



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
**<POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO
PAULO>**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**<POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO
PAULO>**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

SANDRA CRISTINA DE OLIVEIRA SILVA TIENGO, RA 1012020100506

NATASHA CAROLINA R. CARDOSO RAMOS, RA 1012021100188

LIVIA ALVES DOS SANTOS, RA 1012021100342

ÉDERA RIBEIRO FERREIRA, RA 1012021100211

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	4
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	14
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	15
REFERÊNCIAS	19

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é entender o sistema de avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento, efetuados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Sabendo que todas as secretarias que compõem a gestão pública do Estado de São Paulo, bem como a Procuradoria do Estado e Autarquias, utilizam o sistema de avaliação, desde 10 de fevereiro de 2012 conforme Decreto 57.780, que foi alterado pelo Decreto 58.373, de 05 de setembro de 2012. Em razão do exposto e da necessidade de disciplinar a aplicação das normas indicadas, facilitando a fiscalização e o controle administrativo, a Diretora de Pessoal da Polícia Militar do Estado de São Paulo, no uso da competência que lhe foi conferida através do inciso I, artigo 40, do Decreto nº 7.290, de 15 de dezembro de 1975 e artigo 14, incisos I e III, alíneas “a” e “b”, do Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008, combinado com a Instrução UCRH 01, de 28 de janeiro de 2016, estipula a obrigatoriedade e as responsabilidades a serem cumpridas para execução da Avaliação de desempenho de seus funcionários.

Para os policiais militares a avaliação de desempenho é muito importante, pois para concursos internos, que são realizados para promoções, precisam estar sempre dentro do esperado para a função, pois no caso de negativo, ou seja, uma avaliação inferior, os impede de participarem de concursos internos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), CNPJ 04.198.514/0134.85 nome fantasia Centro Integrado de Apoio (CIAF) natureza jurídica Órgão Público do Poder Executivo Estadual, endereço Avenida Cruzeiro do Sul, 260, Bairro Canindé, São Paulo/SP, CEP: 03033-020, atividade principal segurança e ordem pública.

A PMESP exerce a função de prevenção ostensiva ao crime, onde através das viaturas caracterizadas e policiais militares fardados e armados patrulham diuturnamente os 645 (seiscentos e quarenta e cinco) municípios do Estado de São Paulo, contam com efetivo de 100.000 (cem mil) pessoas entre homens e mulheres, que exercem a função de trazer a sensação de segurança à população paulista.

3. PROJETO INTEGRADO

A sistematização para aplicação da Avaliação de Desempenho aos policiais militares segue a seguinte rotina; no mês de Janeiro é avaliado o cumprimento das metas propostas na avaliação anterior, posteriormente em Agosto segue o mesmo parâmetro. Todos os policiais militares serão avaliados por seus superiores hierárquicos que estiveram no comando, no período mínimo de 60 dias.

A PMESP preza pela gestão da qualidade, busca todos os anos o selo de premiação em bronze, prata e ouro. Para que isso aconteça, é de suma importância que seja efetuada com imparcialidade a avaliação de desempenho de seus funcionários.

Os objetivos a Corporação são:

I - contribuir para a melhoria da gestão de pessoas na Polícia Militar do Estado de São Paulo e, em consequência, melhorar os serviços prestados à comunidade;

II - proceder à avaliação do desempenho de papéis profissionais, não do comportamento de pessoas;

III - fornecer “feedback” sobre o efeito da ação humana no trabalho, possibilitando ao profissional Avaliado a oportunidade de se conhecer melhor, corrigir o desempenho e/ou aperfeiçoar suas habilidades;

IV - subsidiar o Comandante, Chefe ou Diretor da OPM de nível de comando igual ou superior a Btl PM na formulação dos conceitos para as promoções do pessoal Policial Militar;

V - possibilitar à administração traduzir as suas intenções por meio de estabelecimento de metas, negociadas entre o Avaliador e o Avaliado, para serem atingidas em um período de tempo determinado, sempre vinculadas à consecução das metas da OPM;

VI - propiciar o desdobramento das metas aos integrantes da PMESP;

VII - fazer com que cada profissional mantenha o foco na meta, para que saiba o que se pretende do seu trabalho;

VIII - permitir ação gerencial.

