

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

VALÉRIA EMÍLIA BAÊTA DA COSTA EVARISTO

**A BUSCA POR IDENTIFICAÇÃO DE RESULTADOS DE
CAPACITAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Belo Horizonte
2019

VALÉRIA EMÍLIA BAÊTA DA COSTA EVARISTO

**A BUSCA POR IDENTIFICAÇÃO DE RESULTADOS DE
CAPACITAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de
Minas Gerais, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Artur de
Souza

FOLHA DE APROVAÇÃO



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Valéria Emília Baeta da Costa Evaristo**, REGISTRO Nº 2017759109. No dia 08/05/2019 às 18:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A Busca por Identificação de Resultados de Capacitação em uma Instituição Pública Municipal", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Antônio Artur de Souza**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

85 pontos (oitenta e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 08/05/2019.

Prof. Antônio Artur de Souza
(Orientador(a))

Prof(a). Daniele Oliveira Xavier

Prof(a). Eliane Apolinário Vieira Avelar



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Valéria Emília Baeta da Costa Evaristo**, número de matrícula 2017759109.

Modificações solicitadas:

Ajustar os parágrafos finais. Informar o método utilizado na introdução. Complementar as definições e informações na metodologia. Reformular as considerações finais.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Prof(a). Orientador(a)

Assinatura do(a) aluno(a):

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 15 de maio de 2019

Professor Orientador

Assinatura

LISTA DE SIGLAS

PBH - Prefeitura de Belo Horizonte

RH - Recursos Humanos

ESPEA - Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas

FESPM - Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus

ESPI - Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus

SUGESP - Subsecretaria de Gestão de Pessoas

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

LOA - Lei Orçamentária Anual

PADS - Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor

CCG - Câmara de Coordenação de Gestão

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
2. Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública	11
3. Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento.....	12
4. Resultados de Capacitação no Serviço Público	14
5. O Processo de Treinamento e os Modelos de Avaliação	17
6. Metodologia.....	20
7. Apresentação e Análise dos Dados.....	22
7.1. A Instituição Pesquisada	22
7.2. O Processo de Treinamento na PBH.....	23
7.3. Dados sobre os Relatórios de Cursos	25
8. Análise de Dados	26
9. Considerações Finais.....	33
10. Referências	35
11. Apêndices.....	40
11.1. Apêndice 1 - Segmento Servidor 2017 - Itens Relatórios	40
11.2. Apêndice 2 - Segmento Informática 2017 - Itens Relatórios.....	41
11.3. Apêndice 3 - Segmento Estagiário 2017 - Itens Relatórios	42
11.4. Apêndice 4 - Segmento Servidor 2018 - Itens Relatórios	43
11.5. Apêndice 5 - Segmento Informática 2018 - Itens Relatórios.....	43
11.6. Apêndice 6 - Segmento Servidor 2017 e 2018 - Categorias.....	44
11.7. Apêndice 7 - Segmento Informática 2017 e 2018 - Categorias	46
11.8. Apêndice 8 - Segmento Estagiário 2017 - Categorias	47
12. Anexos.....	48
12.1. Anexo 1 - Formulário Termo de Compromisso para Participação em Capacitação..	48
12.2. Anexo 2 - Formulário Avaliação da Capacitação	49
12.3. Anexo 3 - Formulário Avaliação da Atualização Profissional Interna ou Externa....	51

Resumo

Essa monografia analisa os relatórios dos cursos oferecidos pela Prefeitura de Belo Horizonte por meio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, buscando identificar indícios dos resultados pós-capacitações que atendam ao Princípio Constitucional da Eficiência. Para tanto, prevê como objetivos específicos: descrever o processo de trabalho para realização das capacitações da área de Gestão de Pessoas da PBH, e correlacionar às informações obtidas nos relatórios de cursos com o processo de treinamento. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, adotando-se a abordagem quantitativa. Após a pesquisa identificou-se a necessidade de construção de indicadores para acompanhar o processo de treinamento. Não foram observados indícios de resultados no trabalho a partir dos relatórios de cursos, porém foram observados vários indícios da preocupação dos participantes com a busca da eficiência do trabalho, além de indícios de que a participação no treinamento colabora para a realização do trabalho de forma eficiente e eficaz. A pesquisa aponta sobre a necessidade de utilização de instrumentos de avaliação pós-capacitação que possibilitem a comparação com o instrumento da avaliação de reação.

Palavras Chave: Administração Pública, Treinamento, Avaliação de Treinamento.

Abstract

This monograph analyzes the reports of the courses offered by Belo Horizonte City Hall through the Under-Secretariat for Personnel Management, seeking to identify indications of the post-qualification results that comply with the Constitutional Principle of Efficiency. In order to do so, it provides for specific objectives: to describe the work process for the training of PBH Personnel Management and to correlate the information obtained in the training reports with the training process. The methodology used was documental research, adopting the quantitative approach. After the research, it was identified the need to construct indicators to follow the training process. There were no indications of work results from the course reports, however, there were several indications of the participants' concern with the search for work efficiency, as well as evidence that participation in the training contributes to the performance of the work efficiently it is efficient. The research points out the need to use post-qualification assessment tools that allow comparison with the instrument of reaction evaluation.

Keywords: Public Administration, Training, Training Evaluation.

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo principal analisar os dados dos relatórios dos cursos realizados pela Área de Gestão de Pessoas da Prefeitura de Belo Horizonte, no período de 2017 e 2018, buscando identificar indícios dos resultados pós-capacitações que contribuam para o atendimento ao exposto no Princípio Constitucional da Eficiência. E como objetivos específicos, descrever o processo de trabalho para realização dos treinamentos/capacitações da área de Gestão de Pessoas da PBH e correlacionar as informações obtidas nos relatórios de cursos com o processo de treinamento. Pretende-se com este trabalho realizar a pesquisa documental e a pesquisa descritiva, utilizando o método qualitativo.

Quanto à relevância do objeto a ser estudado, a capacitação está ligada à busca da melhoria do serviço público. O início de identificação e o conhecimento sobre os resultados obtidos pós-treinamento/capacitação na instituição possibilitaria a construção de programas de treinamentos mais efetivos, que contribuíssem para a melhoria do trabalho e um maior desempenho dos servidores e a consequente otimização do uso do recurso público. A partir daí seria possível pleitear o aumento do investimento em capacitação e treinamento. Vislumbra-se também que a identificação de resultados possa fortalecer o comprometimento dos gestores com o desenvolvimento de suas equipes.

Partindo da dicotomia público/privado, Coelho (2014) relata que fará parte da esfera pública o que a coletividade convencionar, de forma implícita ou explícita, como de interesse comum, e o restante, aquilo que não for convencionado, estará ligado à esfera privada.

No setor público, as pessoas são consideradas como cidadãos e estão vinculadas ao coletivo, diferente da esfera privada, onde os indivíduos são definidos como pessoas físicas que buscam a satisfação de seus anseios e interesses particulares. Nesse sentido, Dallon (1984) pontua que o conceito de cidadão está sempre ligado a uma vinculação jurídica, e nele existe a ligação da pessoa com algum Estado.

Conforme explicita Coelho (2014) quanto ao setor privado, cabe destacar que as associações são também chamadas de organizações. Na esfera pública, entretanto, as associações são chamadas de instituições, prestam serviços públicos direcionados à população e estão vinculadas ao Estado. Na esfera privada é possível fazer o que a Lei não os obrigar, ou seja, o que não é proibido é permitido. Na esfera pública, que tem o Direito Público como orientador, fica o Estado comprometido a realizar o que a lei determinar. No setor privado os empregados

e os empregadores têm uma relação que está vinculada a um contrato de trabalho. Na esfera pública o servidor exerce a função de representante do Estado na relação com o cidadão, sendo agente do poder público.

Segundo Passeas *et al* (2012), o Estado, com vistas a realizar os seus objetivos e suas ações para o atendimento às demandas do cidadão, utiliza como instrumento a Administração Pública. Esta, para exercer o seu papel, atende aos princípios expressos definidos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Primeiramente, tem-se que o Princípio da Legalidade define que a Administração Pública deve atuar de acordo com o que for definido pela Lei. Já o Princípio da Impessoalidade tem relação com a Lei, com o seu cumprimento e define que considerando o interesse público, os atos da Administração Pública serão sempre impessoais. O Princípio da Moralidade, a seu turno, define que os atos da Administração Pública estão baseados na moral e na honestidade. O Princípio da Publicidade coloca que nos Atos da Administração Pública são de imprescindível clareza, bem como deverão ser sempre de conhecimento do público. O Princípio da Eficiência, por fim, pontua que os atos da Administração Pública devem ter qualidade, presteza e racionalidade financeira (COELHO, 2014).

Nessa esteira, cabe destacar que a cada dia o cidadão vem se tornando mais consciente dos seus direitos, motivo pelo qual reivindica, do serviço público, cada vez mais, um atendimento de qualidade. Observa-se, portanto, que na busca pela resolução dos problemas da população, a Administração Pública vivencia um grande desafio, qual seja, a demanda é extensa e os recursos são sempre escassos. A população tem cada vez mais a expectativa de um Estado eficiente, mais próximo do cidadão e com ações voltadas para o interesse público.

Com o objetivo da melhoria dos serviços prestados, as instituições públicas têm investido mais na concepção triangular formada a partir da relação entre pessoas, processos e tecnologia, ou seja, na melhoria dos processos administrativos, de novas tecnologias e na busca de ações que possam fazer com que as pessoas, os profissionais, servidores e empregados públicos adquiram maior conhecimento, sintam-se mais valorizados, produzam mais, com maior qualidade e conseqüentemente, prestem um melhor atendimento à população.

Conforme explicita Senge (1990) com a complexidade e dinamicidade dos negócios, com os avanços tecnológicos que possibilitam que o mundo se interligue melhor a cada momento, torna-se necessária a utilização do aprendizado pelas pessoas para a realização do trabalho nas organizações. E a utilização do aprendizado na instituição pública se apresenta como um fator importante na busca pelo aperfeiçoamento do setor público.

