF. abaixo que 53,6 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 17,4% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para a maioria dos Oficiais da 9ª RPM a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegura comportamentos positivos de outros militares. Ressalte-se, porém que para cerca de 20% dos Oficiais o processo de concessão de recompensas não possibilita este comportamento em outros militares.

O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?

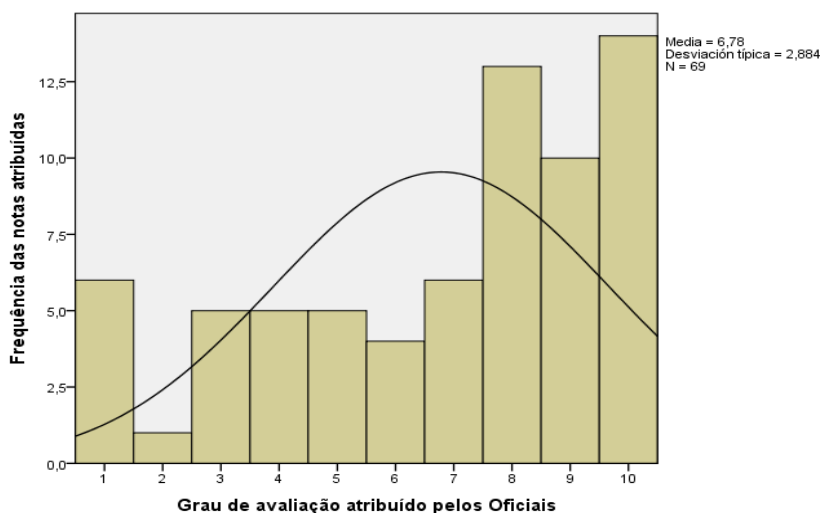


GRÁFICO 61 - Resposta questão 08 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,62 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 4,86. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 7,0 e do 54º BPM 7,75.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria dos Oficiais consideram que o processo de concessão de

recompensas da Unidade não possibilita comportamentos positivos dos militares a partir de exemplos dos militares recompensados

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 52,4% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

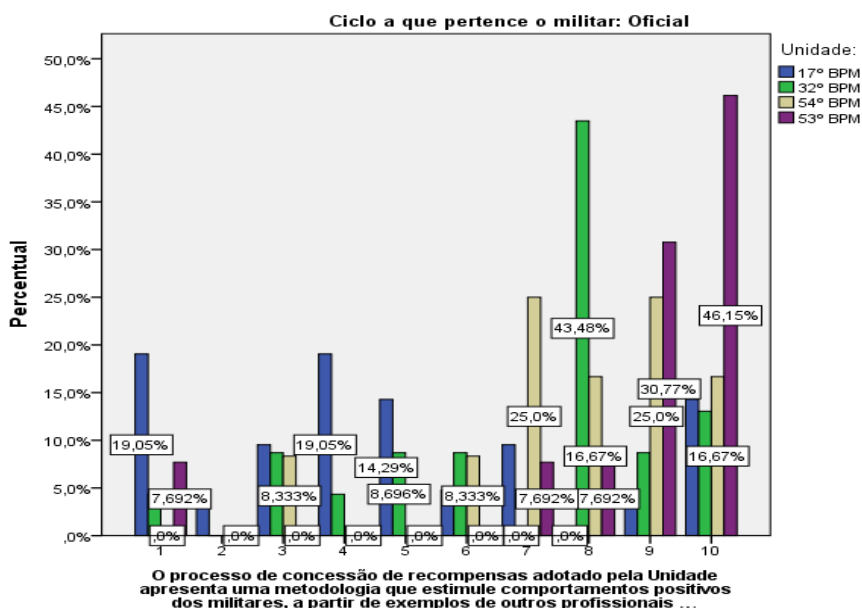


GRÁFICO 62 – Questão 08 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,92. Verifica-se que 35,2% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 22,9% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar próximo a 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 25% que consideram que o processo de concessão de recompensas das Unidades, não possibilita comportamentos positivos dos militares a partir de exemplos dos militares recompensados

O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?

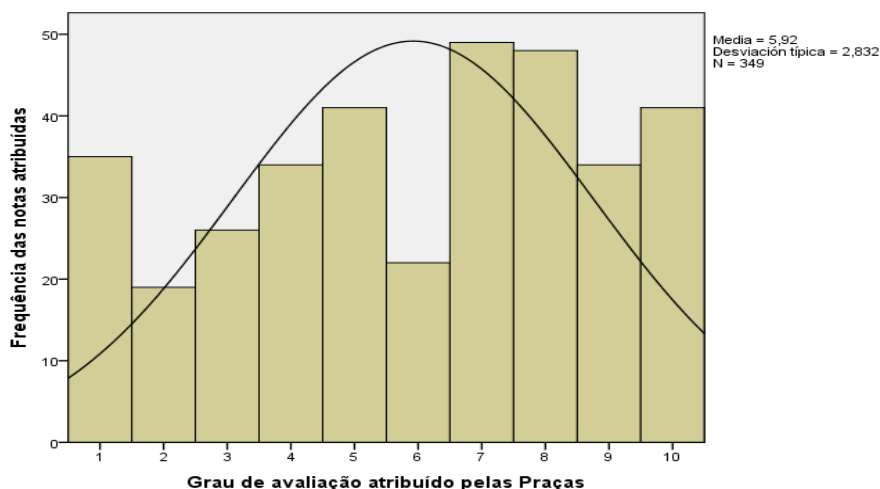


GRÁFICO 63 - Resposta questão 08 pesquisa de campo - Praças

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,23 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,33. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,99 e do 54º BPM 5,55.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria das Praças da Unidade consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas possibilita comportamentos positivos dos militares a partir de exemplos dos militares recompensados, porém ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelas Praças do 17º BPM constata-se que 43,2% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito, dessa forma pode-se afiançar que mais de 40% das Praças da Unidade não concorda que o processo de concessão de recompensas possibilita este comportamento positivo de outros militares.

Há que se destacar ainda que em relação ao 32º BPM e 54º BPM o percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 são elevados, quais sejam 29,4% e 31,0%, respectivamente, o que denota que um número considerável de Praças destas Unidades não consideram que a metodologia adotada para a concessão de recompensas possibilita comportamentos positivos dos outros militares.

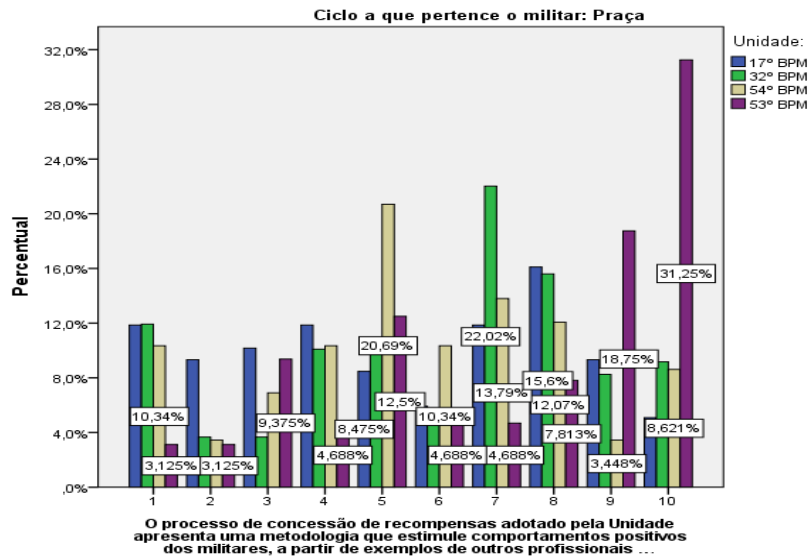


GRÁFICO 64 – Questão 08 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.9 Questão 09 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, apresenta uma metodologia que estimule a inovação e o espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade?

A questão 09 procurou aferir se a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegura inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais das Unidades.

A fundamentação da questão se baseia na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, tratada com detalhes na seção 3 deste estudo, segundo a qual as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 366) a pessoa média é auto-realizada em apenas 10% de sua capacidade, ou seja, a maioria das pessoas está vivendo e trabalhando com enorme reserva, coberta de potencial. Neste sentido os autores afirmam que deve ser criado um ambiente de trabalho que proporcione às pessoas uma oportunidade de utilizarem seus talentos e habilidades de modo criativo e permita que elas atinjam seu potencial mais pleno.

Dessa forma entende-se que o processo de concessão de recompensas pode servir a este propósito de possibilitar ao funcionário atingir a auto-realização profissional, quando então ele poderá demonstrar todo seu potencial atuando com inovação e espírito empreendedor.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,45. Destaca-se no GRAF. abaixo que 47,8 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 20,3% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para a maioria dos Oficiais da 9ª RPM a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegura inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais das Unidades. Ressalte-se, porém que para cerca de 25% dos Oficiais o processo de concessão de recompensas não possibilita este comportamento nos policiais militares.

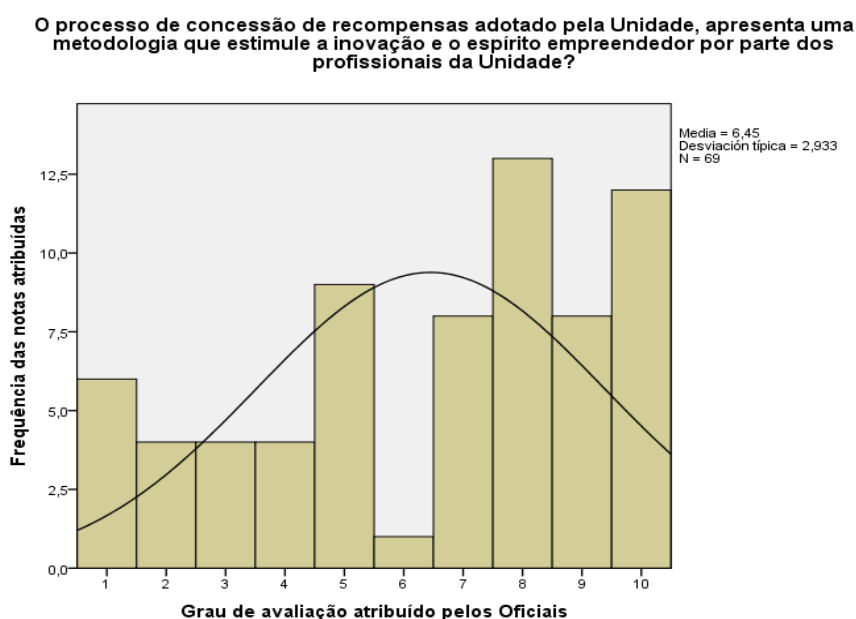


GRÁFICO 65 - Resposta questão 09 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,85 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 4,76. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 6,74 e do 54º BPM 7,33.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM os Oficiais consideram que o processo de concessão de recompensas da Unidade, não assegura inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 47,6% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

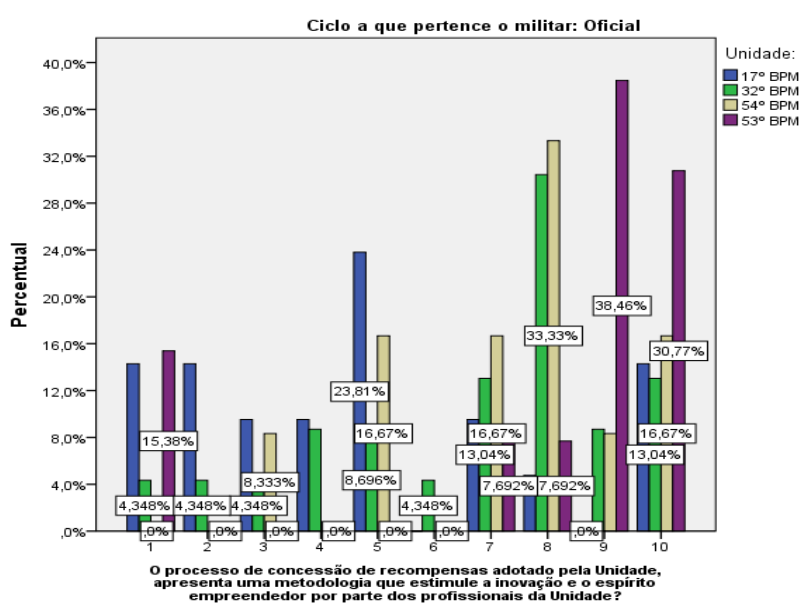


GRÁFICO 66 – Questão 09 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 5,72. Verifica-se que 32,1% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 24,4% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar próximo a 6 há um percentual considerável de Praças, mais de 25% que consideram que o processo de concessão de recompensas das Unidades, não assegura inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais das Unidades.

O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, apresenta uma metodologia que estimule a inovação e o espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade?

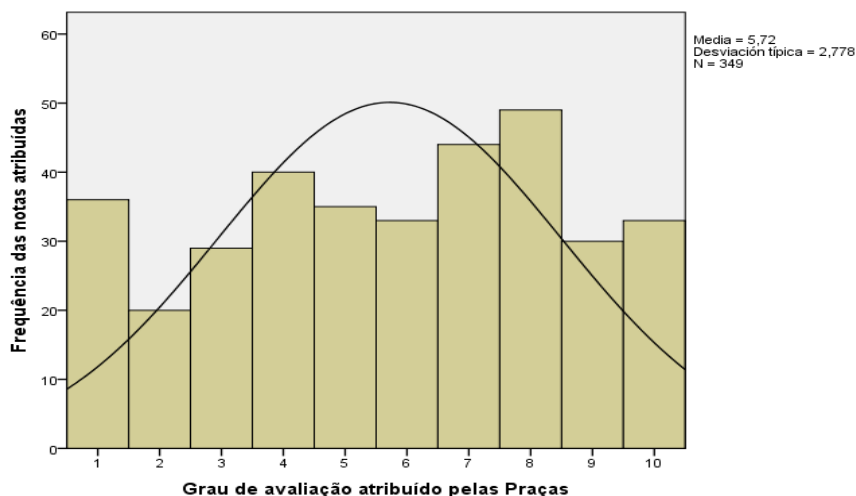


GRÁFICO 67 - Resposta questão 09 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,34 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,09. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,67 e do 54º BPM 5,29.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria das Praças da Unidade consideram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas assegure inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade, porém ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelas Praças do 17º BPM constata-se que 45,8% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito. Dessa forma pode-se dizer que praticamente metade das Praças da Unidade discordam que a metodologia adotada para a concessão de recompensas promova a inovação e o espírito empreendedor dos militares.

Há que se destacar ainda que em relação ao 32º BPM e 54º BPM o percentual de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 são elevados, quais sejam 33,0% e 39,7%, respectivamente, o que denota que um número considerável de Praças destas Unidades não consideram que a metodologia adotada para a concessão de recompensas assegure inovação e espírito empreendedor por parte dos profissionais das Unidades.

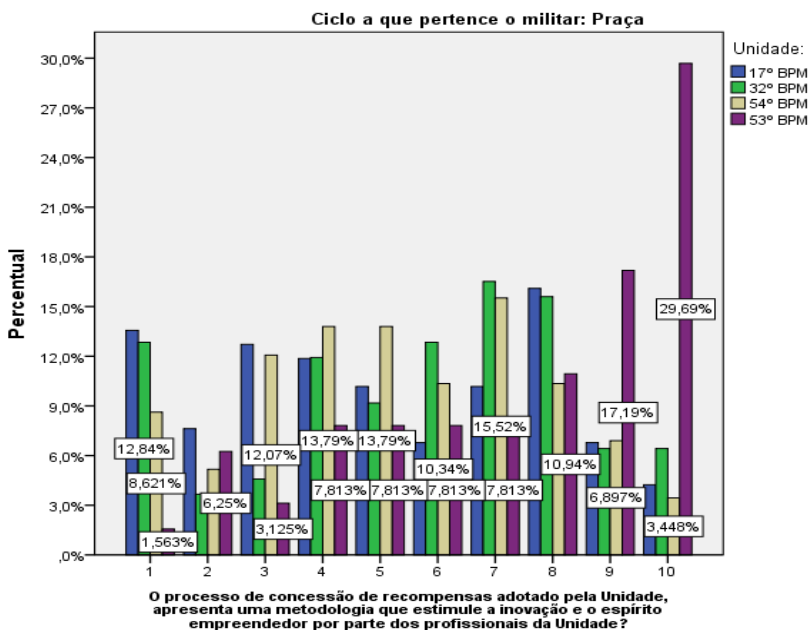


GRÁFICO 68 – Questão 09 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

**7.2.10 Questão 10 - O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?**

A questão 10 procurou aferir se a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,99. Destaca-se no GRAF. abaixo que 53,6 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 13,0% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para a maioria dos Oficiais da 9ª RPM a metodologia adotada pelas Unidades para a concessão de recompensas assegura transparência no reconhecimento e valorização profissional.