(I-24-PM)

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na PMESP todo mês é disponibilizado um vídeo de treinamento, onde são orientados sobre todo tipo de matéria que envolve o serviço policial militar, desde tratamento com o público externo como também manutenção e uso de armas, viaturas e equipamentos em geral. Este vídeo é obrigatório e altamente controlado.

O preparo para o desenvolvimento desses profissionais são umas das principais preocupações na Gestão de Pessoas, resultando em aspectos positivos tanto para o profissional, quanto para o cliente receptor dos serviços prestados.

Ainda com intuito de instrução aos policiais, todo ano é realizado Estágio de Aperfeiçoamento Profissional (EAP), onde todos os policiais passam por este estágio, e sem ele também os impede de prestarem concursos internos, de serem promovidos e de participarem de algum curso de capacitação profissional.

Para eles, esse tempo de EAP é muito válido, pois neste período eles veem seus treinamentos físicos e com armas, podendo sanar dúvidas e aprender novas técnicas, sendo possível também estar junto com outros profissionais, o que torna o evento prazeroso, leve e divertido.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1. Mentoria



O programa de mentoria é um dos tipos de treinamento bastante utilizados nas organizações. Nele, os profissionais experientes se tornam mentores para os mais novos. Essa convivência possibilita que o novo funcionário aprenda com quem já sabe.

O profissional mais experiente na organização orienta os recém-chegados com reuniões frequentes, contribuindo em assuntos específicos, procedimentos, políticas internas, entre outros aspectos. O objetivo é o desenvolvimento, crescimento e maximização do desempenho do colega de trabalho.

2. Gamificação



A gamificação é uma metodologia que tem feito sucesso nas empresas. Ela se utiliza de elementos lúdicos para promover o conhecimento, aproveitando a dinâmica de diferentes tipos de jogos. Esse mecanismo é eficiente para aumentar o interesse dos colaboradores e engajar no programa de desenvolvimento.

Os usuários precisam cumprir as fases e questões propostas pelo game e vão subindo de nível assim que concluem determinadas etapas. Além disso, a estratégia costuma utilizar quadro de classificação e recompensas baseadas no desempenho individual. Desse modo, o indivíduo vai prestar cada vez mais atenção, a fim de conseguir crescer no jogo com mais rapidez.

3. EAD



Outra metodologia bastante utilizada é a educação a distância (EAD), pois é uma forma muito prática para as empresas e colaboradores. Como os conteúdos estão

em um ambiente virtual, podem ser acessados em qualquer momento e lugar, por meio da internet.

Dessa forma, não é necessário encontrar um espaço físico que comporte todos os funcionários nem um horário único. Isso contribui para a economia de dinheiro e tempo, tornando o processo mais simples e prático.

Além disso, as capacitações podem ser feitas conforme a demanda, ou seja, de acordo com a necessidade do negócio. A flexibilidade de horários aumenta o alcance da capacitação e facilita a participação de mais colaboradores, pois não é necessário o deslocamento, e a adequação à rotina é mais fácil.

4. Treinamento presencial



Esse é o estilo de treinamento tradicional que é utilizado por diferentes empresas há muito tempo e continua sendo empregado nas capacitações corporativas. Ele funciona como uma sala de aula, na qual os colaboradores se reúnem em determinado local para receber conteúdos específicos ou gerais, que visam ao desenvolvimento da equipe.

A vantagem dele está no diálogo e interação que as aulas oferecem, pois os colaboradores conseguem tirar as dúvidas imediatamente com o professor, e os processos de trabalho podem ser alinhados com todos os profissionais.

Por outro lado, o custo dessa modalidade é alto, já que é necessário encontrar um local adequado, contratar quem dará o treinamento e paralisar o serviço para realizá-lo. Desse modo, a logística não é tão favorável.