Para o alcance de seus objetivos e a implementação de suas políticas, a Administração Pública realiza a gestão da máquina pública e das pessoas. Nesse direcionamento, segundo Bezerra (2004), a gestão de pessoas está fundamentada na relação em que o desempenho da organização, para o alcance de seus objetivos, está intimamente vinculado à contribuição das pessoas e, por conseguinte, considera nesta relação a forma como a organização atua com as pessoas, do modo como as insere, mantém, incentiva, encoraja e se desenvolve no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas deve ser realizada com o enfoque sistêmico, pois se trata da união de práticas e políticas previamente planejadas, que visam, no ambiente de trabalho, nortear o comportamento humano e as relações interpessoais.

Filippim e Gemelli (2010) posicionam que a área de gestão de pessoas deve ser vista como complemento das outras áreas que envolvem a Administração Pública, e para tal deve lançar mão da estratégia de planejamento, desenvolvendo bem seus atos relacionados à parte burocrática, articulando ações de desenvolvimento e capacitação dos servidores, e, com isso, buscando realizar o atendimento de qualidade à população.

Compartilhando com todo o exposto pelos autores citados, pode-se dizer que a Prefeitura de Belo Horizonte - PBH, busca qualificar os seus servidores para a conquista de seus objetivos institucionais. A área de Gestão de Pessoas da PBH tem, dentre outras competências, a de realizar, planejar e coordenar a Política de Desenvolvimento dos Servidores, cuja atribuição é coordenar o processo de planejamento e execução de cursos e eventos destinados aos referidos servidores.

Ainda é frágil, no entanto, a informação sobre o resultado dos cursos ofertados que buscam o desenvolvimento do servidor, sendo também bastante superficial a informação sobre a sua correlação com a melhoria dos serviços oferecidos pela instituição. Para a etapa de avaliação da capacitação, o instrumento utilizado de avaliação é de reação, ou seja, é um instrumento por meio do qual o servidor, ao final da capacitação, avalia a forma de repasse de conhecimentos à qual foi submetido. A área de Gestão de Pessoas não conta com

instrumentos que verifiquem os efeitos reais, pós-capacitação, na rotina de trabalho, e nas atividades desenvolvidas pelo servidor. Não é realizado um acompanhamento sistemático, para verificação dos resultados efetivos de uma capacitação no dia a dia de trabalho do servidor que participa de uma capacitação.

Além dessa introdução, este trabalho possui mais sete seções. Na segunda seção apresentará uma breve abordagem sobre Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública. Na sequência será tratado sobre Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento. A seguir será abordado sobre Resultados de Capacitação no Serviço Público. A quinta seção tratará sobre O Processo de Treinamento e os Modelos de Avaliação. Na sexta apresentará a Metodologia. Na sétima, abordará Apresentação e Análise de Dados e por fim, na oitava seção, as Considerações Finais.

2. Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública

O Princípio da Eficiência na Administração Pública consta no texto da Constituição a partir da Emenda Constitucional 19. Meirelles (2018) coloca que diante do atendimento do interesse público visado, o Princípio da Eficiência deve ser utilizado no sentido de que a atividade administrativa, considerada como causa, tem que produzir um resultado satisfatório, e tal resultado é considerado como efeito. Relatando sobre o dever da Eficiência:

Eficiência funcional é pois considerada em sentido amplo abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e a sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para quê se avaliam resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através da seleção e treinamento.[...] Tal controle desenvolve-se na tríplice linha administrativa, econômica e técnica (MEIRELLES, 2018, p.115).

Lobo (2014), ao trabalhar com projetos na Gestão Pública, conceitua eficiência, eficácia e efetividade. Para este autor a eficiência está relacionada à economicidade de recursos, à produtividade correta e ao adequado cumprimento de normas e procedimentos, a eficácia está relacionada ao cumprimento das metas do projeto, já a efetividade é um conceito mais amplo e se refere aos ganhos e benefícios do projeto.

Castro (2006) relaciona a efetividade na esfera pública a uma medida que define como os resultados de uma ação trazem benefícios à população, sendo uma conceituação mais ampla do que a eficácia, que indica apenas se objetivo da ação foi atingido, ao passo que a efetividade engloba que melhorias a ação trouxe para a população alvo.

Rua (2014) complementa o conceito de Castro (2006), no tocante às políticas públicas colocando que a eficácia está relacionada ao cumprimento dos objetivos e metas, ou seja, na relação entre as atividades realizadas e os produtos conquistados, produtos estes iniciais, intermediários e finais. A eficiência em políticas públicas está ligada à análise de custos e prazos esperados, ou seja, pode se dizer que relaciona produtos e seus custos. E a efetividade diz respeito aos produtos com seus efeitos.

Levy e Drago (2005) apontam que a efetividade é o tipo de resultado no qual a instituição pública apresenta seu nível de desempenho, é onde se verifica se ela cumpre ou deixa de cumprir sua missão institucional.

Com o enfoque na eficiência no setor público pode-se ainda citar Silva (2018), ao argumentar que no contexto público, a expectativa é que os gestores públicos alcancem ao máximo os resultados ou atinjam ao ótimo da utilização dos recursos advindos da sociedade. Dessa forma, poder-se-á obter maior retorno a partir da fruição dos serviços de qualidade.

Em um universo onde existem tantas deficiências na prestação de serviços públicos, a expectativa é de que o Estado alcance a efetividade em suas ações e na execução das políticas públicas junto à população. Para isso, o Estado tem que estar em constante modernização, desenvolvendo, evoluindo, inovando e buscando novas formas de fazer políticas públicas. A expectativa é também que o gestor público realize a transformação social através da construção de políticas públicas de qualidade, que realmente atendam às necessidades da população, e que a Instituição Pública realize a Gestão com eficiência e um dos caminhos para o alcance desse objetivo é através do desenvolvimento do servidor público.

3. Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento

Pacheco (2002) coloca que antes de 1995 o treinamento no setor público era visto apenas como o caminho para a promoção na carreira. A partir de 1995 ocorreu uma mudança onde a capacitação tornou-se importante tanto para o servidor como para a instituição. O autor cita que ainda há um caminho a ser alcançado e que a capacitação terá um novo impulso e maior eficácia no momento em que houver por parte das áreas de RH o entendimento de que é a partir do desenvolvimento das pessoas que será proporcionado, com maior facilidade, que cada instituição alcance seus objetivos, seus resultados.

Na busca do cumprimento da missão da instituição pública, Dias e Guimarães (2016) pontuam sobre a seriedade da execução dos serviços públicos, onde o Estado não pode falhar diante de problemas relacionados à saúde, segurança pública e a educação. Os servidores públicos são os responsáveis pelas atividades de execução das políticas públicas, tão necessárias à sociedade. Neste contexto, os autores reforçam que é com a oferta de treinamentos e capacitação aos servidores, que a máquina estatal obtém a sua melhoria.

Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) pontuam que o treinamento está diretamente relacionado ao esforço da organização para possibilitar aos seus integrantes oportunidades de aprendizagem. O treinamento busca a superação de deficiências de desempenho e a preparação dos funcionários para novas funções. Para o conceito de aprendizagem, Júnior e Borges-Andrade (2008) relatam que, em seu uso habitual, a aprendizagem está vinculada a algum tipo de aquisição de conhecimento ou habilidade que teriam relação a algum tipo de desempenho. A aplicação do que foi apreendido estaria vinculada a uma finalidade e seria uma ação proposital.

Para o serviço público, o desenvolvimento do Agente Público é um quesito de grande importância. Andrade (2002) relata que os conceitos essenciais de treinamento e de desenvolvimento têm se aproximado cada vez mais, e exemplifica que um treinamento organizacional que tem o objetivo de solucionar problemas específicos de desempenho pode ser visto, também, como uma possibilidade de melhor empregabilidade interna ou externa à organização.

O objetivo do treinamento é melhorar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização. Traçando-se um paralelo, o treinamento, a capacitação no serviço público tem o objetivo de melhorar as instituições públicas, melhorar a Administração Pública. Pode-se dizer que é através da aprendizagem advinda dos treinamentos/capacitações que as deficiências de desempenho da instituição poderão ser trabalhadas para que aconteçam os avanços institucionais. A possibilidade de uma melhor empregabilidade interna ou externa traz um olhar de importância para o desenvolvimento do agente público, com a preocupação e a conscientização da necessidade de se alcançar a qualidade das ações no setor público. O treinamento, a capacitação, o desenvolvimento e também a formação do agente público para o desempenho eficiente do trabalho, são ações que ocupam uma posição de destaque como instrumentos de desenvolvimento organizacional.

Ainda sobre a importância de capacitar servidores e gestores, Dagnino (2014) corrobora que a capacitação dos agentes públicos é fundamental na elaboração de políticas públicas para que, de forma eficiente e eficaz, sejam realizadas as mudanças social, econômica e política para produzir impactos positivos na sociedade.

Pode-se dizer que a qualidade da administração pública aparece como um pré-requisito para que se obtenha um bom nível de desenvolvimento econômico de um país. Nas organizações públicas a constituição das capacidades técnicas e gerenciais possibilita condições positivas que favorecem à execução de serviços onde estes podem ser prestados de forma eficiente e produtiva. A ação de profissionalizar os gestores públicos, somada à aplicação de novas tecnologias de gestão, podem viabilizar a implementação das políticas públicas e garantir a qualidade e o controle adequado dos programas prioritários do governo (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Quanto à capacitação no setor público, é relevante a colocação de que existe uma lógica no setor que precisa ser mudada, a de que as atividades educativas são vistas como gastos, e não como investimentos. No setor público as ações de capacitação somente terão qualidade, gerando resultados, se forem construídas com o objetivo de diminuir os espaços, as falhas de qualificação, e direcionadas no sentido de realizar a promoção das melhorias no desempenho individual e organizacional (RANZINI E BRYAN, 2017).

4. Resultados de Capacitação no Serviço Público

Ranzini e Bryan (2017) pontuam, outrossim, que, após o ano de 1990, a capacitação e formação de servidores públicos passaram a ser temas que vêm ganhando expressividade no Brasil. O que trouxe maior pressão pela intensificação na formação e qualificação dos servidores públicos foi a nova configuração estatal, que demandou melhorias na prestação de serviços públicos. Bastos (2018) complementa o raciocínio colocando que no serviço público a eficiência e a eficácia resultam do preparo do servidor público.