**O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?**

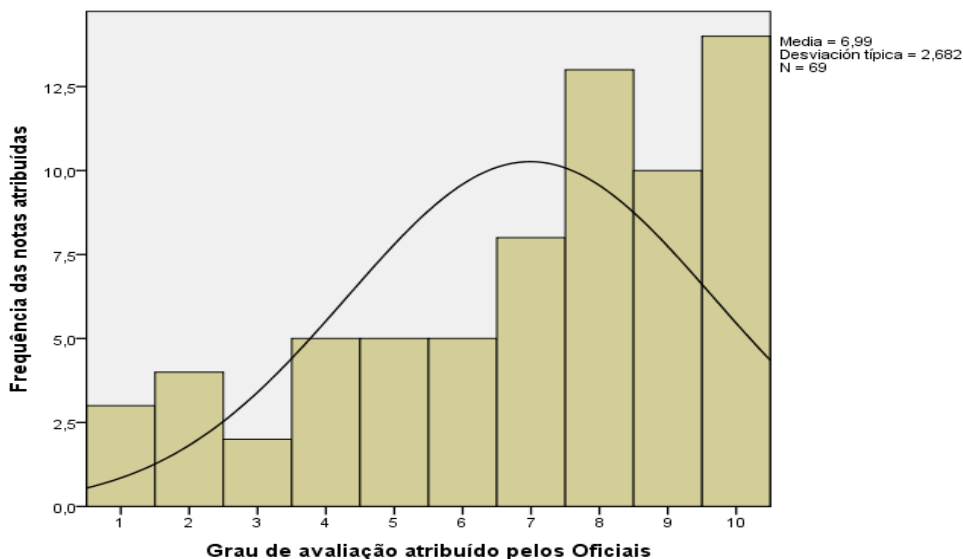


GRÁFICO 69 - Resposta questão 10 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,38 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 5,38. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 7,13 e do 54º BPM 8,0.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 38,1% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM cerca de 40% dos Oficiais consideram que o processo de concessão de recompensas da Unidade não é transparente.

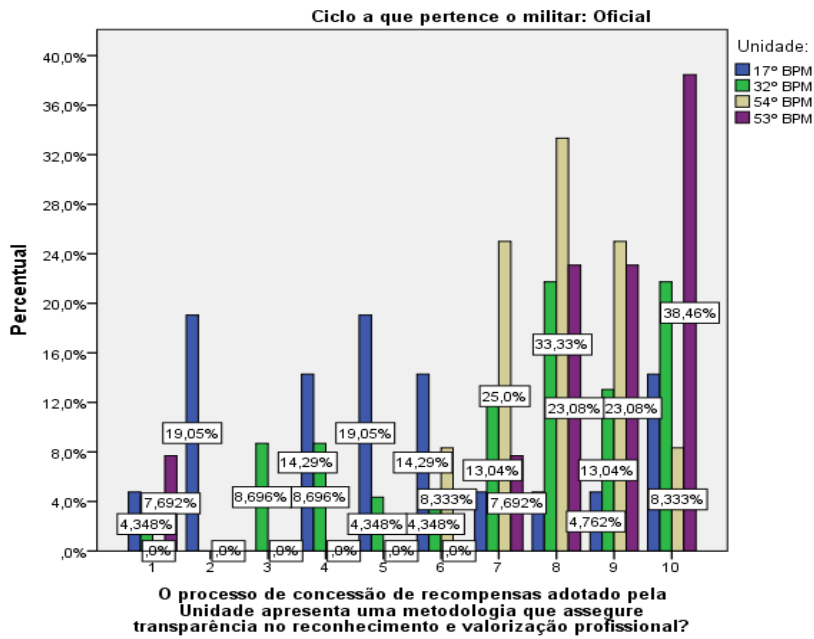


GRÁFICO 70 – Questão 10 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 6,16. Verifica-se que 38,7% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 20,9% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar acima de 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 25% que consideram que o processo de concessão de recompensas das Unidades não são transparentes.

**O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?**

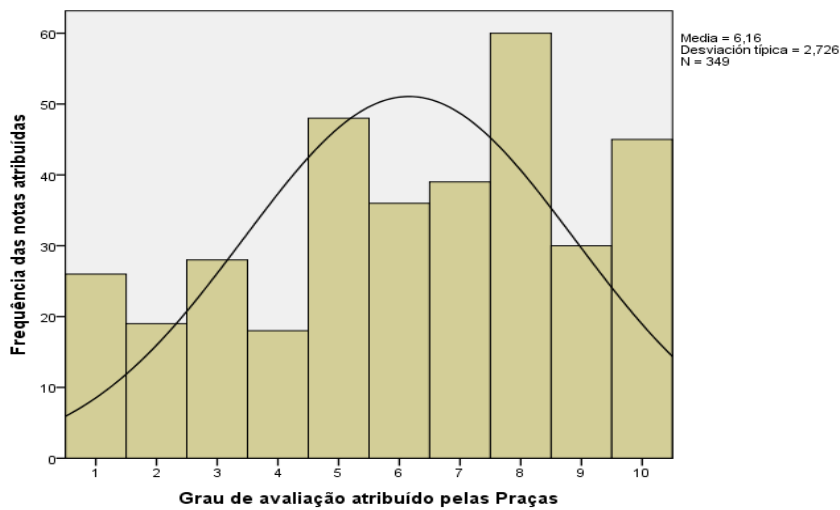


GRÁFICO 71 - Resposta questão 10 pesquisa de campo - Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,34 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,74. A nota média das Praças do 32º BPM foi 5,98 e do 54º BPM 6,03.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM e 32º BPM a maioria das Praças da Unidade avaliou positivamente a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas como transparente, porém há um percentual elevado de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 neste quesito, quais sejam 32,2% e 26,6%, respectivamente, o que denota que um número considerável de Praças destas Unidades não consideram que a metodologia adotada para a concessão de recompensas seja transparente.

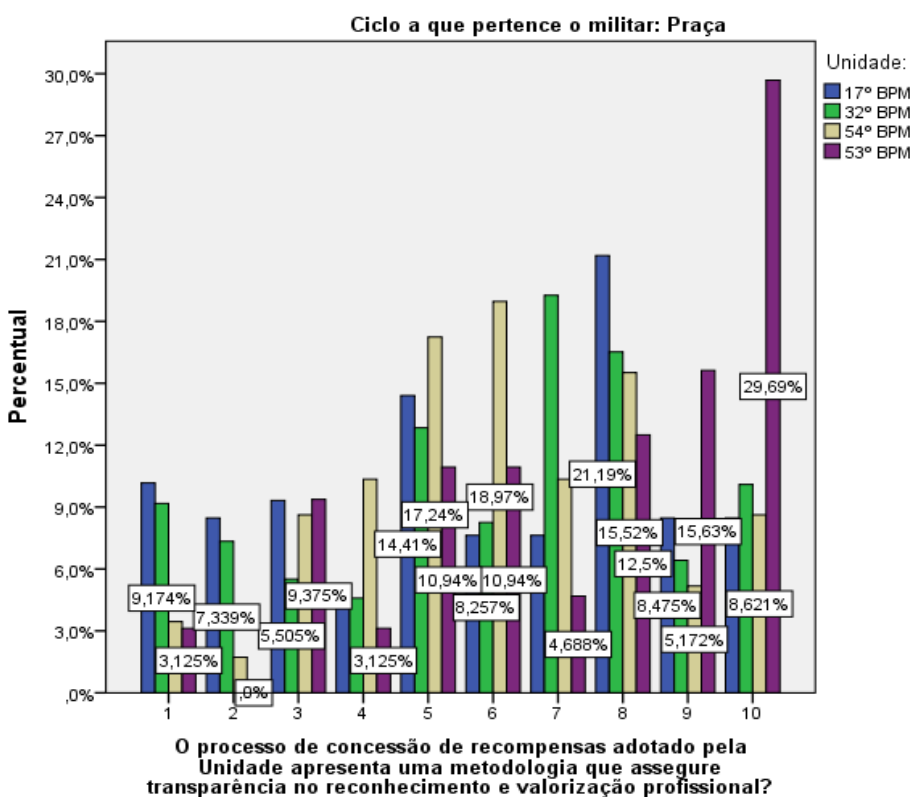


GRÁFICO 72 – Questão 10 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

### **7.2.11 Questão 11 - Você tem clareza sobre quais comportamentos deve adotar profissionalmente para alcançar uma recompensa na Unidade?**

A questão 11 procurou aferir o grau de clareza sobre os comportamentos que os policiais militares devem adotar profissionalmente para se alcançar uma recompensa na Unidade.

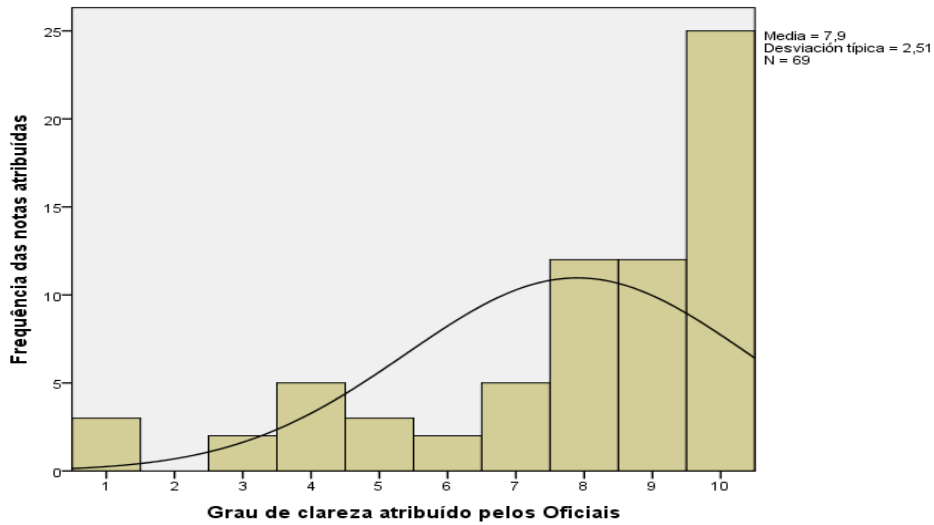
A fundamentação da questão se baseia no fato de que os programas de modificação do comportamento organizacional influenciam o comportamento no trabalho organizando as consequências das ações das pessoas, conforme discutido na seção 4 deste estudo.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 375) a maioria dos programas utiliza o reforço positivo como consequência, porém os autores ressaltam que deve-se ter a cautela de reforçar o comportamento adequado, de acordo com o desempenho profissional.

Dessa forma entende-se ser muito importante o conhecimento por parte de todos os profissionais da Unidade, sobre quais comportamentos ele deve adotar para alcançar uma recompensa e a recíproca, neste caso, é verdadeira, já que a Unidade deve saber e recompensar somente os comportamentos adequados de acordo com o desempenho profissional.

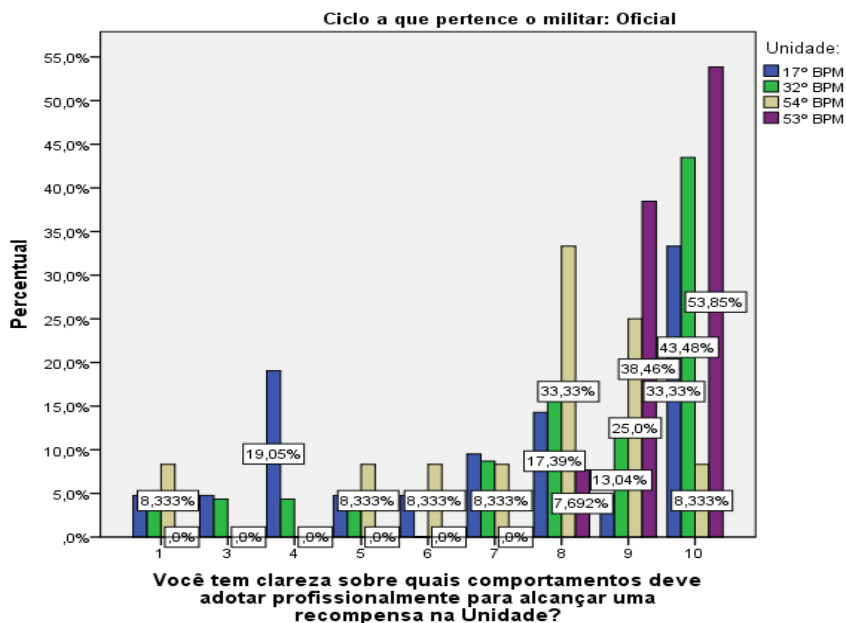
Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 7,9. Destaca-se no GRAF. abaixo que 71,0 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que apenas 7,2% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para os Oficiais da 9ª RPM têm clareza sobre quais comportamentos adotar nas Unidades para se alcançar recompensas.

**Você tem clareza sobre quais comportamentos deve adotar profissionalmente para alcançar uma recompensa na Unidade?**



**GRÁFICO 73 - Resposta questão 11 pesquisa de campo - Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 9,46 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 7,05. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 8,09 e do 54º BPM 7,33.



**GRÁFICO 74 – Questão 11 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais**  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 7,16. Verifica-se que 63,0% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que apenas 9,7% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que assim como os Oficiais, as Praças da 9ª RPM têm clareza sobre quais comportamentos deve adotar nas Unidades para se alcançar recompensas.

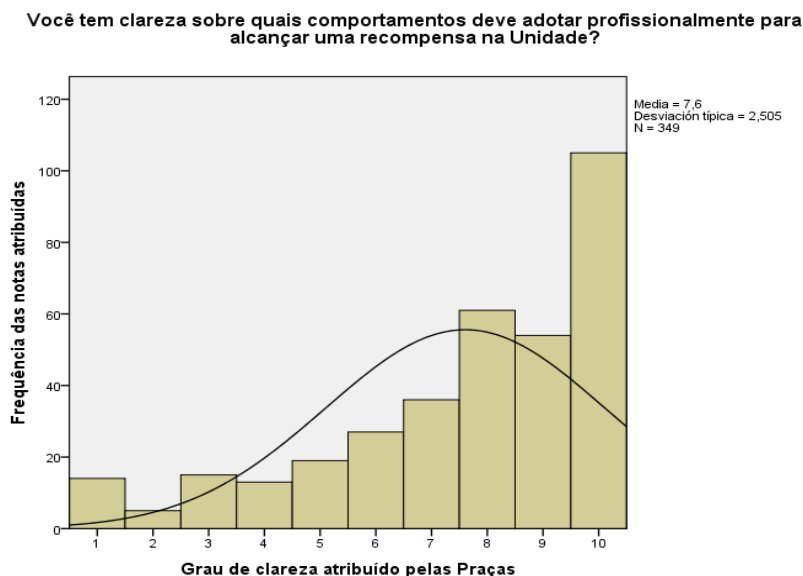


GRÁFICO 75 - Resposta questão 11 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,59 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 7,31. A nota média das Praças do 32º BPM foi 7,4 e do 54º BPM 7,48.

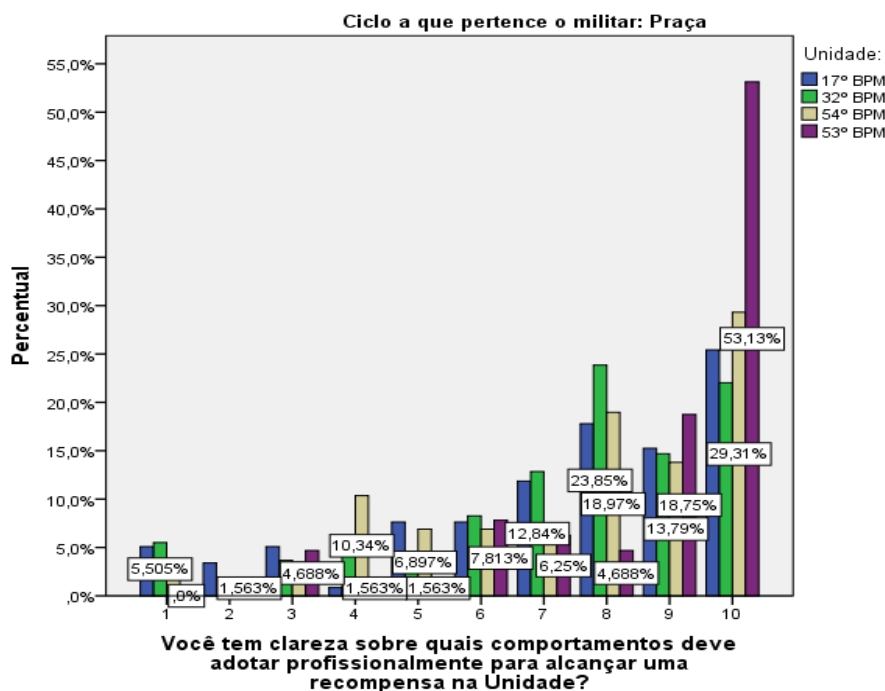


GRÁFICO 76 – Questão 11 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 7.2.12 Questão 12 - A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude / comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?