5. Seminários e Workshops



Os Seminários e Workshops são utilizados de maneira pontual na educação corporativa, mas também trazem resultados interessantes. O objetivo é abordar de forma prática um assunto específico, como um novo direcionamento em determinada atividade ou a implantação de uma tecnologia diferente. Por ser algo prático, costuma contribuir para aumentar o engajamento dos participantes.

Nessa metodologia, trabalha-se bastante o debate, perguntas e respostas, trocas de experiências e atividades práticas. Para o melhor aproveitamento, é interessante que os colaboradores tenham alguma base teórica sobre o assunto que será abordado, facilitando a fixação dos conhecimentos compartilhados.

6. Grupos de estudo



Os Grupos de estudo são compostos pelos profissionais da organização que estão envolvidos em um mesmo projeto, setor ou assunto. A criação deles pode ser

pontual, quando visa resolver um problema específico, ou constante, possibilitando a troca de informações e discussão de temas importantes para o negócio.

A união e motivação é importante dentro de uma equipe e, com essa metodologia, é possível que cada profissional apresente necessidades e desafios do cotidiano empresarial. Esses diálogos permitem conhecer melhor a relevância do serviço feito por colegas de outro setor, a criação de mecanismos que facilitem a rotina de trabalho e o aumento do desempenho da equipe.

7. CHACAP



O CHACAP veio para revolucionar e potencializar a aprendizagem corporativa. A metodologia integra os conceitos e teorias educacionais às ferramentas de aprendizagem mais modernas no que se diz respeito à educação.

A sigla é a junção do CHA, um termo reconhecido nos RHs das empresas para desenvolvimento de planos de carreira e objetivos de performance, e o CAP, baseado na “Taxonomia de Bloom”. Benjamin Bloom foi psicólogo americano especializado na área educacional, que criou a taxonomia como foco nos objetivos de aprendizagem em diversos níveis. Desse modo, ela é a junção do desempenho com a aprendizagem.

A metodologia é a base de todas as atividades desenvolvidas pela MicroPower e foi desenvolvida para oferecer a melhor solução de acordo com cada necessidade de capacitação dos nossos clientes.

O CHACAP também é a diretriz que guia a estrutura de Universidades Corporativas em empresas que desejam implementar a Educação a Distância às suas estratégias de negócios, visando o aumento de produtividade e, conseqüentemente, a alta performance de seus talentos.

A metodologia CHACAP engloba todas as atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos educacionais, definindo os objetivos de aprendizagem baseados nos seguintes princípios:

- Necessidades e os objetivos que o cliente deseja alcançar;
- Objetivos e nível de desempenho que o aluno deverá atingir.

Essas são algumas metodologias de treinamento que podem ser aplicadas em empresas de modo eficiente. Esse é um processo de extrema importância para o sucesso da organização. Por isso, é fundamental contar com a ajuda especializada para melhorar a implantação dos programas educacionais corporativos, a fim de que todos possam sair ganhando: profissionais e empregadores.

8. TREINAMENTO MOTIVACIONAL



O treinamento motivacional tem como objetivo fazer com que o profissional veja o quanto suas atividades são importantes para a corporação, sendo assim, esse treinamento é de extrema importância para requerer estímulos constantes.

Esse método é aplicado por meio de dinâmicas de grupos, aplicação de feedbacks, palestras, dentre outros.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São vários os motivos que podem levar à necessidade de T&D dentro da empresa. Entre eles: baixo desempenho da equipe, insatisfação de clientes, mudanças dentro da organização; como o surgimento de novos cargos, atualizações, necessidade de melhoria na qualidade, entre outros. Quando se percebe alguns desses indícios, a aplicação de treinamento e desenvolvimento torna-se necessária para melhorias dentro da organização. É preciso serem feitas análises para identificar quais serão as necessidades do momento, para aplicação dos treinamentos.