Appugliese (2010) realizou uma pesquisa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Cubatão, que é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, e buscou identificar a carência, a deficiência de capacitação dos servidores públicos federais e também divulgar os resultados auferidos para a instituição pública. Na pesquisa foi utilizada a metodologia de estudo de casos com o preenchimento de dados de questionários e entrevistas. Como conclusão, foi identificado que funcionários motivados e

satisfeitos no trabalho utilizam seus conhecimentos em prol da instituição e buscam a aquisição de novos conhecimentos visando o seu desenvolvimento e o atendimento com qualidade. A autora defende que a capacitação do servidor promove uma visão crítica da finalidade social de sua instituição, ou seja, a capacitação promove o entendimento ao servidor sobre o seu papel na Administração Pública.

Bittencourt e Zouain (2010) buscaram evidenciar o resultado da capacitação na cidade de Manaus (AM): na Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA, e na Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. A pesquisa buscou possibilitar uma reflexão sobre a necessidade da ação de profissionalizar o servidor público para a melhoria da máquina estatal. A metodologia utilizada foi a de estudo de casos com utilização de questionários e de entrevista semiestruturada. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica e foi adotada a técnica qualitativa. Como resultado da pesquisa, foi identificado que as capacitações realizadas têm o objetivo de melhorar o desempenho das atividades feitas pelo servidor público, o que pode favorecer a busca da eficiência no serviço público. Porém, as autoras identificaram também que as capacitações realizadas não preparam os servidores para entender o seu papel dentro da Administração Pública, ou seja, não existe o foco na preparação do servidor para a construção de um modelo eficaz de Administração Pública.

Dias e Guimarães (2016) realizaram a pesquisa Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no Âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do Modelo IMPACT, e sua investigação foi realizada por meio do ajuste desse modelo de avaliação do treinamento, preparado e validado originalmente por Gardênia Abadd (1999), e foi aplicado junto aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI). O método adotado na pesquisa foi do tipo *survey*. Foi utilizada a pesquisa descritiva, que se caracteriza por delinear a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Foram analisadas na pesquisa as correlações entre as variáveis: suporte organizacional ao treinamento e suporte à transferência de treinamento, e a variável dependente impacto do treinamento no trabalho. Os participantes foram os servidores que concluíram as atividades de capacitação oportunizadas pela ESPI no período de 2012 a 2014. Como resultado foi identificado que o número de erros praticados pelos servidores diminuiu, e que os servidores empenham-se no aperfeiçoamento profissional para a busca da melhoria das condições do trabalho. Com o resultado, apontaram também que os gestores públicos ainda não comungam com a informação de que a capacitação é um artifício relevante para obter os objetivos

organizacionais, e ainda com a aquisição de conhecimento advindos do treinamento, diante das dificuldades e questões vivenciadas no dia a dia por uma instituição pública, o servidor capacitado estará mais preparado e terá maior possibilidade de apresentar soluções que sejam mais eficientes e eficazes.

Pilati, Porto e Silvino (2009) pesquisaram sobre o efeito da capacitação, advindos no desempenho no trabalho, no contexto pós-capacitação, considerando ações de ensino superior, mestrado e doutorado, que são direcionadas ao servidor. O principal objetivo do estudo foi verificar os efeitos de ações de capacitação sobre os indicadores de desempenho no trabalho. Participaram da pesquisa 121 servidores que haviam concluído um programa de pós-graduação *stricto sensu* de uma organização pública brasileira. O método utilizado foi o *survey* e utilizado um questionário. Como resultado, foi verificado que a participação do servidor na capacitação não é relevante com indicador de um melhor desempenho. Concluíram também no caso estudado, que o efeito da produtividade ainda é mediado pela autoavaliação dos participantes.

Na área pública, em várias instâncias, a reponsabilidade sobre capacitação está vinculada às Escolas de Governo e elas podem exercer um papel muito importante sobre o agente da administração pública, que pode participar do projeto de construção de uma sociedade comprometida com o exercício da cidadania e com a geração do conhecimento. Torna-se expectativa que as Escolas de Governo colaborem para que o agente público possa contribuir para que a Administração Pública corresponda às carências e as deficiências apontadas pela população e ainda aos anseios do cidadão, e seja transparente, ágil, eficiente e eficaz.

Silva (2018) em seu estudo sobre efeitos da capacitação do servidor público no Rio Grande do Norte pesquisou especificamente sobre os resultados da participação do servidor em Curso de Especialização viabilizado pela Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales. Como conclusão, foi identificado que ocorreu um aperfeiçoamento da qualidade do trabalho e do atingimento dos resultados; houve também uma maior eficiência, com uma evolução na qualidade dos serviços prestados, além de uma maior capacidade de identificação de problemas.

Nas pesquisas apresentadas compartilha-se com os apontamentos de Pilati, Porto e Silvino (2009) que reforçam que um grande número de organizações no País contam com um formato de avaliação para as ações de capacitação e de formação, e também aferem o

desempenho de seus colaboradores, porém pouco se encontra, na literatura científica em administração, a identificação de pesquisas metodologicamente rigorosas que buscam verificar a correlação entre os efeitos das ações educacionais e desempenho ocupacional.

5. O Processo de Treinamento e os Modelos de Avaliação

Processo, segundo Mendonça (2014), pode ser definido como quaisquer formas de atividades que podem receber entradas, efetuando uma transformação e gerando uma saída que retorna ao ambiente, na forma de bens ou serviços.

Treinamento é entendido como um sistema que é composto por subsistemas, conforme pontuam Pantoja; Lima; Borges-Andrade (2001), que interagem entre si e o ambiente externo. São eles: o subsistema de avaliação, subsistema de planejamento, de execução, e o subsistema de avaliação de treinamento. A avaliação de treinamento realiza o provimento das informações que são de retroalimentações ou avaliatórias que garantem o aperfeiçoamento rotineiro do sistema de treinamento.

Treinamento e Desenvolvimento aponta Borges-Andrade (2002), são definidos como um sistema, onde contam elementos de avaliação de necessidades, elementos de planejamento e de execução do treinamento, e elementos de avaliação do treinamento. Esses elementos asseguram, entre si, um fluxo de informações e produtos, e é o elemento avaliação do treinamento que garante o aperfeiçoamento constante do sistema.

Borges-Andrade (2002) complementa que é o elemento avaliação do treinamento que garante a melhoria, a evolução constante do sistema, pois possibilita a retroalimentação das informações do sistema de treinamento. A avaliação se dá através da coleta de dados onde será emitido um juízo de valor sobre o treinamento. Os três mais tradicionais níveis de avaliação são: reação, aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. E como reação, entende-se o nível de verificação mais imediato da satisfação dos participantes, da utilidade, da aplicabilidade, dos resultados do treinamento e também do apoio ao desenvolvimento do curso. Por aprendizagem entende-se o valor dos conteúdos ensinados, o que foi absorvido pelo participante. O nível impacto de treinamento no trabalho está associado à autoavaliação na qual o participante é submetido, e busca identificar os resultados da capacitação no processo de trabalho referente ao desempenho, motivação, autoconfiança e à melhoria da abertura para mudanças (ABBAD, GAMA E BORGES-ANDRADE, 2000).

Borges-Andrade e Abbad (1996) apontam em sua pesquisa que as influências dos ambientes pré e pós-treinamento necessitam ser vasculhados, investigados, em estudos empíricos. Existe a grande importância de ser incluído no estudo o contexto do indivíduo e o da organização. Em pesquisa na busca de correlação entre os itens aprendizagem, impacto e reação, foi verificado que existe a correlação mais forte entre reação e impacto, porém para o item aprendizagem, por depender de outras variáveis, não se identificou correlação significativa com impacto e reação (ABBAD, GAMA E BORGES-ANDRADE, 2000).

Borges-Andrade (2002) coloca que:

Hamblin (1978) propôs que uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis: (I) reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; (II) aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; (III) comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; (IV) organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e (V) valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios (BORGES-ANDRADE, 2002).

No tocante às medidas de reação Borges-Andrade (2002) coloca que são apontadas três questões: O que deverá ser medido? Com o que instrumento deve ser realizada a medição? Como se deve realizar a medição?

Citando o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS, modelo que privilegia os aspectos instrucionais e administrativos que mais geram reações nos treinamentos, Borges-Andrade (2002) relata que uma avaliação deve considerar as variáveis:

Insumos, no referido modelo, são definidos como os fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente associados ao treinando, anteriores ao treinamento e que podem afetar sua realização (ex.: experiências anteriores na organização e motivação antes do treinamento). Procedimentos são as operações realizadas para produzir os resultados instrucionais, geralmente controladas pelo instrutor ou por algum meio de entrega da instrução (ex.: seqüência de objetivos, exercícios realizados, retroalimentação recebida pelo treinando). Processos são definidos como as ocorrências resultantes da realização dos procedimentos e geralmente associadas a desempenhos intermediários dos treinandos, mas podendo prever resultados finais (ex.: relações interpessoais desenvolvidas no treinamento). Resultados, outro componente do MAIS, compreendem o que foi aprendido pelos treinandos ou por eles alcançado ao final do treinamento (BORGES-ANDRADE, 2002).

As variáveis devem levar em conta o contexto organizacional e o sistema de treinamento que é usufruído, o autor traz referência sobre a necessidade de verificação da performance da

organização a partir da execução do treinamento e inclui também na avaliação o item custo, que é de grande importância tanto para as organizações do setor privado como para as instituições do setor público (BORGES-ANDRADE, 2002).

Salvador e Cançado (2013) pontuam que:

Abbad (1999) propôs um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho denominado IMPACT, composto por sete níveis de análise: suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência; e impacto do treinamento no trabalho (SALVADOR e CANÇADO, 2013).

Aprofundando sobre o modelo, Salvador e Cançado (2013) retratam que o nível de suporte organizacional diz respeito a como a empresa é percebida pelo empregado e se a mesma utiliza práticas de gestão do desempenho. O nível de verificação de características do treinamento está ligado à forma, aos conteúdos e à duração do treinamento. O nível características da clientela está relacionado às características funcionais, atitudinais do participante. O nível reação está relacionado à satisfação do participante. Já o nível aprendizagem está diretamente relacionado ao que foi absorvido, retido, assimilado pelo participante do curso. O nível suporte à transferência considera a aplicação, o emprego no trabalho do conhecimento, dos conteúdos que foram apreendidos no curso, e também considera o posicionamento do participante do curso sobre o suporte ambiental, a opinião do treinando sobre o suporte ambiental. O último nível de verificação é o impacto do treinamento no trabalho, e diz respeito sobre o que o treinamento contribui para o desempenho do participante e também sobre a mudança de comportamento referente ao cargo após a participação no treinamento (SALVADOR e CANÇADO, 2013).