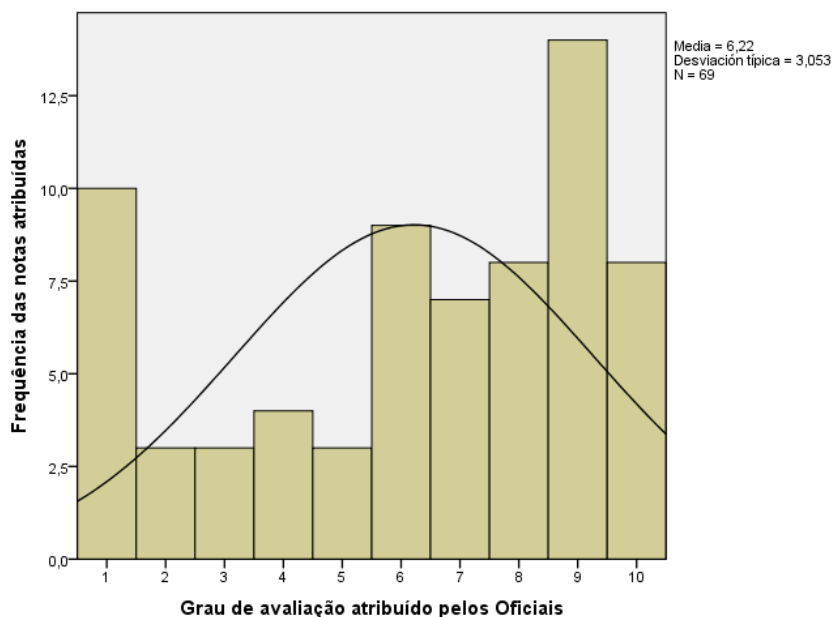
A questão 12 procurou aferir, de acordo com a percepção dos policiais militares, se a Unidade a que pertencem utilizam indicadores para balizar objetivamente a concessão de recompensas aos militares.

A fundamentação da questão se baseia no fato de que o primeiro passo do processo de controle das pessoas numa organização é o estabelecimento de parâmetros de desempenho, os quais devem ser desafiadores e, em geral, exigir melhoria em relação ao que foi observado no passado, conforme discutido na seção 4 deste estudo.

Em face do exposto verifica-se que o processo de controle das organizações inicia-se com a definição de parâmetros e indicadores, os quais devem ser objetivos, transparentes, devem permitir comparação, possibilitar avaliação da quantidade, qualidade e tempo dos serviços prestados na organização, além de orientar a avaliação de desempenho para diversos fins, incluindo a concessão de recompensas.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 6,22. Destaca-se no GRAF. abaixo que 43,5 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que 23,2% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para a maioria dos Oficiais da 9ª RPM as Unidades utilizam indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas. Ressalte-se, porém que para cerca de 25% dos Oficiais as Unidades não utilizam destes instrumentos para orientar a concessão de recompensas aos policiais militares.

**A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude/comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?**



**GRÁFICO 77 - Resposta questão 12 pesquisa de campo - Oficiais**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 53º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,08 pontos. Os Oficiais do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 4,33. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 7,35 e do 54º BPM 6,42.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM os Oficiais consideram que a Unidade não utiliza indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas aos profissionais da Unidade.

Ao se analisar o percentual de respostas atribuídas pelos Oficiais do 17º BPM constata-se que 52,4% atribuíram nota entre 1 e 4 a este quesito.

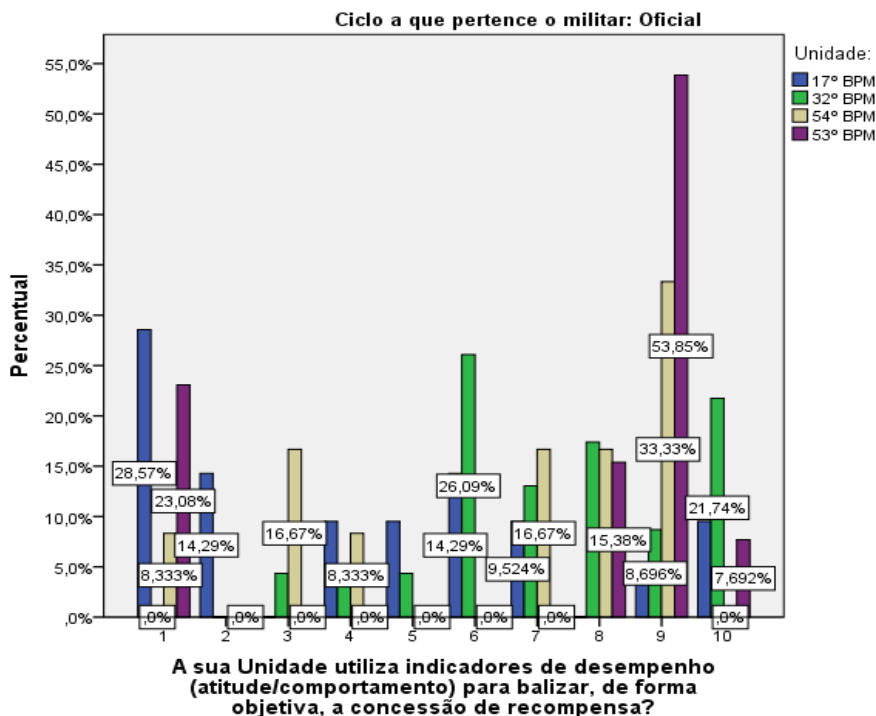


GRÁFICO 78 – Questão 12 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 6,22. Verifica-se que 39,0% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que 19,8% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que apesar da média das notas ficar acima de 6 há um percentual considerável de Praças, cerca de 20% que consideram que a Unidade não utiliza indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas aos profissionais da Unidade.

A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude/comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?

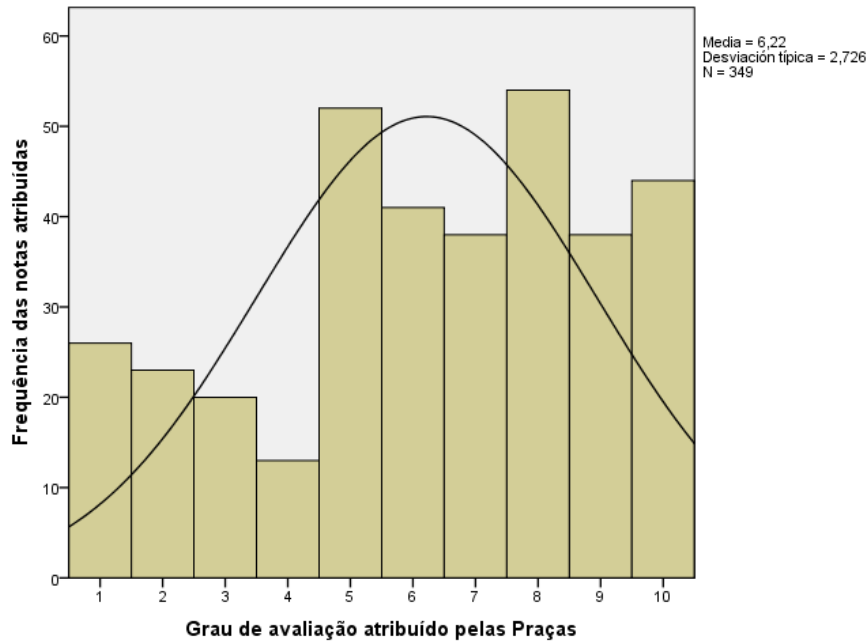


GRÁFICO 79 - Resposta questão 12 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, assim como os Oficiais, as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 7,34 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 5,73. A nota média das Praças do 32º BPM foi 6,17 e do 54º BPM 6,07.

Depreende-se da análise dos dados da pesquisa de campo que em relação ao 17º BPM a maioria das Praças da Unidade avaliou que a Unidade utiliza indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas, porém há um percentual elevado de Praças que atribuíram nota entre 1 e 4 neste quesito, qual seja, 28,0%, o que denota que praticamente um terço das Praças do 17º BPM, consideram que a Unidade não utiliza indicadores de desempenho para balizar a concessão de recompensas aos profissionais da Unidade.

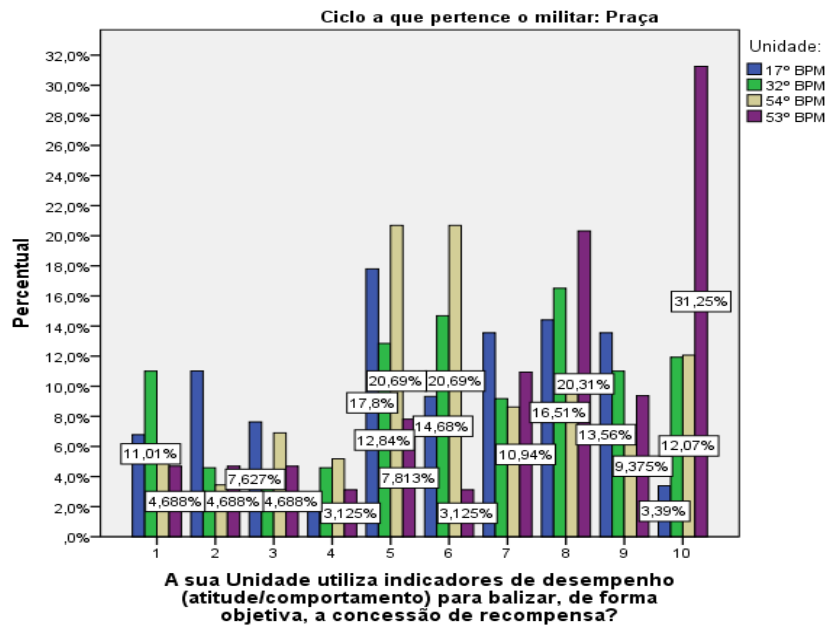


GRÁFICO 80 – Questão 12 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

**7.2.13 Questão 13 - Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?**

A questão 13 procurou aferir, de acordo com a percepção dos policiais militares da 9ª RPM, se a adoção pelas Unidades de uma metodologia clara para a concessão de recompensas com a utilização de indicadores de desempenho possibilita maior probabilidade de haver a devida valorização e reconhecimento profissional. .

A presente questão traz em seu bojo a hipótese básica deste estudo. As respostas que foram consignadas pelos Oficiais e Praças da 9ª RPM subsidiarão a comprovação ou não da hipótese, porém não será esta a única fonte de dados da pesquisa que levará à conclusão do trabalho, uma vez que o processo de concessão de recompensas perpassa por vários outros fatores, que precisam ser sopesados numa análise científica e que foram explorados nas questões anteriores da pesquisa de campo.

Há que se destacar no entanto que este questionamento objetivo trará à luz a

percepção individual de cada policial militar que participou da pesquisa acerca desta questão chave na análise do processo de concessão de recompensas da 9ª RPM.

A fundamentação da questão se baseia nos processos de controle descritos por Bateman e Snell (1998) e referenciados na seção 4 deste estudo. Entende-se que o processo de concessão de recompensas envolve uma série de fatores que perpassam pelo entendimento do comportamento organizacional das pessoas e também pelo entendimento de que se faz necessário a adoção de procedimentos estruturados, com uso de uma metodologia objetiva que se valha de indicadores de desempenho, avaliações periódicas e feedback do desempenho, para a concessão de recompensas.

Dessa forma formulou-se a presente questão para verificar como os policiais militares das Unidades de área da 9ª RPM julgam esta premissa dentro do processo de concessão de recompensas das Unidades.

Em relação aos Oficiais a média de nota atribuída a este questionamento foi 8,67. Destaca-se no GRAF. abaixo que 84,1 % dos Oficiais atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito, enquanto que apenas 5,8% deram uma nota entre 1 e 3. Os dados apurados na pesquisa indicam que para os Oficiais da 9ª RPM a adoção pelas Unidades de uma metodologia clara para a concessão de recompensas com a utilização de indicadores de desempenho possibilita maior probabilidade de haver a devida valorização e reconhecimento profissional.

**Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?**

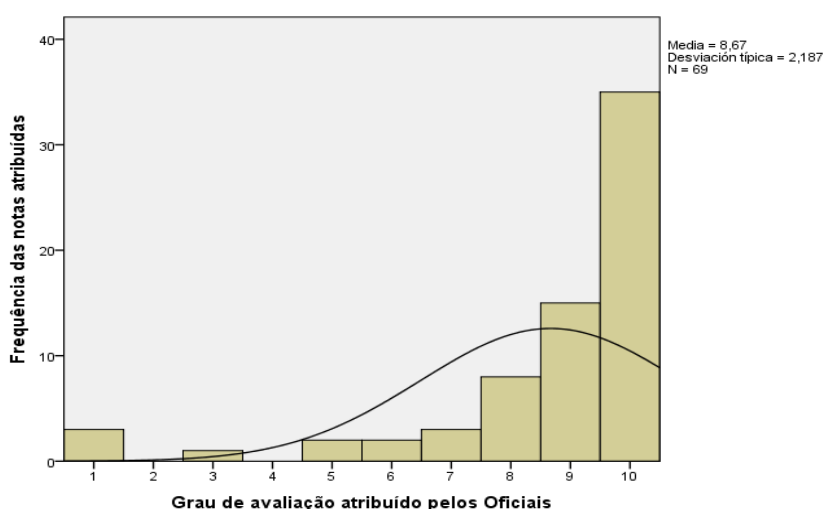


GRÁFICO 81 - Resposta questão 13 pesquisa de campo - Oficiais  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que os Oficiais do 17º BPM são os que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 9,29 pontos. Os Oficiais do 53º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito 8,08. A nota média dos Oficiais do 32º BPM foi 8,57 e do 54º BPM 8,42.

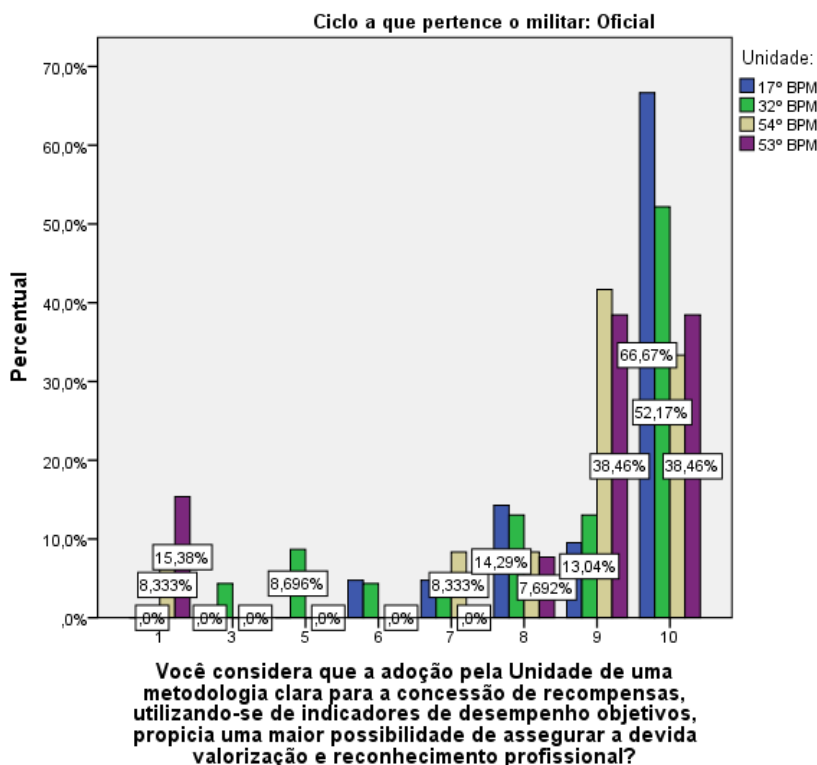


GRÁFICO 82 – Questão 13 análise comparativa das respostas emitidas pelos Oficiais  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Os resultados auferidos nesta análise são interessantes, pois apresenta uma inversão entre os resultados de todas as outras questões entre as Unidades que apresentaram a maior e menor nota média nos quesitos. Verifica-se que nesta questão os Oficiais do 17º BPM apresentaram a maior nota no quesito, enquanto que os Oficiais do 53º BPM apresentaram a menor nota, dentre as Unidades pesquisadas. Fato este que ocorreu justamente o contrário nas questões 1 a 12, quando as maiores notas foram emitidas pelos Oficiais do 53º BPM.

Depreende-se desta constatação que para os Oficiais o processo de concessão de recompensas do 17º BPM está desestruturado, ao passo que o processo de concessão de recompensas do 53º BPM está mais organizado e assegura mais claramente a devida valorização e reconhecimento dos policiais militares.