Na esfera PMESP, os treinamentos são bem elaborados, constantes e obrigatórios para todo o efetivo, independente do posto ou graduação, tudo é realizado na plataforma da intranet com prazos específicos. Quando da Avaliação de Desempenho, caso o policial militar receba a classificação inferior, e depois de tomadas medidas para melhorar a avaliação, continue com a mesma classificação, o profissional será encaminhado para um acompanhamento psicológico chamado Programa de Acompanhamento e Apoio ao Policial Militar (PAAPM), pois os estudos efetuados após implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SADE), mostrou que os avaliados que obtêm a classificação inferior, estão muitas vezes enfrentando algum problema psicológico, como depressão, transtorno pós traumático, transtorno bipolar, e outros, tendo em vista que a profissão em si gera um estresse muito desgastante no decorrer dos anos de carreira. Cientes disto, a PMESP dispõe de todos os recursos para apoiar seu profissional.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta da gestão de pessoas, através dela a empresa consegue analisar o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores. Dessa forma, pode-se observar se os objetivos pessoais dos colaboradores estão alinhados com os da empresa. Existem vários tipos de avaliações, sendo elas:

1. Autoavaliação

Nesse tipo de avaliação os colaboradores se auto avaliam de dessa forma promovem a reflexão, distinguindo seus pontos fortes e fracos e assim melhorando seu desempenho na empresa.

2. Avaliação 360°

Neste modelo de avaliação todos participam, gestores, líderes e liderados, certo afirmar que esse tipo de avaliação pode trazer consigo um pouco de parcialidade de alguns dos envolvidos. Para uma efetivação desse método, seria bom utilizá-lo em conjunto com outro tipo, para certificar-se dos resultados.

3. Avaliação por objetivos

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas. Esse é o método utilizado pela PMESP.

4. Avaliação por competências

A avaliação por competências é a aferição realizada no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto, podendo ser dividida em três categorias sendo conhecimento da sua área de atuação, aptidão para desenvolvê-la e saber fazer realmente aquilo que lhe é proposto pela empresa.

5. Avaliação da equipe

O nome já diz por si só, a avaliação em equipe ajuda a compreender o comportamento individual de cada integrante, podendo desta forma ajudar no aspecto relacionamento.

6. Avaliação por escala gráfica

Neste método é avaliado a assiduidade, trabalho em equipe e são utilizadas escalas de valores, devendo ser dentro do possível utilizada juntamente com outra técnica de avaliação.

7. Avaliação da liderança

O desempenho da liderança também deve ser avaliado, os líderes possuem grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes. A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. No caso da PMESP esse método está vinculado ao da avaliação por objetivos, pois as avaliações ocorrem em todo nível de graduação ou patentes.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Quando pensamos em avaliação de desempenho, temos um vasto campo com diferentes técnicas para medir a performance dos funcionários. Entretanto alguns métodos são usados com mais frequência, não por serem mais eficientes ou rápidos que outros. Porém cada cultura organizacional exige uma técnica de avaliação diferente, algumas delas são:

- Avaliação 360: Onde o funcionário tem a oportunidade de se auto avaliar e avaliar seus superiores e colegas de trabalho. Este modelo vem ganhando força nas instituições, pois as avaliações são anônimas, e dá ao colaborador a confiança de avaliar seus colegas como um todo.

- **Avaliação por competência:** Este método individual é baseado nas competências que o funcionário cumpriu dentro do período avaliado, tais como se o mesmo tem aptidão, sabe executar as tarefas que são propostas e se as faz com motivação.
- **Avaliação de Equipe:** Muito usada para se avaliar a equipe como um todo, a avaliação do time traz alguns critérios pré estabelecidos, como as competências necessárias, metas definidas, a comunicação e o fluxo de trabalho.
- **Avaliação por escala gráfica:** É um dos métodos mais tradicionais, onde os requisitos para a avaliação são um documento que é dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados, como bons ou ruins
- **Avaliação por comparação por pares:** Também conhecida como comparação binária, o nome se dá pelo fato da mesma ser realizada através da comparação de dois colaboradores. A vantagem é que este tipo de avaliação traz a empresa a simplicidade na execução, porém é mais limitada às empresas pequenas pelo seu tempo de execução.
- **Escala Gráfica:** Esta avaliação não exige muita técnica, entretanto a mesma se torna limitada. A maneira como a avaliação é executada consiste na criação de um formulário, com colunas com as variáveis que serão avaliadas e os valores ou notas das competências.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Na PMESP é utilizado o método de avaliação por objetivos realizado pela liderança. Hoje com a tecnologia avançada, todo processo é feito online pela plataforma da Intranet de acesso somente aos funcionários (policiais militares) sendo que o graduado (chefe) que irá avaliar seu subordinado fará de forma eletrônica. O avaliado terá acesso às informações da sua avaliação e caso ache que não condiz com a verdade, ele tem um prazo de 30 dias para entrar com recurso formal, solicitando nova avaliação pelo chefe de maior patente do seu avaliador.