Freitas, Borges-Andrade (2004) colocam que as crenças reproduzem a informação do que a pessoa traz sobre um dado objeto, que é apresentada por meio da vinculação entre o objeto e um atributo. Correlacionando com o treinamento, em uma escala de crenças, o objeto seria o treinamento e os atributos seriam as várias formas de como o treinamento seria sentido pelos participantes. Os autores apontam que no processo de treinamento, a identificação correta da necessidade de treinamento e uma escala de monitoramento de crenças podem auxiliar as pesquisas para identificar a efetividade dos treinamentos.

Como objetivo da melhoria dos processos, conforme pontua Moreira (2002), visando uma gestão eficaz é importante o estabelecimento de uma estratégia, que tenha por base a visão dos processos e o acompanhamento da realização com o apoio de indicadores de

desempenho. Sendo o indicador o resultado da combinação de uma ou mais medidas que possibilitam a compreensão da evolução do que se pretende avaliar. É preciso medir para gerenciar, sendo necessário estabelecer controles para medir a qualidade. Através da definição correta dos indicadores é possível mensurar os resultados e realizar a gestão do desempenho contribuindo para melhoria dos processos dentro da organização (MELLLO e SCARPIN, 2015).

6. Metodologia

Neste estudo, buscou-se analisar os dados dos relatórios dos cursos realizados pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Prefeitura de Belo Horizonte – SUGESP, e foi utilizada a pesquisa documental, e, como técnica, a análise qualitativa.

A escolha por analisar os relatórios de curso se deu porque eles são fontes de dados importantes sobre os cursos realizados, de como ocorreram, como foram avaliados pelos participantes, constam itens importantes a serem considerados sobre a qualidade dos cursos, e também em função de melhor visualização das informações do primeiro e segundo ano do mandato da atual gestão da PBH.

Os relatórios são documentos que registram com detalhes as realizações da área de capacitação/desenvolvimento ao longo dos anos pesquisados e são construídos a partir das avaliações de reação preenchidas pelos participantes ao final de cada curso/evento.

A amostra de relatórios foi selecionada a partir de três segmentos: Servidores - cursos gerais para servidores e empregados, Estagiários - cursos para estagiários, e Informática - cursos de Informática que atendem a todos os públicos. Foi analisado o total de 47 relatórios, sendo no segmento Servidor, 10 relatórios do ano de 2017 e 10 relatórios do ano de 2018. No segmento Estagiário foram analisados 10 relatórios do ano de 2017. E do segmento Informática foram também analisados 10 relatórios de 2017 e 07 do ano de 2018. Os Relatórios apresentam no ano de 2017, o nome de Relatório de Avaliação, e no ano de 2018, Relatório - Avaliação da Atualização Profissional. Contando com um número variável de páginas, de 05 a 23, os Relatórios são arquivados em meio digital, nos computadores da área de Gestão de Pessoas, e não se enquadram como documentos sigilosos, estando disponível à consulta pública de acordo com solicitação do requerente.

Nos relatórios, de acordo com o formato dos formulários da Avaliação de Reação, foram avaliados os itens: O curso proporcionou oportunidade de reflexão e atualização de conhecimentos, Conhecimentos não aplicáveis no meu local de trabalho, Recomendaria o curso a um colega, Índice de satisfação/Avaliação geral, Duração do curso/Carga horária suficiente. Além desses itens, também foram analisados os comentários realizados pelos participantes em cada relatório.

Gil (2002) pontua como vantagem da pesquisa documental que, por subsistirem ao tempo, os documentos constituem uma base de dados valorosa e consistente. Como restrição da pesquisa documental, Sá-Silva, Almeida, Guindani (2009, p.10) pontuam que nela o pesquisador deverá adequar-se e contentar-se com o material que lhe for disponibilizado. É preciso aceitar o documento da forma que ele se apresenta às vezes, parcial, incompleto ou impreciso, pois é impossível transformar um documento, e colocam:

A etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos. É condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência (SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p.10)

Foi também realizada uma pesquisa descritiva, onde através da observação se buscou realizar a descrição e análise do processo de treinamento realizado pela SUGESP.

Fernandes e Gomes (2003, p.8) pontuam a pesquisa descritiva como uma modalidade de pesquisa que tem como objetivo apurar as interfaces entre os acontecimentos, os fenômenos variáveis ou descrever um fato, ou seja, averiguar e responder sobre como, do que, com quem, qual a intensidade do fenômeno estudado. Os autores reforçam que, para a avaliação de programas, pode se utilizar a pesquisa descritiva, que é a mais adequada para se conhecer as características de um determinado grupo e ainda para conhecer as relações existentes entre variáveis.

No presente trabalho, a pesquisa documental teve a intenção de correlacionar as informações dos relatórios com todo o processo de treinamento da PBH, buscando apontamentos dos participantes que pudessem direcionar para a informação sobre o impacto dos treinamentos no trabalho.

Foi utilizada a técnica qualitativa de análise de conteúdo, onde se buscou identificar categorias, de acordo com a semelhança dos temas utilizados e constantes nos relatórios.

De acordo com Silva *et al*(2009) a análise de conteúdo assume a característica de procedimento técnico e sistemático da investigação no método da pesquisa documental. E afirmam que:

Para um trabalho de análise de conteúdo relevante e consistente, destaca-se a importância da leitura compreensiva do material, de forma exaustiva para que sejam bem escolhidas e definidas as unidades de análise e as categorias a serem consideradas, uma vez que estas já se constituem em uma espécie de conclusão da análise. Reafirma-se a importância da descrição dos dados presentes no documento. No entanto, em uma abordagem qualitativa e compreensiva se faz necessária a produção da inferência; procurar o que está além do escrito, para que se possa chegar a interpretação das informações (SILVA *et al.*,2009).

7. Apresentação e Análise dos Dados

7.1. A Instituição Pesquisada

A pesquisa foi realizada na Prefeitura de Belo Horizonte - PBH que conta em sua estrutura com 18 órgãos da Administração Direta, e 11 da Administração Indireta. O número de servidores ativos é em torno de 40 mil.

Com base nas informações do Portal da PBH, constata-se que com o Programa de Governo da Gestão 2017-2020 e o Plano de Metas, foram determinadas na PBH dez Áreas de Resultados: Saúde; Educação; Proteção Social, Segurança Alimentar e Esportes; Cultura; Segurança; Desenvolvimento Econômico e Turismo; Mobilidade Urbana; Sustentabilidade Ambiental; Habitação, Urbanização, Regulação e Ambiente Urbano; Atendimento ao Cidadão e Melhoria da Gestão Urbana. As áreas de resultados evidenciam os objetivos estratégicos dos vários setores de atuação da PBH onde são agrupados os programas e ações municipais. Para cumprir esses objetivos estratégicos, a Prefeitura de Belo Horizonte conta com quarenta e seis projetos estratégicos dentre os quais 15 são projetos transformadores. Os projetos estratégicos e transformadores traduzem as prioridades da Gestão. Para o acompanhamento dos projetos, a PBH utiliza a contratualização de metas e resultados entre o prefeito e os dirigentes de cada órgão, que são conhecidos como os Contratos de Metas e Desempenho, conforme Art.19 da Lei 11.065/2017.

A Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão tem suas competências também definidas na Lei 11.065/2017, e em sua composição conta com a Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGESP, que tem as competências definidas pelo Decreto nº 16.682/2017, e dentre elas destacamos a de proporcionar o desenvolvimento profissional dos agentes públicos, viabilizando o desempenho eficaz das atividades desenvolvidas no âmbito da

administração municipal e colaborando para a obtenção dos resultados propostos pela Gestão.

A Política de Desenvolvimento da Prefeitura de Belo Horizonte direcionada a todos os servidores é regulamentada pelo Decreto nº 16.849/2018 e conta com Ações de Educação Profissional (cursos, treinamentos, capacitações) e Ações de Educação Superior (licença para aperfeiçoamento profissional que envolve as especializações, mestrado e doutorado). Neste estudo considerou-se a capacitação realizada na Prefeitura de Belo Horizonte, pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas, as Ações de Educação Profissional que são direcionadas para as áreas técnicas e administrativas. Não foram consideradas as capacitações que estão relacionadas com as carreiras dos servidores.

7.2. O Processo de Treinamento na PBH

O Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) é um instrumento de planejamento de médio prazo dentro da esfera pública municipal, onde ficam explícitas as diretrizes, os objetivos, os programas, as ações e as metas a serem atingidas, e onde são alocados os recursos primordiais à sua implementação. A partir do PPAG, a programação orçamentária e financeira do gasto dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo fica determinada com base no orçamento aprovado pela Lei Orçamentária Anual – LOA. Dentre os recursos do PPAG que constam na LOA, existe o recurso para a capacitação dos servidores. Cada órgão realiza a previsão orçamentária no ano anterior. É a partir da alocação do recurso para capacitação, com o início da condição financeira, que se inicia o Processo de Treinamento, de responsabilidade da SUGESP.

A primeira etapa de levantamento de necessidades de treinamento se dá diretamente em cada um dos 29 órgãos da PBH, sendo realizada pelo responsável do RH junto aos seus servidores e gestores. O levantamento tem como diretriz o atendimento das prioridades de capacitação do órgão conforme sua área de atuação, e também a partir da decisão política da SUGESP, deverá considerar as necessidades de capacitação que favoreçam o alcance dos resultados do contrato de metas e desempenho do órgão. A etapa de levantamento de necessidade se apresenta em paralelo à etapa de planejamento, com a construção do Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor - PADS. Este por sua vez se divide no PADS Local, que é um instrumento onde são inseridas todas as ações de capacitação que serão realizadas pelos servidores de cada órgão no ano. O instrumento do PADS é representado por uma planilha

onde constam cinco abas: na primeira, o PADS Estratégico, onde são inseridos cursos demandados para atender os Contratos de Metas e Desempenho; na segunda aba são inseridos os Cursos Externos e Internos, como por exemplo, a indicação para participação em congressos, seminários, fóruns, conforme necessidade do órgão; na terceira aba, são relacionados os cursos que serão realizados internamente no órgão central da SUGESP através da Carteira de Cursos Internos, que conta em seu portfólio com 20 cursos; na quarta aba o órgão insere a informação de planejamento sobre a sua capacidade de liberação de servidores para a licença para aperfeiçoamento profissional, que são as liberações para cursar especialização, mestrado e doutorado; e na quinta e última aba é inserida a informação sobre a educação continuada, ou seja, a informação dos cursos sem ônus que são previstos para serem realizados internamente por cada órgão. Depois de construído, o PADS Local é avaliado tecnicamente pela SUGESP, e, se necessário, será solicitado ao órgão a sua adequação. Em seguida o PADS será avaliado pela Câmara de Coordenação de Gestão – CCG, que se posicionará sobre o recurso que será disponibilizado a cada órgão para a execução do PADS. Após a definição da CCG, os órgãos serão informados pela SUGESP sobre a aprovação do PADS e sobre o recurso para a sua execução.