Quanto às Praças a média de nota atribuída a este questionamento na 9ª RPM foi 7,42. Verifica-se que 60,2% das Praças atribuíram nota entre 8 e 10 para este quesito na pesquisa, enquanto que apenas 9,2% das Praças atribuíram nota entre 1 e 3. A análise dos dados da pesquisa de campo indica que, assim como os Oficiais, as Praças consideram que a adoção pelas Unidades de uma metodologia clara para a concessão de recompensas com a utilização de indicadores de desempenho possibilita maior probabilidade de haver a devida valorização e reconhecimento profissional.

**Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?**

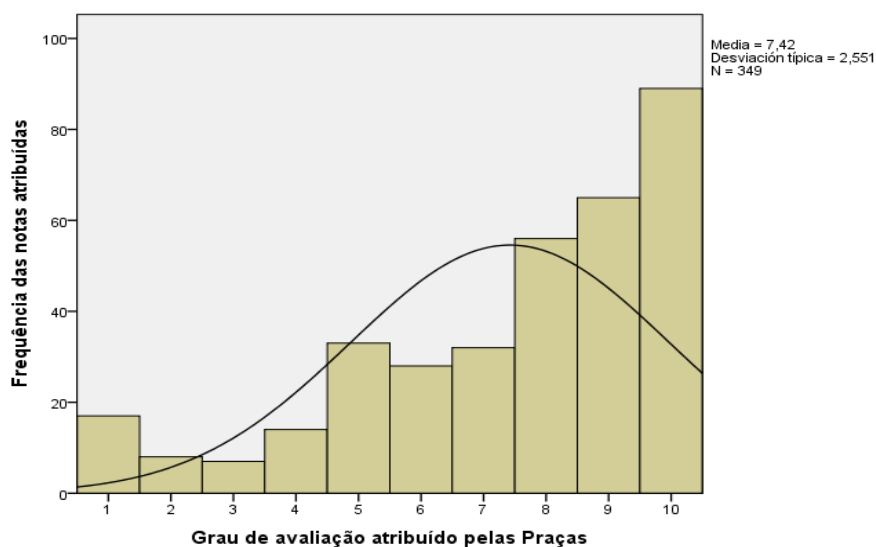


GRÁFICO 83 - Resposta questão 13 pesquisa de campo - Praças  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando se compara as respostas entre as Unidades de área da 9ª RPM, relativizando os dados percentualmente, conforme GRAF. abaixo verifica-se que, diferentemente dos Oficiais as Praças do 53º BPM são as que apresentaram as maiores notas acerca deste questionamento, sendo a média das notas atribuídas 8,48 pontos. Já as Praças do 17º BPM apresentaram na média a menor nota no quesito, 6,97. A nota média das Praças do 32º BPM foi 7,23 e do 54º BPM 7,53.

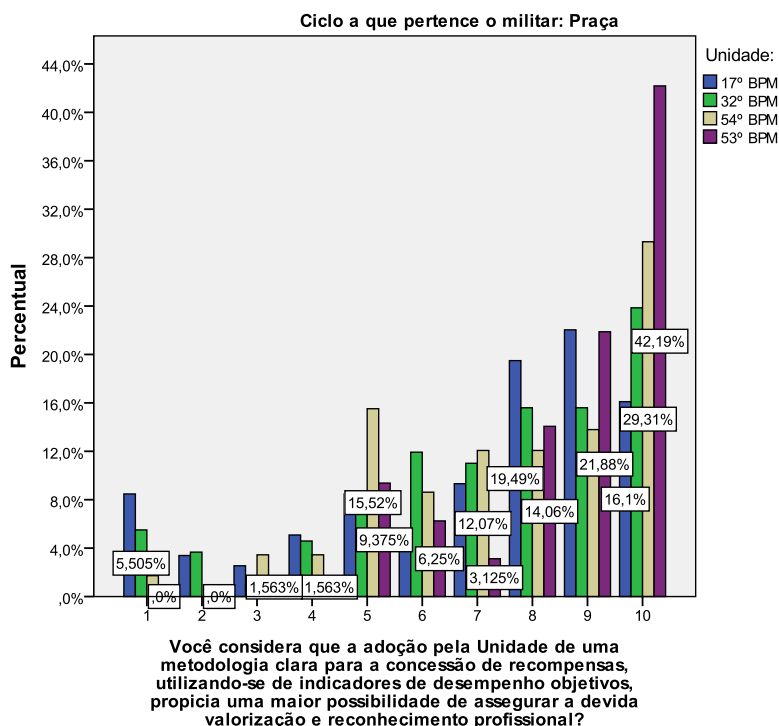


GRÁFICO 84 – Questão 13 análise comparativa das respostas emitidas pelas Praças  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Finalizando a análise das questões da pesquisa de campo fica evidente que não há uma homogeneidade entre as Unidades de área da 9ª RPM. Ficou claro ainda que há uma discrepância grande na percepção dos policiais militares do 17º BPM e do 53º BPM em praticamente todos os quesitos da pesquisa de campo.

Verifica-se que a percepção dos Oficiais se difere das Praças em todos os quesitos, sendo que as Praças se sentem mais insatisfeitas e críticas em relação ao processo de concessão de recompensas da 9ª RPM. Destaca-se no entanto que há uma peculiaridade em relação ao 17º BPM, onde na maioria dos quesitos da pesquisa de campo os Oficiais da Unidade foram mais críticos do que as Praças.

Outro aspecto a se considerar se refere ao fato de que os Oficiais e também as Praças do 53º BPM demonstraram estar muito mais satisfeitas com o processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, se comparado com as respostas dadas pelos Oficiais e Praças das demais Unidades de área da 9ª RPM.

Na seção seguinte apresentam-se as conclusões deste estudo e algumas propostas acerca do processo de concessão de recompensas da 9ª RPM.

## 8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O estudo do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM e as conclusões aqui descritas estão embasadas em pilares fundamentais, a revisão conceitual acerca das teorias sociológicas do comportamento organizacional, o processo de concessão de recompensas, desempenho, parâmetro e ferramentas de controle; a análise do processo de concessão de recompensas adotado atualmente pelas Unidades de área da 9ª RPM, e, a análise qualitativa e estatística da pesquisa de campo.

Quanto aos determinantes teóricos selecionados na pesquisa e descritos na seção 3 deste trabalho, o entendimento dos autores Bateman e Snell (1998) e Maximiano (2003), fundamentados nas teorias clássicas da psicologia e sociologia que procuram explicar o funcionamento dos mecanismos da motivação nas pessoas e os motivos específicos que fazem as pessoas agir, nos permite entender a importância e efetividade da utilização de um programa de recompensas, como diferencial para a garantia de alto desempenho das pessoas numa organização.

Destaca-se ainda o estudo de Hipólito (2004), evidenciado na seção 2 deste trabalho, em que o autor demonstrou, dentro de uma linha histórica de evolução, o conceito de recompensas atrelado ao pensamento das escolas de administração surgidas ao longo do século XX. Estes estudos culminam com uma conceituação moderna do que venha a ser recompensas e a forma como a gestão das recompensas deve ser estruturada dentro de uma organização.

A contribuição desses autores foi pertinente para a compreensão do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM, no sentido da percepção de que a gestão de recompensas na PMMG requer em primeiro lugar o entendimento de que se trata de gestão de pessoas, dessa forma as peculiaridades do comportamento humano tem que ser consideradas em todas as etapas deste processo; em segundo lugar de que se trata de um programa e como tal deve ser estruturado com método, cientificidade, baseado em regras transparentes e legítimas na visão dos abrangidos e alinhados à estratégia e aos demais subsistemas de gestão de pessoas da corporação.

A abordagem sobre o processo de concessão de recompensas adotado atualmente pelas Unidades de área da 9ª RPM, descrito na seção 5 desta pesquisa, permitiu analisar como se encontra estruturado este processo nas Unidades e sua efetividade,

quanto ao propósito de promover a valorização e o reconhecimento dos policiais militares. Destaca-se que foi necessário um levantamento documental junto as Unidades de área da 9ª RPM em razão da ausência de dados que dessem sustentação ao objetivo da pesquisa.

A metodologia adotada para levantamento dos dados, junto as Unidades, utilizando-se de um questionário, mostrou-se eficaz na medida em que houve uma padronização de critérios a ser respondido, o que possibilitou uma análise comparativa entre as Unidades de área da 9ª RPM.

Dentre as contribuições gerais deste levantamento foi possível identificar que em relação ao processo utilizado para a concessão de recompensas, cada Unidade possui uma peculiaridade e apresenta particularidades próprias, apesar de se basearem nas etapas definidas no Decreto 42.843/2002, ANEXO 1, conforme Artigos 9º, 10, 11, 12, para os casos de concessão de elogio e nota meritória e Artigos 28 e 29, para os casos de concessão de menção elogiosa escrita e menção elogiosa verbal.

Há que se destacar o procedimento adotado pelo 53º BPM, o qual apresenta algumas características próprias que o diferencia das demais Unidades, que são a utilização de Proposta de Concessão de Recompensas - PCR para encaminhar de forma padronizada as ações destacadas dos militares empregados na atividade operacional, com enfoque repressivo; Proposta de Recompensa Preventiva - PRP, específica para os casos de destaque na atividade operacional com enfoque preventivo e a Proposta de Recompensa Administrativa - PRA, destinada ao relato de ações destacadas dos policiais militares na atividade meio da Unidade.

Verifica-se que a utilização de formulários específicos para encaminhar uma proposta de recompensa, conforme adotado pelo 53º BPM proporciona uma maior abrangência entre as diversas atividades desempenhadas pelos policiais militares, dentro do portfólio de serviços prestados pela Unidade, contribuindo para que haja uma igualdade de tratamento independentemente da atividade desempenhada pelos policiais militares na Unidade.

No que se refere à utilização de indicadores objetivos para balizar a concessão de recompensas, a despeito das Unidades 17º BPM, 53º BPM e 54º BPM, terem afirmado que utilizam indicadores no processo de concessão de recompensas, entende-se a partir das definições trazidas a este trabalho sobre os parâmetros e indicadores, conforme definiu Takashina (1996) e outros autores citados na seção 4 deste estudo, que as

respostas dadas pelas Unidades para caracterizar estes indicadores, não enquadram nestas definições, de forma que se pode concluir que não há a utilização de indicadores pelas Unidades da 9ª RPM para orientar a concessão de recompensas aos policiais militares.

Destaca-se que os indicadores devem possuir algumas características que o define como tal, que são: estar relacionado à estratégia da instituição; ser representativo; ser de fácil entendimento; estar disponível a tempo; ser econômico em relação ao trabalho despendido para seu cálculo; ser testado na prática; possibilitar a prática de *benchmarking* e ter governabilidade.

Outra característica dos indicadores conforme se verifica na própria definição constante do sistema de gestão estratégica para resultados da PMMG é que eles representam características numéricas, sobre as quais é possível/necessário exercer controle, isto é, trata-se de uma métrica que torna possível estabelecer padrões de medida e, a partir deles, unidades de medida para mensurar uma determinada qualidade.

Quanto à metodologia adotada pelas Unidades para valorizar e reconhecer os policiais militares agraciados com recompensas ficou claro a partir da análise das respostas encaminhadas pelas Unidades que a principal forma de reconhecer um militar recompensado é através da publicação da recompensa em boletim interno (BI) da Unidade.

Verifica-se que não há uma uniformidade de comportamentos entre as Unidades de área da 9ª RPM, quanto à forma de se reconhecer o policial militar agraciado com recompensas.

Destaca-se, no entanto, que não há no âmbito da PMMG e mais especificamente no âmbito da 9ª RPM, qualquer regulamentação a este respeito e cada Unidade adota à sua maneira, ocasionalmente em situações esporádicas o reconhecimento e valorização dos policiais militares recompensados.

Entende-se que quando a Unidade deixa de reconhecer e valorizar o profissional recompensado, os efeitos esperados da recompensa em relação ao profissional e em relação à Unidade, reduzem consideravelmente, primeiro porque de acordo com a teoria das necessidades de Maslow, discutida na seção 3 deste trabalho, as pessoas possuem necessidades e tendem a progredir ao longo delas, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. Dessa forma o reconhecimento público

integra a necessidade de estima das pessoas, a qual quando satisfeita conduz a pessoa a auto-realização, que é o ápice a se buscar em termos de motivação humana.

Segundo porque de acordo com a teoria do behaviorismo, os reforços positivos (recompensas) são estímulos que produzem satisfação e que fazem o comportamento repetir-se, tanto em relação a quem recebe a recompensa, como em relação a quem observa este comportamento.

Dessa forma quando uma Unidade se abdica da possibilidade de destacar, através do reconhecimento público, periódico, formal os policiais militares agraciados com recompensa, ela minimiza o efeito multiplicador que aquele ato pode provocar em termos de motivação para o policial militar agraciado, como também para os demais integrantes da Unidade que vêem, neste policial, um exemplo a ser seguido.

Por fim dentro da caracterização do objeto da pesquisa levantou-se, a partir dos dados oficiais de concessão de recompensas pelas Unidades de área da 9ª RPM, e que foram publicados no Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIRH, a quantidade e os tipos de recompensas concedidas no período de janeiro de 2007 a junho de 2011.

A análise dos dados, quanto aos tipos de recompensas concedidas, ilustrados nos GRÁF. 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24, nos permite concluir que mais de 90% das recompensas concedidas aos policiais militares (Oficiais e Praças), se tratam da menção elogiosa escrita e nota meritória.

A recompensa elogio individual, que se trata da recompensa mais importante elencada no Decreto estadual n.º 42.843/2002, respondeu por apenas 1,72 % do total de recompensas concedidas aos Oficiais do 17º BPM e a 0,82% do total concedido às Praças. Quando se verifica as demais Unidades da 9ª RPM este comportamento se repete, senão vejamos: em relação ao 32º BPM o elogio respondeu por 2,65% do total de recompensas concedidas aos Oficiais e a 0,23% em relação às Praças. No 53º BPM o percentual foi de 3,73% para os Oficiais e 0,21% para as Praças. No 54º BPM o percentual referente à recompensa elogio foi 2,33% para os Oficiais e 0,16% para as Praças.

Nota-se que apesar de ser muito baixo o percentual de elogio concedido aos Oficiais das Unidades, quando se analisa os dados referentes às Praças o número é ainda menor, o que denota que não há uma política ou esforço necessário por parte das Unidades, para a concessão de elogios aos policiais militares.

É bem verdade que as condições impostas nos Art. 7º e 8º do Decreto estadual 42.843/2002 para recebimento do elogio são rigorosas, porém à medida que se adote uma metodologia clara, sustentada por indicadores, que indique, a partir das condutas praticadas pelos policiais militares, de acordo com a estratégia da Unidade, quais comportamentos seriam passíveis de recompensas, a partir da estruturação de metas de desempenho, e em observâncias a essas condições legais, o número de concessão de elogios pelas Unidades tenderiam a aumentar, o que potencializaria ainda mais os efeitos positivos da recompensa como ferramenta de gestão moderna dos recursos humanos na corporação.

Em relação à quantidade de recompensas concedidas, quando se relativiza em função da quantidade de Oficiais e Praças existentes nas Unidades, constata-se que o 53º BPM é a Unidade que mais concede recompensas aos seus militares, ao passo que o 17º BPM é a Unidade que menos concede recompensas.

Ao se analisar somente os dados do primeiro semestre de 2011, conforme GRAF. 15 e 16 verifica-se o baixíssimo nível de concessão de recompensas pelo 17º BPM, em relação às demais Unidades da 9ª RPM. O 17º BPM concedeu 0,90 recompensas para cada Oficial no período e 0,29 recompensas para cada Praça, enquanto que no 32º BPM a razão foi 2,72 recompensas por Oficial e 1,78 recompensa por Praça. No 53º BPM a razão foi 2,21 recompensas por Oficial e 2,78 recompensas por Praça e no 54º BPM a razão foi 1,56 recompensa por Oficial no período e 1,14 recompensa por Praça.

A seção 7 desta pesquisa trouxe a análise e interpretação dos resultados da pesquisa de campo realizada junto aos policiais militares integrantes das Unidades de área da 9ª RPM. Os resultados da pesquisa mostram uma percepção diferenciada dos Oficiais das Unidades em relação às Praças, quanto ao processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades

Em praticamente todos os quesitos elencados no questionário da pesquisa de campo as Praças se mostraram mais críticas e insatisfeitas com o processo de concessão de recompensas em relação à percepção dos Oficiais, excetuando-se o caso do 17º BPM, em que os Oficiais da Unidade foram mais críticos que as Praças em relação aos quesitos: grau de justiça e equidade, GRAF. 58 e 60; metodologia que estimule comportamentos positivos a partir dos exemplos dos policiais recompensados, GRAF. 62 e 64; metodologia que assegure inovação e espírito empreendedor, GRAF. 66 e 68; transparência, GRAF. 70 e 72 e utilização de indicadores, GRAF. 78 e 80.