Nas avaliações são verificadas todo um conjunto, responsabilidade, iniciativa, capacitação profissional, motivação para o trabalho, disciplina no trabalho, controle emocional, relacionamento interpessoal, tenacidade, perspectiva da carreira profissional, produtividade, sociabilidade e aptidão física, no final com a contagem dos pontos, o avaliado pode ficar com uma dos quatro níveis de classificação da avaliação, sendo elas: Superior, Normal com Tendência Superior, Normal com Tendência inferior e inferior. Caso o avaliado fique com a avaliação inferior e não queira entrar com recurso, ele tem a opção de mudar de equipe, ou de companhia (local onde exerce as suas funções), dando assim oportunidade de melhorar sua avaliação no próximo semestre.

O Oficial comandante direto do Avaliado, deve se reunir para definir quais medidas saneadoras serão aplicadas, além de outras providências administrativas julgadas necessárias para melhorar o desempenho do Policial Militar avaliado com conceito **INFERIOR**.

As medidas saneadoras são:

- I - Treinamento interno para fins de atualização;
- II - Indicação para frequência a curso ou estágio;
- III - Indicação para estudos específicos da área (atualização profissional);
- IV - Adequação e ou alteração de função/atividade;
- V - Encaminhamento para orientação ou acompanhamento psicológico;
- VI - Readequação para nova função, em atividade ligada à sua capacitação técnico-profissional;
- VII - Movimentação interna ou movimentação para outra OPM, onde possa desempenhar sua capacitação técnico-profissional;
- VIII - Indicação para a realização de estágio de atualização profissional sobre Chefia e Liderança;
- IX - Outras providências administrativas a critério do Cmt/Ch/Dir.

4. CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados para a elaboração do trabalho, sabemos que a Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo e outras entidades correlacionadas utilizam o mesmo sistema de avaliação desde 10 de Fevereiro de 2012. Para os policiais militares, a avaliação de desempenho é de extrema importância, pois com a mesma, se consegue galgar possíveis vagas em concursos internos. O trabalho foi desenvolvido com informações referentes à PMESP (Polícia Militar do Estado de São Paulo), na qual a função se caracteriza em prevenção ostensiva e preventiva ao crime através de policiais militares fardados e armados que patrulham os 645 municípios do Estado de São Paulo.

A avaliação de desempenho com os policiais militares, são realizadas semestralmente da forma que o mês de janeiro será comparado com a avaliação anterior, posteriormente em agosto segue o mesmo parâmetro. Entretanto, só será possível que ocorra a avaliação se o superior hierárquico ocupar o comando em um período igual ou superior a 60 dias, os métodos utilizados são diversificados entre avaliação de objetivo e liderança, onde todo o processo é feito de forma eletrônica. Após a execução do teste o gestor imediato irá avaliar seu subordinado, caso o mesmo ache que sua avaliação não condiz com a verdade, o mesmo tem prazo de 30 dias corridos para entrar com um recurso formal solicitando sua reavaliação para algum gestor de maior patente. Esta avaliação traz diversos tipos de competências exigidas do colaborador, a contagem dos pontos faz com que o avaliado seja classificado em quatro linhas sendo elas superior, normal com tendência superior, normal com tendência inferior e inferior. Através dessa avaliação é disponibilizado treinamentos para o desenvolvimento de seus profissionais. As práticas adotadas são vídeos mensais onde os colaboradores são orientados quanto ao tipo de procedimento e serviços prestados, com a mesma linha de pensamento todos os anos a Polícia Militar oferece um estágio de aperfeiçoamento profissional, o mesmo tem obrigatoriedade, pois a falta impede que os profissionais consigam prestar futuros concursos internos ou serem promovidos.