A etapa de Execução dos Treinamentos se dará com a execução do PADS, onde as contratações de cursos, compra de vagas em cursos/eventos externos, será realizada por cada órgão que demandou esta ação com os devidos procedimentos legais de licitação. A liberação de servidores para Licença para Aperfeiçoamento Profissional se dará de acordo com a demanda dos servidores por meio de processo administrativo para este fim. Na etapa de execução dos treinamentos temos a realização dos cursos da Carteira Interna, correlacionada com o objeto deste estudo. Os Cursos da Carteira são: Fiscalização de Contratos, Gestão de Contratos, Gestão Orçamentária e Controle Interno Municipal, Sensibilização para Gestão de Documentos, Termo de Referência, Formação em Direito e Cidadania, Atendimento ao Público e Comportamento Profissional, Técnicas Legislativas, CLT - Leis Trabalhistas e Cálculos, CLT - Legislação Previdenciária, Gestão de Processos, Princípio de Gerenciamento de Projetos, Portal da Gestão, Excel Avançado, Excel Básico, Excel Intermediário, Informática Básica, Power Point, Word básico e Word intermediário. São todos cursos técnicos administrativos realizados pela SUGESP, tendo como público alvo para capacitação os servidores/empregados públicos (em sua grande maioria concursados), estagiários (público em grande número de adolescentes a partir dos 16 anos) e contratados. De maneira geral, para os cursos da Carteira, o fluxo da execução se inicia a partir da definição e agenda do espaço

físico, ou seja, da sala; a seguir acontece a definição do instrutor (servidor selecionado por meio de Edital para realizar atividade de instrutoria) ou multiplicador (servidor que atua no desenvolvimento de treinamento relacionado à sua área de atuação/competência); na sequência ocorrerá a definição do número de vagas para cada órgão, tomando como referência as informações sobre a demanda preenchida no PADS do órgão; a seguir, serão disponibilizadas as vagas e a efetivação das inscrições de cada órgão por meio da assinatura pelo participante do documento Termo de Compromisso de Participação em Atualização Profissional; na sequência será realizada toda a preparação logística para a realização do treinamento, contendo as atividades como a confecção da lista de presença, a preparação do material do curso, e a expedição da avaliação de reação; e por fim a preparação da sala e dos equipamentos no dia da capacitação. Concluída esta etapa acontece efetivamente o treinamento. Após a realização da capacitação será emitido para os servidores com 75% de frequência no curso, o Certificado. Para os servidores infrequentes e que não apresentarem a justificativa da ausência será aberto o processo administrativo de cobrança do valor constante no Termo de Compromisso que foi assinado e não cumprido.

A etapa da Avaliação da Capacitação se inicia ao final do treinamento, onde os participantes realizam uma avaliação imediata do que foi realizado. A avaliação de reação se dá por meio do formulário Avaliação da Atualização Profissional Interna e Externa. As avaliações de reação serão consolidadas e comporão as informações do Relatório do curso. Com a consolidação do Relatório do curso, conclui-se o processo de treinamento.

7.3. Dados sobre os Relatórios de Cursos

Identificou-se que foram realizados pela SUGESP 78 cursos na Carteira de Cursos Internos no ano de 2017, e no ano de 2018 foram realizados 67 cursos. O número de servidores que foram capacitados e concluintes dos cursos foi de 3.319 no ano de 2017, e de 1.232 no ano de 2018. O somatório da carga horária dos treinamentos/cursos/eventos e capacitações realizadas no ano de 2017 foram de 1.061 horas, e no ano de 2018, de 767 horas de cursos.

A pesquisa se desenvolveu pelos dados existentes nos relatórios de cursos, que são construídos a partir das informações constantes na avaliação de reação realizada por meio do preenchimento de um formulário ao final de cada treinamento/capacitação. O período da coleta de dados da pesquisa foi de 23 de março a 30 de abril de 2019.

Identificamos nos documentos que para avaliação de reação, no decorrer dos anos, os formulários foram sendo alterados e os novos formulários foram construídos, com vários itens diferenciados e sem similaridade com os itens do formulário anterior. No formato dos Relatórios existem itens relacionados à organização geral, aos instrutores e em alguns relatórios constam também o resultado dos itens da autoavaliação dos participantes. Com o intuito de possibilitar a realização da pesquisa, optamos por analisar nos relatórios os itens referentes aos conhecimentos e aplicabilidade, de certa forma, os mais comuns nos anos pesquisados, e que foram mantidos no relatório mesmo com as mudanças do formulário de avaliação. Contam nas análises os itens: O curso proporcionou oportunidade de reflexão e atualização de conhecimento, O curso não acrescentou conhecimentos aplicáveis no meu local de trabalho, Recomendaria o curso a um colega, Índice de Satisfação/Avaliação Geral, Pertinência dos temas apresentados/ Relevância do Conteúdo, Duração do curso/ Carga horária suficiente e foram analisados também todos os comentários constantes nos relatórios.

Quadro1- Itens avaliados nos relatórios de 2017 e de 2018

ITENS AVALIADOS	ANO 2017	ANO 2018
O curso proporcionou oportunidade de reflexão e atualização de conhecimentos	Consta	Não consta
Conhecimentos não aplicáveis no meu local de trabalho	Consta	Não consta
Recomendaria o curso a um colega	Consta	Consta
Índice de satisfação/ Avaliação geral	Consta	Consta
Pertinência dos temas/ Relevância do conteúdo	Consta	Consta
Duração do curso/ Carga horária suficiente	Consta	Consta

Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

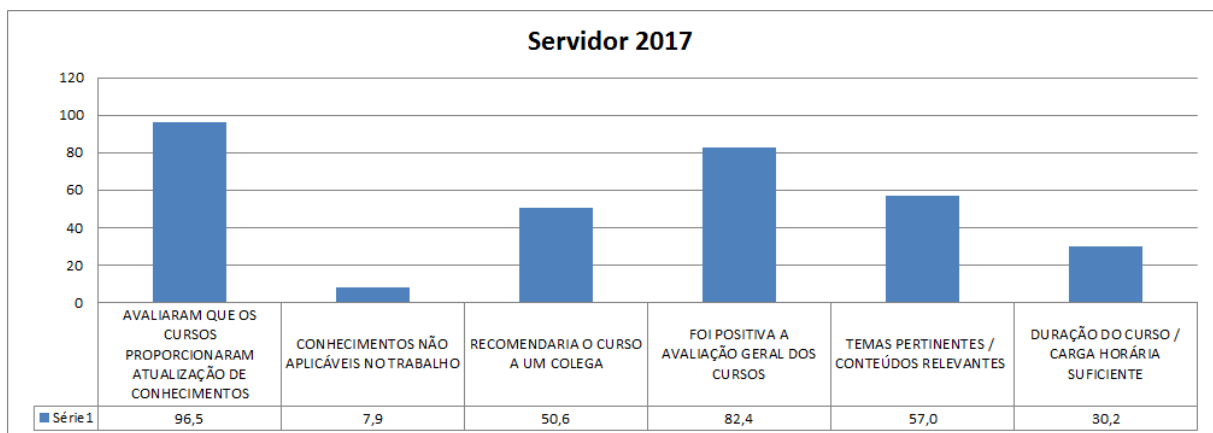
8. Análise de Dados

Sobre o processo de treinamento da SUGESP, pode-se verificar a existência de fases distintas e que o processo de treinamento cumpriu as etapas relacionadas por Borges-Andrade (2002), ou seja, são explícitas a atividade de levantamento de necessidades, o planejamento e a execução, porém a atividade de avaliação acontece parcialmente. Apenas a avaliação do nível

de reação, acontece. Os outros dois níveis citados pelos autores, que são o nível de aprendizagem e o nível de resultado do treinamento no trabalho, não acontecem. Identifica-se também que a fase de levantamento de necessidades acontece simultaneamente com fase de planejamento, uma vez que ambos acontecem no PADS, que se apresenta também como fase de planejamento.

Os relatórios de cursos compõem o processo de treinamento na etapa de avaliação, pois trazem os resultados da avaliação de reação. E constatou-se que:

Gráfico 1 – Segmento Servidor - 2017



Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

Gráfico 2 – Segmento - Informática 2017



Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

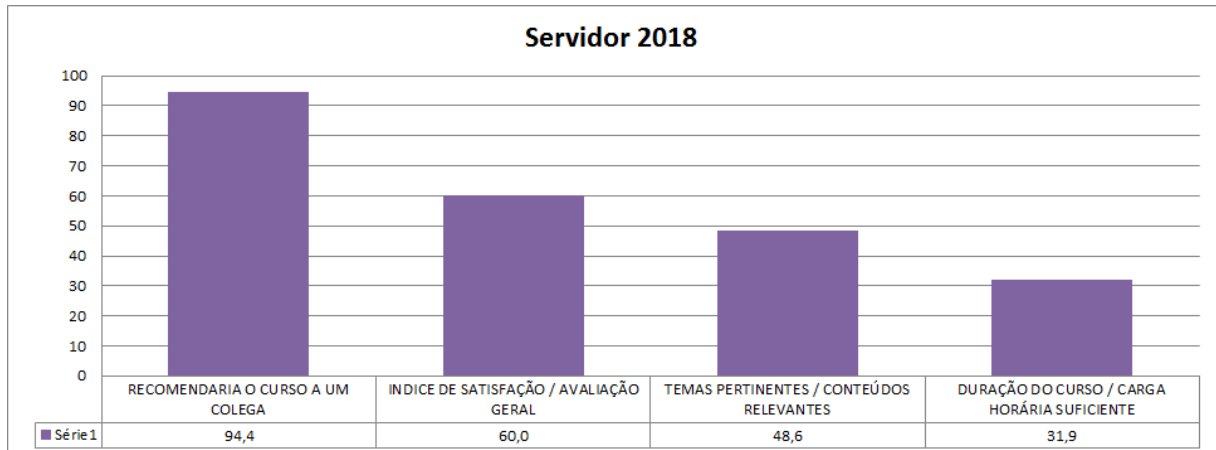
Gráfico 3 – Segmento - Estagiários 2017



Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

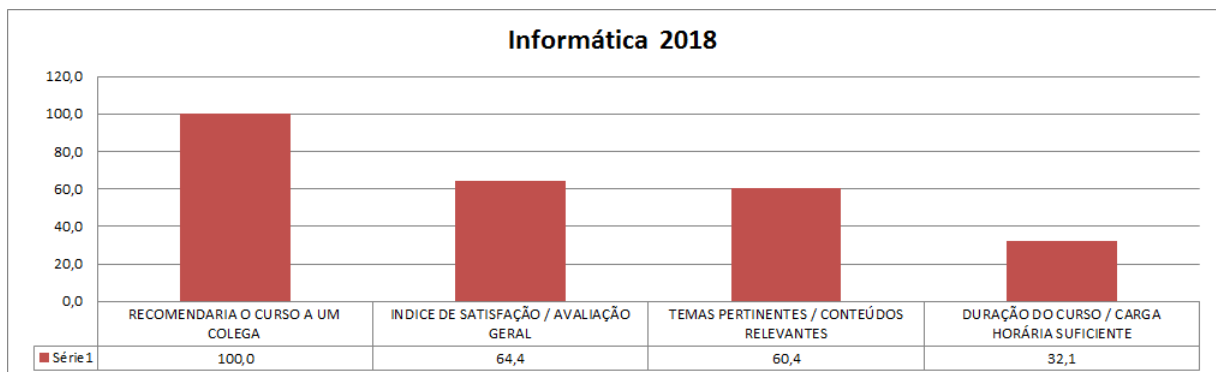
No ano de 2017 obteve-se como avaliação média, uma pontuação total de 90,5 no item referente à Atualização de Conhecimentos, considerando os três segmentos pesquisados Servidor, Informática e Estagiários. Já o item Conhecimentos não Aplicáveis ao Trabalho, que traz um fator de negação, temos como média total 5,0 convertendo assim o item para a afirmação Conhecimentos são Aplicáveis no Trabalho temos como média total 95,0. Tanto a informação sobre a atualização de conhecimentos quanto a de conteúdos aplicáveis no trabalho trazem em si a ideia da possibilidade de alcance de melhoria do trabalho, ou seja, trazem uma tentativa de reflexão para os participantes sobre o resultado futuro do treinamento no trabalho. Considerando esses valores pode-se dizer que temos uma avaliação de muito bom a ótimo para os dois itens, e que estes poderiam ser utilizados como indicativo da avaliação de reação na avaliação de impacto no trabalho. Porém observa-se que os itens referentes a Atualização de Conhecimentos e Conhecimentos não Aplicáveis ao Trabalho foram excluídos dos formulários de avaliações posteriores e não constam nos formulários de avaliação de reação do ano de 2018.

Gráfico 4 – Segmento Servidor 2018



Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

Gráfico 5 - Informática 2018 – Itens dos Relatórios



Fonte: Elaborado pela Autora - Itens dos Relatórios de Cursos

Em 2018 constata-se que o item Recomendaria o Curso a um Colega obtém a média total de 97,2 uma média bastante favorável para a avaliação, e que é bem diferente do mesmo item na comparação com o ano de 2017, cuja a média é 55,9, que é uma média bem inferior. Ainda em 2018 observa-se que os itens de avaliação contam com uma linha mais direcionada para a qualidade e importância dos cursos e focada apenas no momento imediato. Pode-se inferir que o item Recomendaria o Curso a um Colega, busca verificar a qualidade do curso e se o mesmo inspirava resultados no trabalho para o participante.

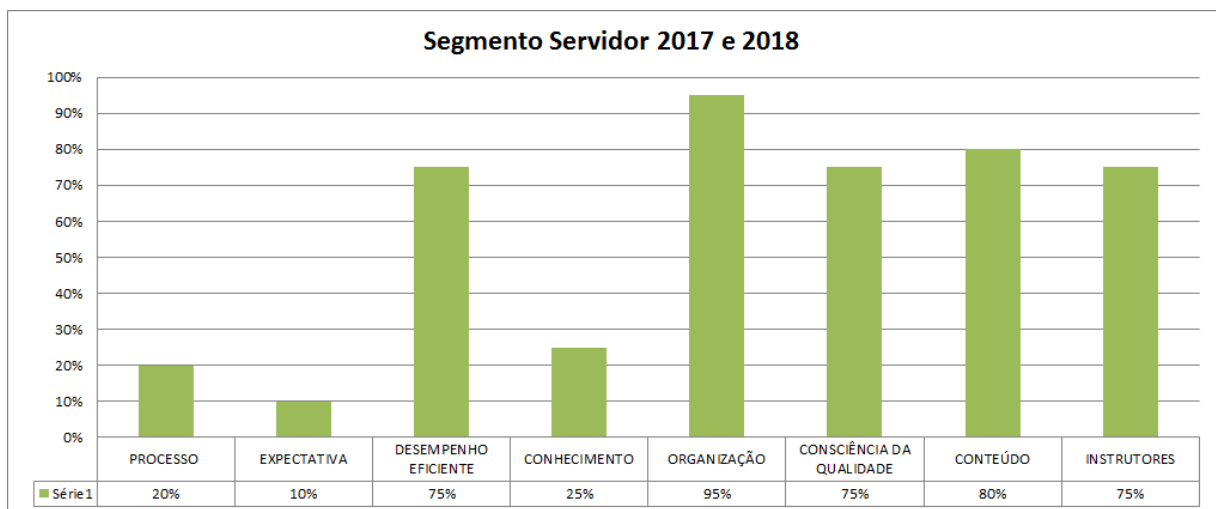
Considerando-se os dois anos e os segmentos pesquisados têm-se como média aritmética para os itens: Recomendaria o curso a um colega 76,5%; Avaliação Geral 74,9%; Conteúdos Relevantes /Pertinentes 60,1%; a Carga Horária foi suficiente em 36,9% dos cursos.

Para o item Carga Horária observa-se que em grande parte dos cursos existe a informação sobre a sua insuficiência, um dado relevante de informação pós-capacitação.

Nos relatórios para a análise de conteúdo do item destinado aos Comentários foram definidas oito categorias: Processo, Expectativa, Desempenho Eficiente, Conhecimento, Organização, Consciência da Qualidade, Conteúdo e Instrutor.

Nos vinte relatórios de cursos do segmento Servidor referentes aos anos de 2017 e 2018 observou-se:

Gráfico 5 - Segmento Servidor 2017 e 2018 - Categorias



Fonte: Elaborado pela Autora - Comentários dos Relatórios de Cursos

Verificou-se que neste segmento ocorreu um número significativo de menções sobre a Organização em 95% dos relatórios, esta categoria apresenta as observações dos participantes sobre todos os pontos que de alguma forma comprometeram a realização do curso ou o tornaram menos produtivo. Dentre os itens levantados, o mais relevante é sobre a carga horária que na grande maioria dos comentários é apontada como insuficiente.

Para Conteúdo o percentual de menções é de 80%, os comentários trazem uma preocupação com a forma do conteúdo do curso vivenciado, e é relevante o indicativo da necessidade do curso ser mais prático e mais próximo da realidade do participante.

Sobre o Desempenho Eficiente em 75% dos relatórios, constam comentários dos participantes, que se expressam sobre a importância da participação de outros atores no curso, como gestores, servidores recém-empossados, colegas de mesmo cargo e até colegas de outras áreas. Podemos inferir que este item traz também um olhar sobre a visão de

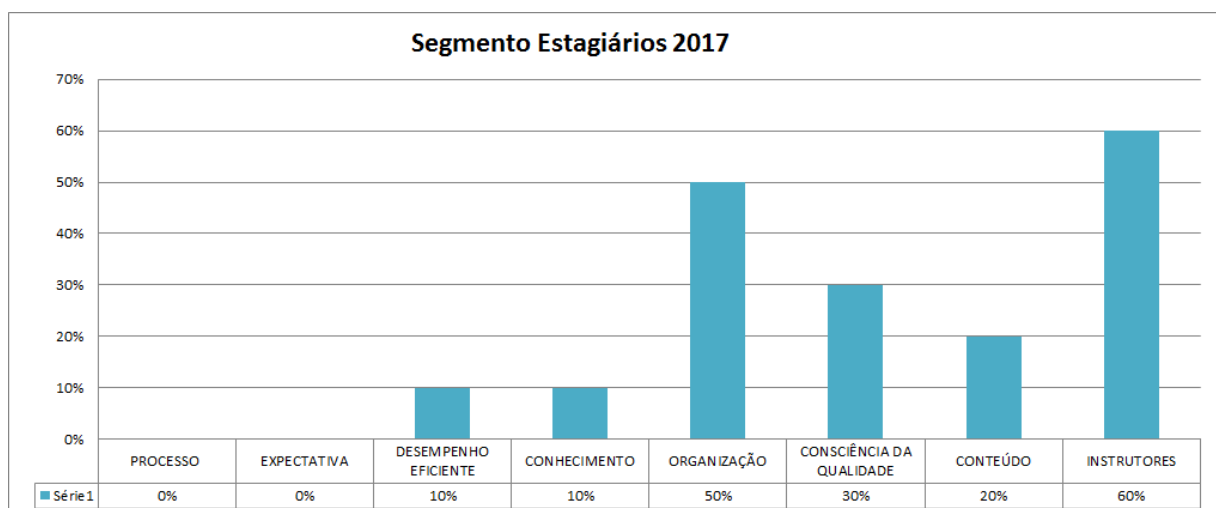
complementariedade do curso atual com outros cursos, e uma perspectiva do curso atual como pré-requisito para outros cursos.

A Consciência da Qualidade aparece com o mesmo percentual de menções 75%. Observa-se de maneira geral nos comentários, conforme aponta Pacheco (2002), que o servidor se posiciona dando uma grande importância para o treinamento que é ofertado pela instituição.