Quando se avalia de forma comparativa as respostas dadas pelos policiais militares das Unidades de área da 9ª RPM, ficam evidentes, a partir das médias das pontuações alusivas a cada questionamento feito na pesquisa de campo, que os policiais militares (Oficiais e Praças) do 53º BPM estão satisfeitos com o processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, os quais avaliaram positivamente todos os quesitos apresentados na pesquisa.

De outro lado os dados da pesquisa de campo, ilustrados nos GRAF. 33 a 84, nos permitem concluir que tanto os Oficiais, quanto às Praças do 17º BPM não estão satisfeitos com o processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade. A avaliação feita pelos policiais militares do 17º BPM em relação à avaliação feita pelos integrantes das demais Unidades da 9ª RPM indica que o processo de concessão de recompensas adotado atualmente no 17º BPM, peca por não possuir critérios objetivos, não utilizar indicadores para balizar a concessão de recompensas, não ser justo e equitativo, não gerar comportamentos positivos nos outros militares da Unidade, a partir de exemplos dos policiais militares recompensados, não estimular inovação e espírito empreendedor, além do fato da metodologia utilizada ser pouco transparente.

Há que se destacar ainda que embora na média as avaliações feitas pelos policiais militares do 32º BPM e 54º BPM foram, em quase todos os quesitos elencados na pesquisa de campo, superior a seis pontos, há um percentual significativo de policiais militares destas Unidades, principalmente de Praças que avaliaram que a metodologia adotada pela Unidade para a concessão de recompensas não promove a devida valorização profissional e reconhecimento dos militares, GRAF. 48.

Os quesitos justiça e equidade, GRAF. 60; metodologia que possibilite comportamentos positivos dos outros militares, GRAF. 64; metodologia que assegure inovação e espírito empreendedor, GRAF. 68; metodologia que assegure transparência, GRAF. 72 e utilização de indicadores para balizar a concessão de recompensas, GRAF. 80, também tiveram avaliações baixas por parte das Praças do 32º BPM e 54º BPM, de forma que praticamente um terço destes militares atribuíram grau entre 1 e 4 a esses quesitos.

Quanto ao quesito estabelecido na questão 13 do questionário da pesquisa de campo, se a adoção pelas Unidades de uma metodologia clara para a concessão de recompensas com a utilização de indicadores de desempenho possibilita maior probabilidade de haver a devida valorização e reconhecimento profissional, as respostas

emitidas tanto pelos Oficiais, quanto pelas Praças de todas as Unidades de área da 9ª RPM foram muito elevadas. 84,1% dos Oficiais da região atribuíram nota entre 8 e 10 no quesito, GRAF. 81. Em relação às Praças 60,2% atribuíram nota entre 8 e 10 no quesito, GRAF. 83.

Assim, a análise dos dados referente às respostas da questão 13 conjugada com as avaliações negativas apresentadas em relação aos vários quesitos investigados nas questões 03 a 12 da pesquisa de campo, voltados para apurar critérios metodológicos utilizados ou não para a concessão de recompensas nas Unidades, nos permite concluir que ainda que haja satisfação por parte dos policiais militares das Unidades de área da 9ª RPM com o processo de concessão de recompensas adotado, este processo não apresenta uma metodologia clara, sustentada por indicadores de desempenho, capaz de assegurar na plenitude a valorização e reconhecimento dos policiais militares da região.

Neste sentido os dados colhidos na pesquisa de campo, conjugados com os dados colhidos no levantamento para caracterização do objeto da pesquisa, conforme já discutidos nesta seção, comprovam a hipótese básica deste estudo que foi no sentido de relacionar a valorização e reconhecimento dos policiais militares à adoção de uma metodologia calcada na utilização de indicadores para a concessão de recompensas pelas Unidades de área da 9ª RPM.

Destaca-se, no entanto, que apesar de se identificar falhas no processo de concessão de recompensas da 9ª RPM, o grau de motivação dos Oficiais da região para prestação de serviços nas Unidades é muito elevado, conforme se verifica no GRAF. 37, sendo 8,36 a média de pontos atribuída pelos Oficiais neste quesito.

Quanto às Praças a nota média a este quesito foi 6,75 pontos, o que indica um grau de motivação bem menor que o apresentado pelos Oficiais, porém ainda considerado elevado o que reforça os conceitos teóricos discutidos na seção 3 deste estudo, de que os aspectos motivacionais são intrínsecos ao cargo exercido (desafio do trabalho em si, responsabilidade, realização, progresso no cargo etc.) são fatores de conteúdo dos cargos que os tornam emocionantes, não se relacionando aos aspectos de satisfação com o processo de concessão de recompensas adotado pelas Unidades de área da 9ª RPM.

Há que ressaltar, que os administradores que inovam utilizam-se de recompensas não monetárias, o que inclui desafio intelectual, maiores responsabilidades, autonomia, reconhecimento, benefícios flexíveis e maior influência nas decisões, as quais quando geradas e aplicadas de forma criativa, podem continuar a motivar os trabalhadores.

Daí a importância de um programa de concessão de recompensas estruturado, pois além de atuar no processo de satisfação do trabalhador ele também atua na motivação para o alto desempenho.

Dessa forma a pergunta de pesquisa elaborada para este estudo foi respondida e os objetivos propostos foram alcançados.

Os principais achados e conclusões desta pesquisa permitem sugerir uma metodologia básica para a concessão de recompensas aos policiais militares, tendo se em consideração as seguintes premissas: 1) os policiais militares devem ser tratados não como um custo a ser controlado, mas como um potencial a ser desenvolvido; 2) as Unidades de área da 9ª RPM ganham fazendo plena utilização de seus recursos humanos, da mesma forma que os policiais militares também ganham capitalizando oportunidades de satisfazer a suas necessidades de ordem superior no trabalho.

A proposta que se encaminha como resultado do trabalho desenvolvido nesta pesquisa envolve a estruturação de uma metodologia padrão para a concessão de recompensas na 9ª RPM:

### **8.1 Proposta de metodologia para concessão de recompensas na 9ª RPM**

Como resultado do estudo proposto nesta pesquisa, verificou-se que não há no âmbito da PMMG e muito menos no âmbito da 9ª RPM a regulamentação de uma metodologia básica a ser utilizada pelas Unidades para a concessão de recompensas aos policiais militares.

As disposições estabelecidas no Decreto estadual 42.843/2002 não são suficientes para definir as condições que levariam o processo de concessão de recompensas ao patamar estratégico de gestão de pessoas na corporação, uma vez que o Decreto não contempla uma metodologia que perpassa pelos aspectos relacionados ao comportamento organizacional das pessoas, as questões afetas ao desempenho, parâmetro e ferramentas de controle, para a concessão de recompensas.

Essa lacuna legal e normativa impõe a cada Unidade adotar, de acordo com sua conveniência o processo de concessão de recompensas, o qual muitas das vezes não

apresenta sustentação teórica adequada e por isso, acaba por não cumprir com efetividade seu propósito de valorização das pessoas comprometidas.

Dessa forma a sugestão que se apresenta envolve o estabelecimento de um programa sustentado por quatro pilares, quais sejam: estruturação de indicadores de desempenho, alinhados à estratégia da Unidade, para balizar a concessão de recompensas; difusão destes indicadores a todos os policiais militares para orientar a conduta e o desempenho; avaliação do desempenho e comparação do desempenho com o parâmetro estabelecido; adoção de procedimentos públicos, periódicos e formais para valorização e reconhecimento dos policiais militares recompensados.

### **8.1.1 Indicadores de desempenho**

A proposta deste trabalho visa sobretudo despertar as Unidades da 9ª RPM sobre a necessidade de se estruturar ferramentas de controle para orientar a conduta dos policiais militares, de acordo com a estratégia da Unidade, e, assim encaminhar objetivamente uma metodologia para concessão de recompensas.

Como não há possibilidade de se verificar pormenores da estratégia operacional e administrativa de cada Unidade da 9ª RPM para a construção dos indicadores, sugere-se que se estabeleça, como proposta inicial para se estruturar um programa de concessão de recompensas nas Unidades, indicadores gerais, abrangendo três focos de atuação profissional, quais sejam: prevenção criminal e repressão qualificada nas atividades operacionais da atividade fim e efetividade nas atividades administrativas das Unidades.

Conforme já discutido na seção 4 deste trabalho um sistema com utilização de indicadores deve permitir, entre outros aspectos, transparência na mensuração – como e por quem os indicadores fornecidos serão utilizados e para qual finalidade; ligação bastante visível entre os indicadores e os objetivos a serem atingidos, evitando serem selecionados pela facilidade de obtenção; associação do aspecto geral ao aspecto específico; regularidade e persistência nas medições; transmissão do sentido de desafio e não de desencorajamento; constatação que o sistema é resultado de um processo de planejamento estratégico, no qual os usuários foram participantes e existência de diversidade e coerência entre os indicadores.

Em relação aos indicadores relativos à prevenção criminal, sugere-se que se busque, por exemplo, relacionar a ausência de crimes (crimes em geral ou crimes violentos), no espaço geográfico de responsabilidade de um policial, um grupo, um pelotão e uma Companhia. Para tanto deveria se observar a série histórica de incidência de crimes na localidade para se definir o tempo da ausência de crimes a ser estabelecido como meta e assim atrelar o tipo de recompensa a que faria jus o policial militar, ao desempenho alcançado, isto é, quanto maior o tempo de ausência de crimes, mais importante seria a recompensa a ser consignada ao militar. A avaliação deveria ser feita de forma mensal, utilizando-se os dados de ocorrências registradas no armazém de dados PMMG/SM20.

Em relação aos indicadores relativos à repressão qualificada sugere-se que se construa um indicador que relacione a efetividade da ação policial para se alcançar as metas do acordo de resultados (apreensão de armas de fogo, redução de crimes violentos, redução de homicídios). A periodicidade da análise seria mensal utilizando-se os dados registrados no armazém de dados PMMG/SM20. Seriam recompensados os policiais militares que efetivamente contribuíram para os resultados alcançados através de apreensão de arma de fogo, prisão de autores que tentaram ou cometeram crimes violentos, prisão de autores que tentaram ou cometeram crimes de homicídios. Se a apreensão da arma evitar a ocorrência de homicídio, o policial militar que a apreendeu também concorrerá à recompensa alusiva à redução de homicídios. As recompensas seriam atreladas ao desempenho alcançado, dentro do seguinte escalonamento: cumprimento da meta com resultado de 2% a 5% acima da meta estabelecida – menção elogiosa verbal; resultado de 5% a 15% acima da meta estabelecida – menção elogiosa escrita, resultado de 15% a 25% acima da meta estabelecida – dispensa de um dia de serviço; resultado de 25% a 35% acima da meta estabelecida – nota meritória e resultado acima de 35% da meta estabelecida – elogio.

Em relação aos indicadores relativos à efetividade das atividades administrativas sugere-se que se busque relacionar o trabalho realizado nas Seções e Companhias da Unidade às metas estabelecidas formalmente na Unidade. A periodicidade da análise seria trimestral, baseada nos parâmetros anteriormente estabelecidos. Seriam recompensados os policiais militares que no decorrer do período avaliatório apresentassem desempenho que traduzisse efetividade nas ações administrativas, ou seja, o trabalho realizado deveria ser feito com qualidade, deveria ter sido feito certo da primeira vez, deveria ser entregue sem atrasos, não poderia conter erros, não poderia redundar em retrabalhos e deveria culminar na obtenção de pleno sucesso para a Unidade. As recompensas seriam atreladas ao desempenho alcançado, isto é, o tipo de recompensa a

que faria jus o policial militar seria definido em relação a três aspectos: o tempo gasto para execução das tarefas, quanto menor o tempo gasto, mais importante seria a recompensa a ser consignada ao militar, o grau de dificuldade e complexidade das tarefas, quanto maior este grau mais importante seria a recompensa e o grau de inovação e criação apresentado pelo policial militar no desempenho da tarefa, quanto maior este grau, mais importante seria a recompensa.

Entende-se que as sugestões aqui apresentadas não abrangem todas as atividades desenvolvidas nas Unidades, mesmo porque foram baseadas em modelos gerais. Sugere-se que as Unidades construam outros indicadores, dentro da gestão estratégica de recursos humanos, para nortear o trabalho dos policiais militares e assim incrementar o programa de concessão de recompensas da Unidade.

### **8.1.2 Difusão dos indicadores**

O outro pilar do programa de concessão de recompensas que se propõe se refere à divulgação dos indicadores estabelecidos de acordo com a estratégia da Unidade para orientar a conduta dos policiais militares.

A difusão destes indicadores deveria ser realizada antes de cada período avaliatório, de modo formal (escrito) e deveria estar à disposição de todos, se possível em local de fácil acesso (utilizando-se de celotex, por exemplo), para que a todo momento o policial militar veja os parâmetros estabelecidos e se oriente sobre os comportamentos a se adotar para alcançar uma recompensa.

### **8.1.3 Avaliação do desempenho e comparação do desempenho com o parâmetro**

A terceira etapa do programa de concessão de recompensas que se propõe diz respeito ao processo de avaliação do desempenho e a comparação do desempenho com o parâmetro estabelecido.

Entende-se que a medição do desempenho é muito importante no programa de concessão de recompensas, pois é nesta etapa que se torna possível identificar

problemas ou acertos na execução, é o momento em que se comunica aos policiais militares se seu desempenho está sendo adequado, dentro do que a Unidade espera deles, além de possibilitar ao administrador a utilização de estímulos para ações de aperfeiçoamento e melhorias.

A comparação desempenho com o parâmetro se refere justamente a análise e avaliação cuidadosa dos resultados apresentados para a adoção do reforço adequado, que poderá ser a recompensa.

Esta etapa é importante ainda, pois possibilita ao administrador a adoção de medidas para corrigir desvios significativos, o que no caso da concessão de recompensas, equivaleria ao procedimento de dar *feedback* aos funcionários da adequação entre desempenho realizado em relação ao parâmetro estabelecido.

A medida corretiva deve, além de se transmitir o retorno do desempenho alcançado em relação aos parâmetros estabelecidos, envolver um processo de mudança nos procedimentos ou métodos utilizados pelos funcionários na execução das tarefas, para que nos próximos períodos avaliativos os resultados pretendidos pela organização, definidos através dos parâmetros/indicadores de desempenho, sejam alcançados e, dessa forma, as recompensas sejam concedidas.

#### **8.1.4 Valorização e reconhecimento dos policiais militares recompensados.**

Por fim destaca-se o último eixo de sustentação do programa de concessão de recompensas, que se refere justamente ao reconhecimento e valorização dos policiais militares agraciados com recompensas.

Sugere-se que esta etapa seja realizada com periodicidade quadrimestral, pois dessa forma todos os parâmetros estabelecidos pela Unidade, seriam avaliados e as recompensas decorrentes concedidas.

Sugere-se ainda que se realizem solenidades formais com este foco específico para distinguir os policiais militares recompensados. As ações destacadas dos policiais militares deveriam ser ressaltadas publicamente, assim como a forma adotada por eles para se alcançar o êxito, dentro dos parâmetros estabelecidos.

## REFERÊNCIAS

- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. 3ª edição – Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/862.pdf>> acessado em 12 abr. 2011.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAETANO, A.; VALA, J. **Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais**. Psicologia, v.1-2, n. XIII, p. 75-84, 1999.
- CARBONE, P. P., **Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro**, Revista de Administração Pública v. 2, pp. 133-134, abr-jun. 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional** - volume 2., 3. ed. 194 p. São Paulo: Pioneira, 2004.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentals of organizational behavior**. New York: Pergamon Press Inc., 1974.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradutores: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Plano de incentivos e recompensas como fatores de motivação: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- FISCHMANN, A.; ZILBER, M. A., **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. IN: XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD 99. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 2006.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores**. 2004. 254 f. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

São Paulo, 2004.

MARTINS, Ana Elisa Santana. **Proposta de Modelo de Gerenciamento e Medição de Desempenho numa Instituição de Pesquisa Tecnológica do Setor Público, com Foco no Cidadão**. 2005. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[http://www.ird.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=14&Itemid=53](http://www.ird.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14&Itemid=53)> acessado em 12 de abril de 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 42.843, de 16 de agosto de 2002**. Regulamenta a concessão de recompensas, de que trata a Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais - CEDM, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano Estratégico – CG: Planejamento Estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009 - 2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultados, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4075, de 23 de abril de 2010**. Altera o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Sistema de Gestão estratégica para Resultados da Polícia Militar**. Diretriz n.º 001/2010 – CG. Organiza e disciplina a Metodologia de Gestão para Resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado Maior, 2010.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda., 2010.