Porém os treinamentos não se limitam aos citados anteriormente, o embasamento teórico vem através da mentoria de profissionais experientes auxiliando

os mais novos, essa técnica possibilita que seja trocada vivências. Não podemos deixar de citar a gamificação que vem fazendo sucesso entre as empresas, pois a mesma oferece elementos lúdicos para promover o conhecimento e aproveitamento em dinâmicas. Entretanto algumas organizações não dispõem de muitas horas ou mesmo lugares específicos para que os treinamentos sejam executados, por conseguirem fazer as demandas de forma remota optam pela técnica de EAD, mesmo sendo conhecida no mercado muitas organizações ainda preferem o treinamento de forma presencial, pois esta técnica permite que exista diálogos e interação entres os participantes, como também se é capaz de tirar a dúvida diretamente com o orientador do treinamento. Apesar de não serem os únicos métodos, são os mais utilizados entre as organizações.

Caso após o treinamento não se veja melhoria, o colaborador pode mudar de equipe se julgar necessário, ou o superior do avaliado deve definir quais medidas saneadoras serão aplicadas, além de outras providências administrativas se julgar necessário para melhoria de desempenho do policial.

Depois de conhecermos como funciona na prática as Avaliações de Desempenho, Treinamentos e Desenvolvimentos da Polícia Militar do Estado de São Paulo, podemos concluir o quanto é de grande importância essas práticas dentro de uma organização, são ferramentas que se forem usadas corretamente, analisadas e controladas, podem trazer muitos benefícios ao ambiente de trabalho, tanto em prol da empresa, quanto do funcionário. Com essas práticas, todos têm a oportunidade de se aperfeiçoar, adquirir novos conhecimentos, aprimorar os que já tem, e de analisar se os objetivos estão sendo alcançados e onde é preciso haver mudanças para melhoria. Treinamentos são eficazes no desenvolvimento de pessoas e agregam valores, essas ações também contribuem significativamente na motivação dos colaboradores, fazendo com que tudo ocorra da melhor forma possível após eles terem sido capacitados.

Assim fica explícito de que a capacitação e o desenvolvimento sucessivo dos profissionais militares se apresenta como uma forte alternativa para que a administração venha oferecer uma gestão de qualidade, que reflita em resultados positivos para a comunidade local e para a carreira dos policiais.

REFERÊNCIAS

[5 tipos de Avaliação de Desempenho \(alento.pt\)](#) acessado em 26/10/2021

<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/> por Marcelo Furtado, acessado 26/10/21, tipos de avaliação de desempenho.

<https://casadosdados.com.br/solucao/cnpj/policia-militar-do-estado-de-sao-paulo-04198514013485> acessado em 26/10/21. Dados sobre a Empresa Pública

<https://micropowerglobal.com/metodologias-de-treinamento/>, acessado 28/10/21

https://pt.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADcia_Militar_do_Estado_de_S%C3%A3o_Paulo acessado em 28/10/21. Dados do efetivo da PMESP

I-24-PM - MANUAL DA POLÍCIA MILITAR - Regulamentação para SADE

Informações técnicas fornecidas pela Cabo de Polícia Militar Sandra Cristina de Oliveira Silva Tiengo, na carreira a 26 anos, exerce a função de Encarregada de Assuntos Cíveis do 24º BPM/I, sediado em São João da Boa Vista/SP

[Métodos de avaliação de desempenho: 7 tipos mais utilizados \(convenia.com.br\)](#) acessado em 26/10/2021

[Principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários | IBC \(ibccoaching.com.br\)](#) acessado em 26/10/2021

[Tipos de avaliação de desempenho: principais tipos e como aplicá-las! \(pontotel.com.br\)](#) acessado em 26/10/2021

ANEXOS