MOTTA, P. R., **Avaliação na Administração Pública: eficiência, eficácia e efetividade**, Em: Caravantes, G. Re-administração em ação. São Paulo, Makron Books, 1996.

ROSA, E.; PAMPLONA, E.; ALMEIDA, D. **Parâmetros de desempenho e a competitividade dos sistemas de manufatura** - Anais do XV ENEGEP, São Carlos, 1995.

RODRIGUES, André Márcio Alves. **A gestão de pessoas na Polícia Militar de Minas Gerais e sua relação com a redução de crimes violentos. Um estudo de caso da 170ª Companhia, do 17º Batalhão de Polícia Militar em Uberlândia/MG**. Monografia apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para graduação em Administração. Uberlândia, 2007.

RUMMLER, G.; BRACHE, A., **Melhores Desempenhos das Empresas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUSTER, John P.; CARPENTER, Jill; KANE, M. Patricia. **O Poder do Gerenciamento Transparente**. Trad. Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 1997

SIQUEIRA, M. M. M. **Comportamentos de cidadania organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. de F. (Orgs.). Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2001.

SPIEGEL, M. R. – **Estatística**. São Paulo. McGraw-Hill, 1993

TAMAYO, Alvaro e PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. ISSN 1982-7849. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> acessado em 01 abr. 2011.

TAMAYO, Alvaro et al. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 17, n. 1, Abr. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=en&nrm=iso)> acessado em 01 Abr. 2011.

TAMAYO, A. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

TAKASHINA, N. T., **Indicadores de Qualidade e do Desempenho**. 1996. Disponível em [www.ubq-rj.com.br/artigos/igdi.htm](http://www.ubq-rj.com.br/artigos/igdi.htm). Acessado em 12 de abril de 2011.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

TROSA, S., **Gestão Pública por Resultados**. Brasília, co edição ENAP/Revan, 2001.

## APÊNDICES

### APENDICE I – Questionário para caracterização do objeto da pesquisa

#### PESQUISA DE CAMPO

O presente questionário visa levantar informações sobre o processo de concessão de recompensas nas Unidades de área da 9ª RPM, com vistas à caracterização do objeto da pesquisa.

**Tema da pesquisa:** “Análise do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM”.

**O autor do estudo:** André Márcio Alves Rodrigues, Cap PM

**Entidade Educacional:** Academia de Polícia Militar / Fundação João Pinheiro.

Fineza responder as questões abaixo, a partir dos dados oficiais existentes na Unidade

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **UEOP:**\_\_\_\_\_ **Responsável pelas informações:**\_\_\_\_\_

**Questão 01)** Descreva de forma particularizada quais as etapas (fases) adotadas pela Unidade para a concessão de recompensas aos policiais militares. (fluxograma)

**Questão 02)** A Unidade utiliza indicadores para balizar a concessão de recompensas aos policiais militares? Caso afirmativo responda as questões 3, 4 e 5.

( ) Não

( ) Sim

**Questão 03)** Descreva quais são os indicadores adotados pela Unidade.

**Questão 04)** Tais indicadores foram estabelecidos de forma oficial?

( ) Não

( ) Sim

Caso afirmativo, indique qual instrumento adotado pela Unidade.

**Questão 05)** Houve difusão destes indicadores aos policiais militares da Unidade?

( ) Não

( ) Sim

Caso afirmativo, indique qual instrumento de divulgação adotado pela Unidade.

**Questão 06)** A Unidade adota algum mecanismo para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensas? Caso afirmativo responda as questões 7, 8 e 9.

( ) Não

( ) Sim

**Questão 07)** Descreva a metodologia adotada pela Unidade para reconhecer e valorizar os policiais militares agraciados com recompensas.

**Questão 08)** O reconhecimento dos policiais militares agraciados com recompensa é feito de forma pública?

( ) Não

( ) Sim

Caso afirmativo, indique qual instrumento adotado pela Unidade.

**Questão 09)** Há uma periodicidade para reconhecimento dos policiais militares agraciados com recompensa?

( ) Não

( ) Sim

Caso afirmativo, indique o período e a forma adotados pela Unidade.

**Questão 10)** Enumere a quantidade e o tipo de recompensas concedidas aos policiais militares (praças e oficiais) da Unidade no período de 01 de janeiro de 2007 a 30 de junho de 2011. Preencha a tabela abaixo com dados do Sistema Integrado de Recursos Humanos da PMMG.

Obs.: Em relação ao 53º BPM e 54º BPM, considerar apenas as recompensas concedidas aos militares da cidade sede da Unidade (Araguari e Ituiutaba).

a) Recompensas concedidas aos Oficiais da Unidade

| Recompensa concedida | Elogio | Comenda | Nota meritória | Dispensa do serviço | Cancelamento de punições | Menção elogiosa escrita | Menção elogiosa verbal |
|----------------------|--------|---------|----------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Ano                  |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2007                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2008                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2009                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2010                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2011 (jun)           |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| Soma                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |

Fonte: SIRH

b) Recompensas concedidas às praças da Unidade

| Recompensa concedida | Elogio | Comenda | Nota meritória | Dispensa do serviço | Cancelamento de punições | Menção elogiosa escrita | Menção elogiosa verbal |
|----------------------|--------|---------|----------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Ano                  |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2007                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2008                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2009                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2010                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| 2011 (jun)           |        |         |                |                     |                          |                         |                        |
| Soma                 |        |         |                |                     |                          |                         |                        |

Fonte: SIRH

**Questão 11)** Indique o efetivo total existente na Unidade no período de 01 de janeiro de 2007 a 30 de junho de 2011. Desconsidere os militares em curso de formação. Preencha a tabela abaixo com dados do Sistema Integrado de Recursos Humanos da PMMG.

| Ano        | Oficiais | Praças | Total |
|------------|----------|--------|-------|
| 2007       |          |        |       |
| 2008       |          |        |       |
| 2009       |          |        |       |
| 2010       |          |        |       |
| 2011 (jun) |          |        |       |

Fonte: SIRH

## APENDICE II – Questionário para pesquisa de campo

O presente questionário visa subsidiar um estudo monográfico para o Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP/2011.

**Tema da pesquisa:** “Análise do processo de concessão de recompensas na 9ª RPM”.

**O autor do estudo:** André Márcio Alves Rodrigues, Cap PM

**Entidade Educacional:** Academia de Polícia Militar / Fundação João Pinheiro.

Fineza não se identificar. Preencha os dados abaixo:

**DATA:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **UEOP:** \_\_\_\_\_ **Ciclo a que pertence:**  Oficiais  Praças

Sobre cada questionamento apresentado abaixo **atribua uma nota de 1 a 10, considerando que 1 refere-se ao menor nível dentro das assertivas propostas e 10 o maior valor.**

**Questão 01)** Você se sente reconhecido e valorizado pela sua atuação profissional na Unidade?

|                   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                   |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| Pouco reconhecido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito reconhecido |
|                   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                   |

**Questão 02)** Você se sente motivado para prestação de serviços na sua Unidade?

|                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Pouco motivado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito motivado |
|                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                |

**Questão 03)** Você se sente satisfeito em relação ao processo de concessão de recompensas da Unidade?

|                  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                  |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Pouco satisfeito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito satisfeito |
|                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                  |

**Questão 04)** Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| Pouco eficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito eficiente |
|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                 |

**Questão 05)** Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| Pouco conhecido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito conhecido |
|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                 |

**Questão 06)** Quanto à objetividade, como você avalia os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

|                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Pouco objetivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito objetivo |
|                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                |

**Questão 07)** O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure justiça e equidade no reconhecimento e valorização profissional?

|             |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Pouco justo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito justo |
|             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |             |

**Questão 08)** O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| Pouco eficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito eficiente |
|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                 |

**Questão 09)** O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, apresenta uma metodologia que estimule a inovação e o espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade?

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| Pouco eficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito eficiente |
|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                 |

**Questão 10)** O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?

|                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                    |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| Pouco transparente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito transparente |
|                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                    |

**Questão 11)** Você tem clareza sobre quais comportamentos deve adotar profissionalmente para alcançar uma recompensa na Unidade?

|             |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Pouco claro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito claro |
|             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |             |

**Questão 12)** A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude/comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?

|       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |       |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Pouco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito |
|       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |       |

**Questão 13)** Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho (atitude/comportamento) objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| Pouco eficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito eficiente |
|                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |                 |

**APENDICE III – Tabelas com respostas aos questionários da pesquisa de campo**

TABELA 7

Questão 01) Você se sente reconhecido e valorizado pela sua atuação profissional na Unidade?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 4,3                      | 4,3                         |
|                                       | 2                               | 2,9                      | 7,2                         |
|                                       | 3                               | 7,2                      | 14,5                        |
|                                       | 4                               | 4,3                      | 18,8                        |
|                                       | 5                               | 4,3                      | 23,2                        |
|                                       | 6                               | 8,7                      | 31,9                        |
|                                       | 7                               | 8,7                      | 40,6                        |
|                                       | 8                               | 15,9                     | 56,5                        |
|                                       | 9                               | 20,3                     | 76,8                        |
|                                       | 10                              | 23,2                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 9,7                      | 9,7                         |
|                                       | 2                               | 5,7                      | 15,5                        |
|                                       | 3                               | 3,7                      | 19,2                        |
|                                       | 4                               | 3,4                      | 22,6                        |
|                                       | 5                               | 15,8                     | 38,4                        |
|                                       | 6                               | 9,7                      | 48,1                        |
|                                       | 7                               | 12,3                     | 60,5                        |
|                                       | 8                               | 15,5                     | 75,9                        |
|                                       | 9                               | 12,9                     | 88,8                        |
|                                       | 10                              | 11,2                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 7,26 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,21 |

TABELA 8

Questão 02) Você se sente motivado para prestação de serviços na sua Unidade?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 1,4                      | 1,4                         |
|                                       | 2                               | 1,4                      | 2,9                         |
|                                       | 3                               | 1,4                      | 4,3                         |
|                                       | 4                               | 1,4                      | 5,8                         |
|                                       | 5                               | 4,3                      | 10,1                        |
|                                       | 6                               | 4,3                      | 14,5                        |
|                                       | 7                               | 10,1                     | 24,6                        |
|                                       | 8                               | 14,5                     | 39,1                        |
|                                       | 9                               | 21,7                     | 60,9                        |
|                                       | 10                              | 39,1                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 7,4                      | 7,4                         |
|                                       | 2                               | 3,7                      | 11,2                        |
|                                       | 3                               | 3,4                      | 14,6                        |
|                                       | 4                               | 4,6                      | 19,2                        |
|                                       | 5                               | 11,2                     | 30,4                        |
|                                       | 6                               | 8,3                      | 38,7                        |
|                                       | 7                               | 10,9                     | 49,6                        |
|                                       | 8                               | 19,8                     | 69,3                        |
|                                       | 9                               | 15,2                     | 84,5                        |
|                                       | 10                              | 15,5                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

#### **Estatísticas**

|                |                            |      |
|----------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b> | Questionários Válidos      | 69   |
|                | Media dos graus atribuídos | 8,36 |
| <b>Praça</b>   | Questionários Válidos      | 349  |
|                | Media dos graus atribuídos | 6,75 |

TABELA 9

Questão 3) Você se sente satisfeito em relação ao processo de concessão de recompensas da Unidade?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 8,7                      | 8,7                         |
|                                       | 2                               | 4,3                      | 13,0                        |
|                                       | 3                               | 5,8                      | 18,8                        |
|                                       | 4                               | 5,8                      | 24,6                        |
|                                       | 5                               | 11,6                     | 36,2                        |
|                                       | 6                               | 5,8                      | 42,0                        |
|                                       | 7                               | 14,5                     | 56,5                        |
|                                       | 8                               | 17,4                     | 73,9                        |
|                                       | 9                               | 11,6                     | 85,5                        |
|                                       | 10                              | 14,5                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 13,2                     | 13,2                        |
|                                       | 2                               | 7,4                      | 20,6                        |
|                                       | 3                               | 10,3                     | 30,9                        |
|                                       | 4                               | 6,9                      | 37,8                        |
|                                       | 5                               | 12,3                     | 50,1                        |
|                                       | 6                               | 8,0                      | 58,2                        |
|                                       | 7                               | 9,7                      | 67,9                        |
|                                       | 8                               | 13,8                     | 81,7                        |
|                                       | 9                               | 9,7                      | 91,4                        |
|                                       | 10                              | 8,6                      | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,41 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 5,48 |

TABELA 10

Questão 4) Como você avalia a metodologia utilizada pela Unidade para a concessão de recompensas, quanto ao propósito de promover o devido reconhecimento e valorização profissional dos militares?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 5,8                      | 5,8                         |
|                                       | 2                               | 1,4                      | 7,2                         |
|                                       | 3                               | 10,1                     | 17,4                        |
|                                       | 4                               | 5,8                      | 23,2                        |
|                                       | 5                               | 8,7                      | 31,9                        |
|                                       | 6                               | 5,8                      | 37,7                        |
|                                       | 7                               | 17,4                     | 55,1                        |
|                                       | 8                               | 14,5                     | 69,6                        |
|                                       | 9                               | 17,4                     | 87,0                        |
|                                       | 10                              | 13,0                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 11,7                     | 11,7                        |
|                                       | 2                               | 7,2                      | 18,9                        |
|                                       | 3                               | 6,9                      | 25,8                        |
|                                       | 4                               | 9,7                      | 35,5                        |
|                                       | 5                               | 11,5                     | 47,0                        |
|                                       | 6                               | 11,2                     | 58,2                        |
|                                       | 7                               | 9,7                      | 67,9                        |
|                                       | 8                               | 16,0                     | 84,0                        |
|                                       | 9                               | 8,0                      | 92,0                        |
|                                       | 10                              | 8,0                      | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,65 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 5,59 |

TABELA 11

Questão 05) Você conhece a metodologia e os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 1,4                      | 1,4                         |
|                                       | 3                               | 2,9                      | 4,3                         |
|                                       | 4                               | 2,9                      | 7,2                         |
|                                       | 5                               | 8,7                      | 15,9                        |
|                                       | 6                               | 7,2                      | 23,2                        |
|                                       | 7                               | 4,3                      | 27,5                        |
|                                       | 8                               | 10,1                     | 37,7                        |
|                                       | 9                               | 11,6                     | 49,3                        |
|                                       | 10                              | 50,7                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 8,9                      | 8,9                         |
|                                       | 2                               | 2,0                      | 10,9                        |
|                                       | 3                               | 5,2                      | 16,0                        |
|                                       | 4                               | 5,2                      | 21,2                        |
|                                       | 5                               | 11,7                     | 33,0                        |
|                                       | 6                               | 8,0                      | 41,0                        |
|                                       | 7                               | 14,0                     | 55,0                        |
|                                       | 8                               | 16,9                     | 71,9                        |
|                                       | 9                               | 11,7                     | 83,7                        |
|                                       | 10                              | 16,3                     | 100,0                       |
| Total                                 |                                 | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

#### **Estatísticas**

|                |                            |      |
|----------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b> | Questionários Válidos      | 69   |
|                | Media dos graus atribuídos | 8,32 |
| <b>Praça</b>   | Questionários Válidos      | 349  |
|                | Media dos graus atribuídos | 6,58 |

TABELA 12

Questão 06) Quanto à objetividade, como você avalia os critérios utilizados pela Unidade para concessão de recompensas?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 2,9                      | 2,9                         |
|                                       | 2                               | 2,9                      | 5,8                         |
|                                       | 3                               | 2,9                      | 8,7                         |
|                                       | 4                               | 10,1                     | 18,8                        |
|                                       | 5                               | 7,2                      | 26,1                        |
|                                       | 6                               | 5,8                      | 31,9                        |
|                                       | 7                               | 18,8                     | 50,7                        |
|                                       | 8                               | 18,8                     | 69,6                        |
|                                       | 9                               | 14,5                     | 84,1                        |
|                                       | 10                              | 15,9                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 6,9                      | 6,9                         |
|                                       | 2                               | 5,4                      | 12,3                        |
|                                       | 3                               | 8,0                      | 20,3                        |
|                                       | 4                               | 8,3                      | 28,7                        |
|                                       | 5                               | 14,9                     | 43,6                        |
|                                       | 6                               | 12,0                     | 55,6                        |
|                                       | 7                               | 10,9                     | 66,5                        |
|                                       | 8                               | 18,1                     | 84,5                        |
|                                       | 9                               | 8,6                      | 93,1                        |
|                                       | 10                              | 6,9                      | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 7,01 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 5,89 |

TABELA 13

Questão 07) O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure justiça e equidade no reconhecimento e valorização profissional?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 8,7                      | 8,7                         |
|                                       | 2                               | 4,3                      | 13,0                        |
|                                       | 3                               | 5,8                      | 18,8                        |
|                                       | 4                               | 5,8                      | 24,6                        |
|                                       | 5                               | 7,2                      | 31,9                        |
|                                       | 6                               | 4,3                      | 36,2                        |
|                                       | 7                               | 11,6                     | 47,8                        |
|                                       | 8                               | 23,2                     | 71,0                        |
|                                       | 9                               | 10,1                     | 81,2                        |
|                                       | 10                              | 18,8                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 9,5                      | 9,5                         |
|                                       | 2                               | 6,3                      | 15,8                        |
|                                       | 3                               | 8,0                      | 23,8                        |
|                                       | 4                               | 8,6                      | 32,4                        |
|                                       | 5                               | 11,5                     | 43,8                        |
|                                       | 6                               | 12,0                     | 55,9                        |
|                                       | 7                               | 9,7                      | 65,6                        |
|                                       | 8                               | 15,8                     | 81,4                        |
|                                       | 9                               | 9,5                      | 90,8                        |
|                                       | 10                              | 9,2                      | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

#### **Estatísticas**

|                |                            |      |
|----------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b> | Questionários Válidos      | 69   |
|                | Media dos graus atribuídos | 6,67 |
| <b>Praça</b>   | Questionários Válidos      | 349  |
|                | Media dos graus atribuídos | 5,81 |

TABELA 14

Questão 08) O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que estimule comportamentos positivos dos militares, a partir de exemplos de outros profissionais recompensados?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 8,7                      | 8,7                         |
|                                       | 2                               | 1,4                      | 10,1                        |
|                                       | 3                               | 7,2                      | 17,4                        |
|                                       | 4                               | 7,2                      | 24,6                        |
|                                       | 5                               | 7,2                      | 31,9                        |
|                                       | 6                               | 5,8                      | 37,7                        |
|                                       | 7                               | 8,7                      | 46,4                        |
|                                       | 8                               | 18,8                     | 65,2                        |
|                                       | 9                               | 14,5                     | 79,7                        |
|                                       | 10                              | 20,3                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 10,0                     | 10,0                        |
|                                       | 2                               | 5,4                      | 15,5                        |
|                                       | 3                               | 7,4                      | 22,9                        |
|                                       | 4                               | 9,7                      | 32,7                        |
|                                       | 5                               | 11,7                     | 44,4                        |
|                                       | 6                               | 6,3                      | 50,7                        |
|                                       | 7                               | 14,0                     | 64,8                        |
|                                       | 8                               | 13,8                     | 78,5                        |
|                                       | 9                               | 9,7                      | 88,3                        |
|                                       | 10                              | 11,7                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,78 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 5,92 |

TABELA 15

Questão 09) O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade, apresenta uma metodologia que estimule a inovação e o espírito empreendedor por parte dos profissionais da Unidade?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 8,7                      | 8,7                         |
|                                       | 2                               | 5,8                      | 14,5                        |
|                                       | 3                               | 5,8                      | 20,3                        |
|                                       | 4                               | 5,8                      | 26,1                        |
|                                       | 5                               | 13,0                     | 39,1                        |
|                                       | 6                               | 1,4                      | 40,6                        |
|                                       | 7                               | 11,6                     | 52,2                        |
|                                       | 8                               | 18,8                     | 71,0                        |
|                                       | 9                               | 11,6                     | 82,6                        |
|                                       | 10                              | 17,4                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 10,3                     | 10,3                        |
|                                       | 2                               | 5,7                      | 16,0                        |
|                                       | 3                               | 8,3                      | 24,4                        |
|                                       | 4                               | 11,5                     | 35,8                        |
|                                       | 5                               | 10,0                     | 45,8                        |
|                                       | 6                               | 9,5                      | 55,3                        |
|                                       | 7                               | 12,6                     | 67,9                        |
|                                       | 8                               | 14,0                     | 81,9                        |
|                                       | 9                               | 8,6                      | 90,5                        |
|                                       | 10                              | 9,5                      | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,45 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 5,72 |

TABELA 16

Questão 10) O processo de concessão de recompensas adotado pela Unidade apresenta uma metodologia que assegure transparência no reconhecimento e valorização profissional?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 4,3                      | 4,3                         |
|                                       | 2                               | 5,8                      | 10,1                        |
|                                       | 3                               | 2,9                      | 13,0                        |
|                                       | 4                               | 7,2                      | 20,3                        |
|                                       | 5                               | 7,2                      | 27,5                        |
|                                       | 6                               | 7,2                      | 34,8                        |
|                                       | 7                               | 11,6                     | 46,4                        |
|                                       | 8                               | 18,8                     | 65,2                        |
|                                       | 9                               | 14,5                     | 79,7                        |
|                                       | 10                              | 20,3                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 7,4                      | 7,4                         |
|                                       | 2                               | 5,4                      | 12,9                        |
|                                       | 3                               | 8,0                      | 20,9                        |
|                                       | 4                               | 5,2                      | 26,1                        |
|                                       | 5                               | 13,8                     | 39,8                        |
|                                       | 6                               | 10,3                     | 50,1                        |
|                                       | 7                               | 11,2                     | 61,3                        |
|                                       | 8                               | 17,2                     | 78,5                        |
|                                       | 9                               | 8,6                      | 87,1                        |
|                                       | 10                              | 12,9                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,99 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,16 |

TABELA 17

Questão 11) Você tem clareza sobre quais comportamentos deve adotar profissionalmente para alcançar uma recompensa na Unidade?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 4,3                      | 4,3                         |
|                                       | 3                               | 2,9                      | 7,2                         |
|                                       | 4                               | 7,2                      | 14,5                        |
|                                       | 5                               | 4,3                      | 18,8                        |
|                                       | 6                               | 2,9                      | 21,7                        |
|                                       | 7                               | 7,2                      | 29,0                        |
|                                       | 8                               | 17,4                     | 46,4                        |
|                                       | 9                               | 17,4                     | 63,8                        |
|                                       | 10                              | 36,2                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 4,0                      | 4,0                         |
|                                       | 2                               | 1,4                      | 5,4                         |
|                                       | 3                               | 4,3                      | 9,7                         |
|                                       | 4                               | 3,7                      | 13,5                        |
|                                       | 5                               | 5,4                      | 18,9                        |
|                                       | 6                               | 7,7                      | 26,6                        |
|                                       | 7                               | 10,3                     | 37,0                        |
|                                       | 8                               | 17,5                     | 54,4                        |
|                                       | 9                               | 15,5                     | 69,9                        |
|                                       | 10                              | 30,1                     | 100,0                       |
| Total                                 | 100,0                           |                          |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

#### **Estatísticas**

|                |                            |      |
|----------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b> | Questionários Válidos      | 69   |
|                | Media dos graus atribuídos | 7,90 |
| <b>Praça</b>   | Questionários Válidos      | 349  |
|                | Media dos graus atribuídos | 7,60 |

TABELA 18

Questão 12) A sua Unidade utiliza indicadores de desempenho (atitude / comportamento) para balizar, de forma objetiva, a concessão de recompensa?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 14,5                     | 14,5                        |
|                                       | 2                               | 4,3                      | 18,8                        |
|                                       | 3                               | 4,3                      | 23,2                        |
|                                       | 4                               | 5,8                      | 29,0                        |
|                                       | 5                               | 4,3                      | 33,3                        |
|                                       | 6                               | 13,0                     | 46,4                        |
|                                       | 7                               | 10,1                     | 56,5                        |
|                                       | 8                               | 11,6                     | 68,1                        |
|                                       | 9                               | 20,3                     | 88,4                        |
|                                       | 10                              | 11,6                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |
| <b>Praça</b>                          | 1                               | 7,4                      | 7,4                         |
|                                       | 2                               | 6,6                      | 14,0                        |
|                                       | 3                               | 5,7                      | 19,8                        |
|                                       | 4                               | 3,7                      | 23,5                        |
|                                       | 5                               | 14,9                     | 38,4                        |
|                                       | 6                               | 11,7                     | 50,1                        |
|                                       | 7                               | 10,9                     | 61,0                        |
|                                       | 8                               | 15,5                     | 76,5                        |
|                                       | 9                               | 10,9                     | 87,4                        |
|                                       | 10                              | 12,6                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           |                          | 100,0                       |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,22 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 6,22 |

TABELA 19

Questão 13) Você considera que a adoção pela Unidade de uma metodologia clara para a concessão de recompensas, utilizando-se de indicadores de desempenho objetivos, propicia uma maior possibilidade de assegurar a devida valorização e reconhecimento profissional?

| <b>Ciclo a que pertence o militar</b> | <b>Graus válidos atribuídos</b> | <b>Percentual válido</b> | <b>Percentual acumulado</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Oficial</b>                        | 1                               | 4,3                      | 4,3                         |
|                                       | 3                               | 1,4                      | 5,8                         |
|                                       | 5                               | 2,9                      | 8,7                         |
|                                       | 6                               | 2,9                      | 11,6                        |
|                                       | 7                               | 4,3                      | 15,9                        |
|                                       | 8                               | 11,6                     | 27,5                        |
|                                       | 9                               | 21,7                     | 49,3                        |
|                                       | 10                              | 50,7                     | 100,0                       |
|                                       | Total                           | 100,0                    |                             |
|                                       | <b>Praça</b>                    | 1                        | 4,9                         |
| 2                                     |                                 | 2,3                      | 7,2                         |
| 3                                     |                                 | 2,0                      | 9,2                         |
| 4                                     |                                 | 4,0                      | 13,2                        |
| 5                                     |                                 | 9,5                      | 22,6                        |
| 6                                     |                                 | 8,0                      | 30,7                        |
| 7                                     |                                 | 9,2                      | 39,8                        |
| 8                                     |                                 | 16,0                     | 55,9                        |
| 9                                     |                                 | 18,6                     | 74,5                        |
| 10                                    |                                 | 25,5                     | 100,0                       |
| Total                                 | 100,0                           |                          |                             |

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada nas Unidades de área da 9ª RPM

| <b>Estatísticas</b> |                            |      |
|---------------------|----------------------------|------|
| <b>Oficial</b>      | Questionários Válidos      | 69   |
|                     | Media dos graus atribuídos | 8,67 |
| <b>Praça</b>        | Questionários Válidos      | 349  |
|                     | Media dos graus atribuídos | 7,42 |

## ANEXOS

### ANEXO 1 - Decreto estadual nº 42843, de 16 de agosto de 2002.

#### DECRETO Nº 42843, DE 16 DE AGOSTO DE 2002.

*Regulamenta a concessão de recompensas, o Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDEMU, de que trata a Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, que dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais - CEDM, e dá outras providências.*

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 90, inciso VII, da Constituição do Estado de Minas Gerais, e nos termos do disposto no artigo 91 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002,

DECRETA:

#### CAPÍTULO I

#### Da Concessão de Recompensas

#### Seção I

#### Definições e Especificações

**Art. 1º** - Recompensas constituem benefícios materiais e morais, definidos em legislação e regulamentação especiais, concedidos aos militares na forma deste Regulamento.

**Art. 2º** - Para a concessão de recompensas as autoridades devem, nos diversos níveis, atender para os seguintes princípios:

- I - proporcionalidade;
- II - individualidade;
- III - oportunidade;
- IV - merecimento;
- V - justiça.

**Art. 3º** - Os princípios previstos no artigo anterior são assim conceituados:

- I - proporcionalidade: a recompensa será proporcional ao fato gerador, devendo considerar o nível de relevância de cada um e atendidas as peculiaridades e a intensidade da ação do militar em cada caso;
- II - individualidade: cada militar a ser recompensado deverá receber o prêmio na exata medida da sua participação no fato gerador da recompensa, garantindo a distinção que cada um merece segundo o seu envolvimento ou comprometimento com o resultado positivo alcançado;
- III - oportunidade: a recompensa será concedida no momento certo, de modo a tornar-se fator de motivação, satisfação e elevação do moral de tropa, devendo ser concretizada o mais próximo possível do fato gerador; IV - merecimento: a concessão de recompensa será precedida de análise acurada da situação motivadora e demais circunstâncias que

influenciaram a ação ou atividade desempenhada, evitando-se concessões coletivas e benefícios a quem não os mereça.

V - justiça: os comandantes, nos diversos níveis, deverão manter um acompanhamento permanente dos seus comandados para que no ato da concessão de uma recompensa todos os requisitos sejam analisados com apurado critério, de forma a propiciar o alcance da justiça neste ato.

**Art. 4º** - Para os fins deste regulamento serão considerados os seguintes conceitos:

I - ficha de alterações exemplar: aquela em que se verifique supremacia de registros positivos e que não comprometa aspectos fundamentais de hierarquia e disciplina;

II - atividades relevantes: aquelas que produzam repercussões positivas à Instituição, perante o público interno e externo, com indiscutível reconhecimento pela sociedade;

III - conduta exemplar: aquela que destaque valores profissionais, familiares e sociais na vida cotidiana do militar;

IV - bons e leais serviços: cumprimento dos deveres profissionais e compromisso com a preservação da Instituição e dos seus valores.

**Art. 5º** - Constituem recompensas, por ordem decrescente de importância:

I - elogio;

II - comendas concedidas pela Instituição;

III - nota meritória;

IV - dispensa do serviço;

V - cancelamento de punições;

VI - menção elogiosa escrita;

VII - menção elogiosa verbal.

## Seção II

### Elogio

**Art. 6º** - O elogio é a maior recompensa que a autoridade pode conceder ao seu subordinado sendo, preferencialmente, uma concessão individual.

**Parágrafo único** - Para ser concedida a mais de um militar é indispensável que se possa mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.

**Art. 7º** - São condições para recebimento de elogio decorrente de atuação operacional na atividade-fim:

I - atuação destacada, contendo a maioria dos seguintes requisitos: ação consciente e voluntária, risco à vida, transcendência da ação em audácia e coragem, que denote inteligência e perspicácia relacionadas ao planejamento e à ação e inexistência de qualquer conduta negativa ou ilícita;

II - repercussão positiva, no âmbito da comunidade, da ação praticada.

**Parágrafo único** - Caso a ação preencha os requisitos previstos para promoção por ato de bravura, o fato deverá ser levado ao conhecimento da comissão de promoção para julgamento do mérito da ação.

**Art. 8º** - São condições para recebimento de elogio decorrente da atividade administrativa:

I - inovação, criação ou execução de atividade com extremo grau de dificuldade e complexidade, que tenha exigido uma dedicação além do normal, culminando na obtenção de pleno sucesso;

II - atuação destacada em atividade que tenha produzido efeitos positivos, com reflexos além da Unidade.

**Art. 9º** - O chefe direto, ao indicar o militar para receber um elogio, descreverá as razões da indicação e encaminhará relatório à autoridade competente.

**Art. 10** - A autoridade competente para concessão do elogio designará um militar mais antigo que o indicado ou diligenciará junto ao escalão superior para que sejam apuradas sumariamente as circunstâncias e condições do fato, emitindo um parecer e encaminhando toda documentação ao Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDMU.

**Art. 11** - O CEDMU julgará o mérito da ação ou atuação, quanto à existência dos requisitos exigidos neste Regulamento, e emitirá seu parecer ao Comandante.

**Art. 12** - Havendo discordância entre o parecer do Conselho e a decisão do Comandante da Unidade, toda a documentação produzida será encaminhada à autoridade imediatamente superior, que decidirá sobre a concessão da recompensa.

### **Seção III**

#### **Comendas Concedidas pela Instituição**

**Art. 13** - Além dos requisitos previstos em normas específicas, o militar indicado ao agradecimento das comendas concedidas deverá possuir:

I - elevado conceito junto a seus superiores, pares e subordinados;

II - ficha de alterações exemplar, com predominância de aspectos positivos;

III - atuações em atividades relevantes na Unidade;

IV - conduta exemplar na vida pessoal e social.

§ 1º - Para a concessão do atestado de mérito, previsto na habilitação do processo da Medalha de Mérito Militar, é indispensável que o militar possua registros de bons e leais serviços prestados, além de, necessariamente, possuir uma ficha de alterações dentro dos requisitos legais.

§ 2º - Este artigo não se aplica à Medalha de Mérito Intelectual.

**Art. 14** - Para indicação à Medalha de Mérito Militar caberá a Secretaria/Ajudância preparar o processo de habilitação e encaminhar ao Conselho de Ética que se pronunciará sobre o atestado de mérito do candidato.

**Art. 15** - Caberá ao Comandante da Unidade a emissão do atestado de mérito, que deverá certificar ao militar a prestação de bons e leais serviços à Corporação, bem como a atuação em atividades relevantes na Unidade.

**Art. 16** - A indicação de militar ao recebimento da Medalha Alferes Tiradentes ou Medalha de Mérito Profissional, será precedida de parecer do Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade-CEDMU.

#### **Seção IV**

##### **Nota Meritória**

**Art. 17** - Para recebimento de nota meritória o militar deverá ter destacada atuação, com relevantes benefícios para a comunidade na atividade-fim, ou para Unidade, na atividade administrativa.

**Art. 18** - A nota meritória deverá ser concedida, preferencialmente, de forma individual.

**Parágrafo único** - Para ser concedida a mais de um militar é indispensável que se possua mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.

**Art. 19** - A concessão da nota meritória seguirá as mesmas regras previstas nos artigos 9º ao 12 deste Regulamento.

#### **Seção V**

##### **Dispensa de Serviço**

**Art. 20** - Para conceder a dispensa de serviço, a autoridade competente deverá reconhecer os relevantes serviços prestados pelo subordinado que se enquadrar em uma ou mais situações seguintes:

I - possuir reiteradas ações destacadas no âmbito operacional ou administrativo;

II - atuação em ocorrência policial que não chegou a enquadrar-se nas condições estabelecidas para o ato de bravura, elogio ou nota meritória, mas que, pelas circunstâncias e características da atuação e repercussão na sociedade, seja merecedora de uma recompensa mais graduada;

III - pela participação em atividades que ensejam uma dedicação além da jornada normal de trabalho.

**Art. 21** - O chefe direto do militar indicado para recebimento de dispensa de serviço, nos casos constantes dos incisos do artigo anterior, deverá descrever as razões da indicação e encaminhará relatório à autoridade competente que, antes da concessão, ouvirá o CEDMU.

§ 1º - Para a concessão da dispensa de serviço, aplica-se o previsto no artigo 12 deste Decreto.

§ 2º - Caso a indicação seja da própria autoridade, a mesma deverá encaminhar o relatório ao CEDMU, com as razões da indicação, para emissão de parecer.

**Art. 22** - A dispensa de serviço será formalizada em documento escrito, em duas vias e publicado em Boletim, sendo a primeira via arquivada na pasta funcional do militar e a segunda entregue ao beneficiário.

**Art. 23** - O militar deverá ajustar com o seu chefe direto o período da dispensa, sendo esta concedida por dias de vinte e quatro horas, a partir da hora de seu início.

**Parágrafo único** - Salvo por motivo de força maior, não se concederá a dispensa de serviço a discentes, durante o período letivo, nem a militar, durante o período de manobras ou em situações extraordinárias.

**Art. 24** - A dispensa de serviço, para ser gozada fora da sede, fica condicionada às mesmas regras da concessão de férias previstas no Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais.

## Seção VI

### Cancelamento de Punições

**Art. 25** - As punições canceladas, nos termos do Código de Ética e Disciplina dos Militares, não poderão ser consideradas e nem servir de referência para qualquer fim, a partir do ato de cancelamento.

**Parágrafo único** - O cancelamento de punições previsto no inciso III do artigo 50 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, está vinculado ao decurso do prazo descrito no artigo 94 da referida Lei.

## Seção VII

### Menção Elogiosa Escrita

**Art. 26** - A menção elogiosa escrita será concedida pelos Comandantes, nos diversos níveis, aos subordinados que se destacarem no desempenho de suas atividades, em ações ou atuações que, por sua importância e repercussão, sejam merecedoras de registro.

**Art. 27** - A menção elogiosa escrita deverá ser concedida, preferencialmente, de forma individual.

**Parágrafo único** - Para ser concedida a mais de um militar é indispensável que se possa mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.

**Art. 28** - O chefe direto do militar indicado para o recebimento da menção elogiosa escrita descreverá os fatos motivadores da recompensa e os encaminhará ao Comandante da Unidade.

**Art. 29** - A decisão sobre a concessão da menção elogiosa escrita é atribuição inerente ao Comandante da Unidade e não será precedida de parecer do CEDMU.

**Art. 30** - A menção elogiosa escrita deverá ser publicada em Boletim Interno.

## **Seção VIII**

### **Menção Elogiosa Verbal**

**Art. 31** - A menção elogiosa verbal será concedida pelos Comandantes, nos diversos níveis, aos subordinados que se sobressaiam no desempenho de suas atividades, em ações ou atuações que sejam merecedoras de destaque.

**Parágrafo único** - Aplica-se a este artigo o previsto no artigo 29 deste Decreto.

**Art. 32** - A menção elogiosa verbal deve ser concedida, preferencialmente, de forma individual.

**Parágrafo único** - Para ser concedida a mais de um militar é indispensável que se possa mensurar a participação individual e que todos tenham contribuído para o sucesso da missão.

**Art. 33** - O chefe direto do militar indicado para o recebimento da menção elogiosa verbal realizará a menção, preferencialmente, no início das atividades, por ocasião de chamadas ou em outra e, sempre que possível, na presença da tropa.

**Art. 34** - A menção elogiosa verbal deverá ser concedida o mais próximo possível da ação ou atuação merecedora da recompensa, considerando, em especial, o princípio da oportunidade.

## **Seção IX**

### **Competência para concessão**

**Art. 35** - A concessão de recompensa é função inerente ao cargo e não ao grau hierárquico, sendo competente para fazê-la aos militares que se achem sob o seu Comando:

I - o Governador do Estado, as previstas nos incisos I, III, V, VI e VII do artigo 5º deste Regulamento;

II - o Comandante-Geral, as previstas no artigo 5º deste Regulamento, sendo a dispensa de serviço por até 20(vinte) dias;

III - o Chefe do Estado-Maior, as recompensas previstas nos incisos I, III, IV,

V, VI e VII do artigo 5º deste Regulamento, sendo a dispensa de serviço por até 15(quinze) dias;

IV - o Chefe do Gabinete Militar, Corregedor, Diretores, Comandantes de Comandos Intermediários, Comandantes de Unidades, Chefes de Centros e Chefe de Seção do Estado-Maior, as recompensas previstas nos incisos I, III, IV, V, VI e VII do artigo 5º deste Regulamento, sendo a dispensa de serviço por até 10(dez) dias;

V - Comandante de Companhia e Pelotão destacados, as previstas nos incisos IV e VII do artigo 5º deste Regulamento, sendo a dispensa do serviço por até 3(três) dias.

## **Seção X**

### **Ampliação, Restrição e Anulação**

**Art. 36** - A recompensa concedida por uma autoridade poderá ser ampliada, restringida ou anulada por autoridade superior, que motivará seu ato.

**Parágrafo único** - Quando o serviço ou ato meritório prestado pelo militar ensejar recompensa que escape à alçada de uma autoridade, esta diligenciará a respectiva concessão perante a autoridade superior competente.

## **CAPÍTULO II**

### **Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade**

**Art. 37** - Compete ao Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade - CEDMU assessorar o Comandante, Diretor ou Chefe de Unidade nos assuntos de natureza disciplinar, recompensas e recursos disciplinares, analisando e emitindo parecer motivado sobre a documentação que lhe for encaminhada.

**Art. 38** - Funcionarão na Unidade tantos conselhos quantos forem necessários para atender a demanda, visando maior celeridade na solução dos procedimentos administrativo-disciplinares, respeitadas as prescrições legais, bastando-se o encaminhamento por intermédio de despacho do Comandante, Diretor ou Chefe.

§ 1º - Os CEDMU's designados pela autoridade competente não ficarão adstritos ao caso concreto que for primeiramente analisado, cabendo-lhes a apreciação de outros casos para os quais não haja impedimento, sem necessidade de outra designação formal.

§ 2º - A designação para atuar como membro do CEDMU constitui um encargo a ser cometido pelo Comandante da Unidade, o qual, na composição do Conselho, deverá pugnar por uma participação democrática e legítima de oficiais e praças, inclusive do mesmo ciclo, porém mais antigos.

§ 3º - O ato de designação dos integrantes do CEDMU deverá ser publicado em Boletim Interno.

**Art. 39** - Nenhum militar poderá compor mais de um conselho simultaneamente.

**Art. 40** - O Comandante, Diretor ou Chefe é a autoridade competente para designar formalmente os membros do CEDMU para funcionar no âmbito da sua Unidade.

§ 1º - O militar designado para fazer parte do CEDMU deverá estar, no mínimo, no conceito "B", sem pontuação negativa.

§ 2º - O membro de um Conselho que estiver no exercício do seu encargo e for devidamente apenado será imediatamente substituído.

§ 3º - O membro mais moderno do CEDMU é o responsável pelo recebimento da documentação que for encaminhada pela Secretaria, bem como pela manutenção do seu controle.

§ 4º - A jornada de trabalho e a pauta de audiências a cargo do CEDMU serão fiscalizadas pelo Subcomandante da Unidade ou autoridade equivalente, que também deverá propugnar para que não ocorram objeções ou entraves ao funcionamento do Conselho, mormente quanto a outras atribuições nos dias de audiências previamente marcadas.

**Art. 41** - A documentação a que se refere o artigo 80 da lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002(Código de Ética e Disciplina Militares - CEDM) deverá estar instruída, no mínimo, com o original ou cópia autenticada da ficha de alterações ou com o extrato de registros funcionais, com as razões escritas de defesa, que deverá ser encaminhada ao CEDMU pela Secretaria da Unidade ou equivalente.

**Parágrafo único** - Mesmo que o Processo/Procedimento Administrativo- Disciplinar, após a apresentação das razões escritas de defesa, conclua que não há transgressão disciplinar a punir, a documentação referida nesta artigo deverá ser analisada pelo CEDMU.

**Art. 42** - Na Unidade em que funcionar o CEDMU deverá ser disponibilizado espaço físico adequado para tratamento da documentação a ser examinada pelo CEDMU e a realização das audiências.

§ 1º - O CEDMU terá prazo de 5(cinco) dias úteis para analisar e emitir parecer em comunicações disciplinares, propostas de recompensas e recursos disciplinares e de 10(dez) dias úteis para procedimentos administrativos regulares, contados a partir do recebimento da documentação oriunda da Secretaria, não se contando o dia do recebimento.

§ 2º - O prazo para que o Comandante da Unidade exare a sua decisão será de 10(dez) dias úteis, contados a partir do recebimento da documentação capeada pelo parecer do CEDMU, em consonância com o capuz do artigo 74 da lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, não se contando o dia do recebimento.

**Art. 43** - Na análise a ser levada a efeito pelo CEDMU deverão ser observados aspectos relacionados aos fundamentos legal e fático, nos termos do artigo 80 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, com vistas a propiciar uma decisão equânime e justa por parte do Comandante, Diretor ou Chefe da unidade.

**Parágrafo único** - Na análise de mérito deverão ser especificadas as possíveis causas de justificação que envolvam a conduta transgressora praticada, bem como o parecer emitido pelo CEDMU devidamente fundamentado.

**Art. 44** - Consideram-se casos de impedimento para o militar fazer parte do CEDMU os relacionados no § 3º do artigo 66 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002.

**Art. 45** - São considerados casos de suspeição para o militar compor o CEDMU os especificados no § 4º do artigo 66 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002.

**Art. 46** - O “termo próprio”, a que se refere o artigo 80 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, relaciona-se à ata dos trabalhos, na qual estará incluso o parecer, que será devidamente assinada por todos os membros do CEDMU e se referirá a cada caso concreto analisado.

**Parágrafo único** - A ata a que se refere este artigo é a descrita no modelo constante no Anexo I deste Decreto.

**Art. 47** - O militar a quem é imputada a prática de transgressão disciplinar deverá ser notificado formalmente do dia, hora e local em que o CEDMU se reunirá para apreciar a documentação a seu respeito, sendo que, em caso de interesse em comparecer, o mesmo ficará liberado de qualquer atribuição no horário da audiência.

§ 1º - A notificação do militar que desejar comparecer à audiência em que se verificará a análise de documentação que lhe envolver é de responsabilidade do próprio CEDMU, com uma antecedência mínima de 48(quarenta e oito) horas, devendo ser encaminhada à fração a que pertence o militar para fins de adequação de escala.

§ 2º - O comparecimento do militar perante o CEDMU ocorrerá sem ônus para o erário.

§ 3º - Durante a audiência é vedada a manifestação por parte do militar que não fizer parte de CEDMU.

§ 4º - A notificação a que se refere este artigo é a especificada no modelo constante no Anexo II deste Decreto.

**Art. 48** - Em caso de dúvidas que inviabilizem a formação de juízo de valor por parte dos membros do CEDMU, o Presidente retornará toda a documentação ao Comandante da Unidade, solicitando providências para que sejam complementadas informações ou realizadas diligências complementares.

**Parágrafo único** - A solicitação de providências de que trata este artigo não poderá ser renovada.

**Art. 49** - A comunicação entre a Corregedoria da Instituição Militar Estadual e o CEDMU, no caso previsto no § 4º do artigo 79 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, será feita por intermédio do Comando da Unidade em que funcionar o CEDMU.

**Art. 50** - Nos procedimentos determinados pelo Comandante- Geral, Chefe do Estado-Maior ou por titular de Unidade de Direção Intermediária, em que se verificar a prática de transgressão disciplinar, deverá ser ouvido o CEDMU onde o militar for lotado.

### CAPÍTULO III

#### Disposições Finais

**Art. 51** - Para os fins do disposto no § 2º do artigo 18 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, o cômputo dos pontos decorrentes das recompensas previstas no artigo 5º, deste

Decreto, será efetivada apenas no período de doze meses, contados a partir da data de concessão.

§ 1º - o total da pontuação prevista neste artigo será utilizado apenas para uma falta disciplinar;

§ 2º - Caso reste, da pontuação utilizada na forma do § 1º deste artigo, saldo positivo, este poderá ser utilizado na apuração de pontos de novas faltas disciplinares.

**Art. 52** - Para os efeitos do inciso III do artigo 21 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, considera-se também reincidente o militar que cometer falta disciplinar não justificada, independentemente da aplicação ou não da sanção.

**Art. 53** - Para os fins do disposto nos incisos I, II, III e IV do parágrafo único do artigo 31 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, os mínimos dos dias de suspensão ficam estabelecidos, respectivamente, da seguinte forma:

I - 1(um) dia, na hipótese do inciso I do parágrafo único do artigo 31 referido;

II - 4(quatro) dias, na hipótese do inciso II do parágrafo único do artigo 31 referido;

III - 6(seis) dias, na hipótese do inciso III do parágrafo único do artigo 31 referido;

IV - 9(nove) dias, na hipótese do inciso IV do parágrafo único do artigo 31 referido.

**Art. 54** - Para os efeitos do artigo 96 da Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002, a contagem de tempo para o militar desertor estável será contada a partir da data em que for consumada a deserção.

**Art. 55** - Para efeito do CEDM, uma prisão equipara-se a duas detenções e uma detenção equivale a duas apreensões.

**Art. 56** - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 4 de agosto de 2002.

**Art. 57** - Revogam-se as disposições em contrário.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 16 de agosto de 2002.

**Anexo I**  
**(a que se refere o parágrafo único do artigo 46 do Decreto**  
**nº 42.843, de 16 de agosto de 2002)**

ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ÉTICA E DISCIPLINA MILITARES DA  
UNIDADE

PROTOCOLO \_\_\_\_\_  
(Nº de registro da Secretaria)

Aos \_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_, de 2002, nesta Cidade de \_\_\_\_\_/MG, na \_\_\_\_\_, local onde funciona o Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade (CEDMU), reuniu-se o Conselho nº \_\_\_\_\_, oficialmente designado, por meio da \_\_\_\_\_, constituído pelo \_\_\_\_\_, Presidente do Conselho, \_\_\_\_\_, Membro e \_\_\_\_\_ Membro e escrivão, todos presentes neste ato, para analisar e dar parecer nos documentos em pauta, (não) tendo comparecido o acusado/recompensado. Analisada a documentação, emitiu o CEDMU o seguinte parecer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Concluídos os trabalhos previstos em pauta, o Sr. Presidente do Conselho deu por encerrada a audiência, às \_\_\_\_:\_\_\_\_h, determinando a lavratura da presente ata, que vai assinada pelos membros do CEDMU e pelo envolvido (se estiver presente). Eu, \_\_\_\_\_, servindo de escrivão, digitei e subscrevo.

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
MEMBRO

\_\_\_\_\_  
MEMBRO

\_\_\_\_\_  
INTERESSADO

**Anexo II**  
**(a que se refere o § 4º do artigo 47 do Decreto**  
**nº 42.843, de 16 de agosto de 2002)**

NOTIFICAÇÃO PARA COMPARECIMENTO Nº \_\_\_\_\_

Ao nº \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ PM \_\_\_\_\_

Assunto: Audiência do Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade.

O Conselho de Ética e Disciplina Militares da Unidade nº \_\_\_\_\_, por intermédio do seu Presidente, notifica o nº \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ PM \_\_\_\_\_, da faculdade de comparecer ao (à) (local) \_\_\_\_\_, às \_\_\_\_:\_\_\_\_h do dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, para assistir a audiência de análise e parecer em documentos de seu interesse, conforme previsto no parágrafo único do artigo 83, do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais, previsto na Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002.

---

Presidente do Conselho