Diante dos resultados obtidos pode-se inferir que no segmento Servidor realça-se uma visão de futuro por parte dos participantes, ou seja, ocorreu a associação de como e no que o curso atual e a participação de outros envolvidos, podem proporcionar a melhoria do trabalho realizado pelo participante. Percebe-se que existe também uma preocupação com aquisição de conhecimento, com a aprendizagem, o que, conforme pontua Júnior e Borges Andrade (2008), se aproxima da melhoria do desenvolvimento do profissional, gerando resultado no trabalho.

Para a categoria Instrutor, também com 75% de menções nos relatórios, observa-se um ponto de ambiguidade, pois no relatório de um mesmo curso aparecem comentários elogiando o instrutor e comentários depreciando o mesmo instrutor. O que se leva a inferir que a percepção da atuação do instrutor em um mesmo curso é bastante diferente para cada participante, o que poderia ser objeto de aprofundamento em outro estudo.

Gráfico 6 - Segmento Estagiário 2017 - Categorias

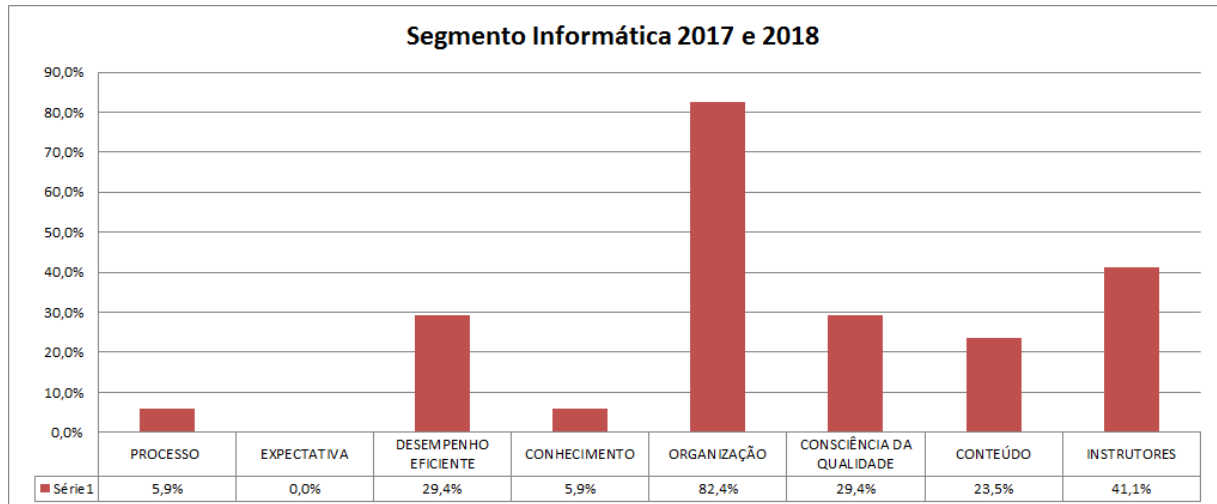


Fonte: Elaborado pela Autora - Comentários dos Relatórios de Cursos

Na análise do segmento Estagiário identificou-se que consta como categoria de relevância a Organização, com 60% das menções nos relatórios, e o Instrutor com 50%. Não houve menção para Expectativa e nem para Processo. Neste segmento observa-se que as menções

são mais pontuais e imediatistas, que pode estar ligado às características do público alvo que em sua grande maioria são jovens atuando em seu primeiro emprego.

Gráfico 7- Segmento Informática 2017 e 2018 - Categorias



Fonte: Elaborado pela Autora - Comentários dos Relatórios de Cursos

Na análise do segmento Informática observou-se que a categoria Organização recebeu o maior número de menções nos relatórios com 82,4%, a categoria Instrutor vem a seguir com 41,1% das menções. Não ocorreu nenhuma menção à categoria Expectativa. Já Desempenho Eficiente e Consciência da Qualidade receberam o mesmo número de menções 29,4%. Pode-se inferir também neste segmento que existe um olhar, mesmo que tímido, por parte dos participantes para o alcance da melhoria do trabalho a partir dos treinamentos.

Verifica-se que existe um reconhecimento, uma confirmação por parte dos participantes de que, após o treinamento, estes se encontram mais preparados, podendo-se verificar que conforme aponta Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) é clara a importância da capacitação no auxílio a superação das deficiências.

Correlacionando a forma como se apresenta o processo de treinamento da SUGESP e o resultado obtido a partir da análise dos relatórios, constata-se que é necessária a verificação mais apurada de todos os pontos da fase de Levantamento de Necessidades, da fase de Planejamento, da fase de Execução e da fase de Avaliação com verificação dos resultados de treinamento em todas as suas dimensões, sendo necessário avaliar cada fase, diagnosticar para em seguida aperfeiçoar. Verifica-se que fluxo do processo não está sendo retroalimentado, ou isso está sendo feito apenas parcialmente. E como consequência é possível que o processo não esteja se aperfeiçoando, considerando que, de acordo com Pantoja, Lima; Borges-Andrade

(2001) e Borges-Andrade (2002), é através das informações de cada fase do processo e do resultado da avaliação que o sistema como um todo poderá se aprimorar. Como não existem resultados sobre o impacto da capacitação no trabalho e sobre a avaliação da aprendizagem, a retroalimentação se apresenta bastante deficitária. E ainda partindo-se dos apontamentos de Moreira (2002) e Mello e Scarpin (2015) para a verificação dos dados de cada fase torna-se necessária definição de indicadores que possibilitem acompanhar a evolução do processo, a mensurar os resultados e a realizar a gestão do desempenho.

Não foi identificado nos materiais pesquisados, dados mais aprofundados sobre o contexto ao qual o curso foi demandado, ou seja, a expectativa dos Órgãos e Gestores no encaminhamento do servidor/empregado/estagiário ao curso. Não constam também informações mais aprofundadas sobre o perfil do público alvo de cada curso.

9. Considerações Finais

Com relação aos resultados obtidos, pode-se concluir que não foram identificados resultados pós-capacitações que comprovem que as capacitações/treinamentos contribuem para o atendimento ao exposto no Princípio Constitucional da Eficiência. Porém, existem nos relatórios vários indícios da preocupação dos participantes com a busca da eficiência do trabalho, onde se pode deduzir que eles também buscam melhorar a qualidade do próprio trabalho. Foram verificados indícios de que a participação no treinamento colabora para a realização do trabalho de forma eficiente e eficaz.

Verifica-se que apenas com a aplicação da avaliação de reação de forma isolada não é possível gerar informações sobre o possível impacto e resultado da capacitação no trabalho. Torna-se necessária a definição de indicadores que possam medir e facilitar o monitoramento de todas as fases do processo de treinamento, desde o seu primeiro momento com o levantamento de necessidades, até a etapa da avaliação. Esses indicadores possibilitariam o acompanhamento da evolução do processo, com a obtenção de dados para verificar o seu aperfeiçoamento.

Existe a necessidade de definição de instrumentos para registro das informações e que também possam efetivar a realização da avaliação de aprendizagem e avaliação de impacto no trabalho. Os instrumentos da avaliação de aprendizagem e de impacto devem ser construídos de modo integrado visando complementar as informações advindas da avaliação de reação. Torna-se necessário a alteração do instrumento de avaliação de reação, para que este possa

trazer informações mais objetivas e mais claras, com dados que oportunizem a comparação dos seus itens, tanto com a avaliação de aprendizagem, quanto da avaliação de impacto.

Considerando os resultados identificados e correlacionando com os apontamentos de Junior e Borges-Andrade (2008) - que relatam que a aprendizagem está vinculada à aquisição de conhecimento, onde a utilização do que foi aprendido no treinamento/capacitação está vinculada à melhoria do desempenho, torna-se importante a realização de uma checagem anterior ao treinamento, com o objetivo de verificar que conteúdos e expectativas os participantes trazem consigo antes do momento da capacitação/treinamento. Com isso o resultado da checagem pré-treinamento/capacitação também deverá ser utilizado como referência para a comparação com a avaliação de impacto no trabalho e também com a avaliação de aprendizagem.

É relevante que na avaliação global do processo se considere, conforme aponta Borges-Andrade (2002), os insumos, os procedimentos, e os vários processos envolvidos além do ambiente que envolve a instituição. É adequado que se trabalhe com uma visão total do processo, considerando também todas as suas particularidades.

Aponta-se como uma limitação o lapso temporal. Sugere-se a continuidade da pesquisa, com a complementação das informações junto aos participantes, através da realização de entrevistas pós-capacitações/treinamentos, estendendo-se também aos gestores e membros da equipe de trabalho dos participantes, buscando identificar efetivamente os resultados das capacitações/treinamentos no desenvolvimento do trabalho no dia a dia.

Por fim cabe ressaltar que o treinamento/capacitação se apresenta como um investimento no servidor, empregado público e no estagiário, e que a gestão eficaz, visando a melhoria dos processos e com a correta definição de indicadores, poderá direcionar para uma identificação de resultados no trabalho advindos do treinamento/capacitação.

10. Referências

- ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Borges-Andrade Rev. adm. contemp.* vol.4 no.3. Curitiba. 2000. Disponível em: Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300003 Acesso em 01mar. 2019.
- APPUGLIESE, Marcilene Maria Enes. Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: Um estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo- Campus Cubatão, São Paulo 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407> Acesso em 24 fev. 2019.
- BASTOS, Célia. A importância da Capacitação para os Servidores. *Folha Dirigida.* 28/06/18. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/servidor/artigo-a-importancia-da-capacitacao-para-os-servidores> Acesso em 16 fev.2019.
- BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz– Editorial. Os desafios na gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, v. 06, n. 02, p.07-08, 2004. Disponível em www.fen.ufg.br. Acesso em 06 mai. 2019.
- BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. *Aguiar Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial.* Ano 10, v.14, n.2, p.75-94 Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <http://revistadireitobh.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81> Acesso em 25 fev. 2019.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas *Revista de Administração*, São Paulo v.31 , n.2, p.112-125. 1996. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/33529701.pdf> Acesso em 28 fev.2019.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia Medidas em avaliação de treinamento 7 (Número Especial)*, 31-43 Universidade de Brasília. Brasília. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf> Acesso em: 28fev. 2019.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em 24 fev.2019.
- _____. Emenda Constitucional nº 19. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Planalto. Brasília, 4 de junho de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm Acesso em 24 fev.2019.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. 30º EnAPAD. Salvador. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf> Acesso em 26 fev. 2019.

COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20172/course/view.php?id=11848> Acesso em 18 fev. 2019

DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20191/mod/url/view.php?id=28375> Acesso em 26 fev. 2019

DALLAN, Dalmo de Abreu .Ser cidadão. Lua Nova vol.1 no.2. São Paulo. 1984 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451984000200014&script=sci_arttext Acesso em 25 fev.2019.

DIAS, Diego Melo Dias; GUIMARÃES, Maria Da Glória Vitorino. Avaliação Do Impacto Da Capacitação Profissional no Âmbito Da Prefeitura De Manaus Por Meio Da Aplicação Do Modelo Impact. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Acesso em 25 fev. 2019.

FERNANDES Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios De Pesquisa Nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003. ISSN (Online): 2175-8751 Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11638/6840> Acesso em 19 mar. 2019.

FILIPPIM, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 9(1-2), 153-180.jan/dez 2010. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375> Acesso em 07 mai. 2019.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Construção e Validação de Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento. Estudos de Psicologia, 9(3), 479-488. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n3/a10v09n3.pdf> Acesso em 26 fev.2019.

GIL, Antônio Carlos. COMO CLASSIFICAR AS PESQUISAS? 2002. Disponível em <http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf> Acesso em 10 mar. 2019.

JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. Universidade de Brasília, Brasília. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf> Acesso em 05 mar. 2019.

LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal(organizadores). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Casa Civil, 2005. Disponível em:

http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Arquivos/arquivosAnexo/1450693922081LEVY_DRAGO_gestao_publica_no_brasil.pdf Acesso em 26 fev. 2019.

LOBO, Eduardo. *Elaboração e avaliação de projetos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20191/mod/url/view.php?id=28375> Acesso em 26 fev. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes; Filho, José Emmanuel Burle. *Direito administrativo brasileiro*. 43 ed. São Paulo. Malheiros Editores. 2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de *Processos administrativos – 3. ed. rev. atual.* – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20182/course/view.php?id=12082§ion=1> Acesso em 13 nov. 2018.

MELLO, Francine Todescato de. *Revalidação de indicadores do sistema de gerenciamento estratégico Balanced Scorecard das áreas de Produção, PCP e Qualidade em uma empresa do setor alimentício de Colombo*. Universidade do Paraná. Curitiba 2015. Disponível em : <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/43321/R%20-%20E%20-%20FRANCINE%20TODESCATO%20DE%20MELLO.pdf?sequence=1> Acesso em 07 abr. 2019.

MOREIRA, Eduardo. *Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83052> Moreira 2002 Acesso em 07 abr. 2019.

PACHECO, Regina Silvia. *Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002*. Revista do Serviço Público Ano 53 Número 4 v - RSP. 2002. Disponível em: [http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53\(4\).pdf](http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53(4).pdf) Acesso em 28 fev.2019.

PANTOJA, Maria Júlia; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais*. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, p.46-56. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jairo_Borges-Andrade/publication/235903203_Avaliacao_de_Impacto_de_Treinamento_na_Area_de_Reabilitacao_preditores_individuais_e_situacionais/links/02bfe513fe3836e767000000.pdf Acesso em 06 mar.2019.

PASSAES, Fernando Mendes *et al.* *Estado, Governo e Administração Pública*. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico, v. 5, p. ---, 2012. Disponível em: http://www.faculdadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos5edicao/3ed5.pdf Acesso em 15 fev 2019.

PILATI, Ronaldo ; PORTO, Juliana Barreiros e SILVINO, Alexandre Magno Dias. *Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?* RAE electron. [online]. vol.8, n.2. 2009. Disponível

em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482009000200009&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 24 fev. 2019.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE – PORTAL. Disponível em: www.pbh.gov.br acesso em 10 mar.2019.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. Lei n. 11.065 de 1º de agosto de 2017. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Poder Executivo, Belo Horizonte, 02 ago. 2017. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1182266> Acesso em 02 abr. 2019.

_____. Decreto Nº 16.682, de 31 de Agosto de 2017, Dispõe sobre a organização da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão. Diário Oficial do Município. Poder Executivo, Belo Horizonte, 01 de setembro de 2017. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1183524> Acesso em 23 mar. 2019.

_____. Decreto Nº 16.849, de 23 de Fevereiro de 2018. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento profissional e dispõe sobre a concessão de licença para aperfeiçoamento profissional dos agentes públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. . Diário Oficial do Município. Poder Executivo, Belo Horizonte, 24 de Fevereiro de 2018. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1190958> Acesso em 25 mar. 2019.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. Revista Serviço Público. Brasília 68 (2) 417-438. 2017. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065> Acesso em 24 fev.2019.

RUA, Maria das Graças. Políticas públicas. 3. ed. rev. atua. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20191/mod/url/view.php?id=28375> Acesso em 26 fev.2019.

SÁ-SILVA, Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - Julho de 2009 www.rbhcs.com ISSN: 2175-3423.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador; CANÇADO, Vera L. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. Teoria e Prática em Administração. V.3 n2. Salvador. 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/15383/9942> acesso em 06 mar.2019.

SENGE, Peter. FLÓRIDO, Janine Maria (Coord.). A Quinta Disciplina. Círculo do Livro. São Paulo. 1990.

SILVA, Isabel Manzini Costa E. Avaliação Dos Efeitos Da Capacitação Do Servidor Público No Rio Grande Do Norte: Um Estudo Na Escola De Governo Cardeal Dom Eugênio De Araújo Sales. NATAL. 2018. Disponível em:

https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8455/1/AvaliacaodosEfeitos_Silva_2018.pdf Acesso em 24 fev.2019.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da. *et al.* Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EDUCARE,9 - ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA,3.,2009. PUCPR. Paraná. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf Acesso em 10 abr. 2019.

11. Apêndices

11.1. Apêndice 1 - Segmento Servidor 2017 - Itens Relatórios

ITENS	NOME DO CURSO - DATA	O CURSO PROPORCIONOU OPORTUNIDADE DE REFLEXÃO E ATUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS %	CONHECIMENTOS NÃO APLICÁVEIS NO MEU LOCAL DE TRABALHO %	RECOMENDARIA O CURSO A UM COLEGA %	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO/ AVALIAÇÃO GERAL %	PERTINÊNCIA DOS TEMAS/ RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO %	DURAÇÃO DO CURSO/ CARGA HORÁRIA SUFICIENTE %
1	INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO - 18 E 19/05	98	60	1	90,2	72	47
2	ETIQUETA CORPORATIVA - 31/05 E 01/06	85	10	65	80	55	22
3	CONTROLE AMBIENTAL - TURMA 5 A - 28/08 a 01/09	96	0	58	70	35	19
4	CONTROLE AMBIENTAL TURMA 5B - 04/09 a 12/09	100	0	62,5	71	38	13
5	CONTROLE AMBIENTAL TURMA 7A - 02 a 06/10/2017	100	0	73	95,4	77	41
6	CONTROLE AMBIENTAL TURMA 7B - 09, 10, 11, 16 e 17/10	100	0	60,9	96	91	30
7	SENSIBILIZAÇÃO PARA GESTÃO DE DOCUMENTOS - 20/06	100	0	43	80,3	57	46
8	SENSIBILIZAÇÃO PARA GESTÃO DE DOCUMENTOS - 24/04	89,4	6,4	53,2	78,5	55	23
9	SENSIBILIZAÇÃO PARA GESTÃO DE DOCUMENTOS 29/11	97	3	47	76,4	47	43
10	OS ANALISTAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS E A GESTÃO CONTEMPORÂNEA - 17 E 24/11 E 07/12	100	0	42	85,7	43	18
	MÉDIA	96,5	7,9	50,6	82,4	57	30,2

11.2. Apêndice 2 – Segmento Informática 2017 – Itens Relatórios

ITENS	NOME DO CURSO	O CURSO PROPORCIONOU OPORTUNIDADE DE REFLEXÃO E ATUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS %	CONHECIMENTOS NÃO APLICÁVEIS NO MEU LOCAL DE TRABALHO %	RECOMENDARIA O CURSO A UM COLEGA %	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO/ AVALIAÇÃO GERAL %	PERTINÊNCIA DOS TEMAS/ RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO %	DURAÇÃO DO CURSO/ CARGA HORÁRIA SUFICIENTE %
1	EXCEL BÁSICO – 13 a 17/02	92,3	0	84,6	85	85	46
2	EXCEL BÁSICO – 20 A 24/02	83,3	0	83,3	92	92	75
3	EXCEL AVANÇADO – 07/04/2019 03:00	90	0	90	90	90	50
4	POWER POINT – 24 a 27/03 e 03/04	77,8	0	77,8	100	89	78
5	EXCEL AVANÇADO – 15 A 19/05	90,9	0	63,6	73	36	9
6	EXCEL AVANÇADO – 26 A 30/06	100	0	80	90	70	30
7	EXCEL AVANÇADO – 17 A 21/07	90	0	90	100	89	67
8	EXCEL BÁSICO – 14/07/2019 10:00	80	10	70	100	80	40
9	EXCEL AVANÇADO – 13 A 17/03	54,5	27,3	63,6	82	73	55
10	EXCEL AVANÇADO – 05A 9/06	90	0	90	90	60	30
	MÉDIA	84,8	3,7	79,3	90,2	76,4	48

11.3. Apêndice 3 – Segmento Estagiário 2017 – Itens Relatórios

ITENS	NOME D CURSO	O CURSO PROPORCIONOU OPORTUNIDADE DE REFLEXÃO E ATUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS %	CONHECIMENTOS NÃO APLICÁVEIS NO MEU LOCAL DE TRABALHO %	RECOMENDARIA O CURSO A UM COLEGA %	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO/ AVALIAÇÃO GERAL %	PERTINÊNCIA DOS TEMAS/ RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO %	DURAÇÃO DO CURSO/ CARGA HORÁRIA SUFICIENTE %
1	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPORTAMENTO PROFISSIONAL - 19/04	91,7	8,3	29,2	79	48	37
2	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPORTAMENTO PROFISSIONAL - 09/08	91,3	4	48	96	83	52
3	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPORTAMENTO PROFISSIONAL - 13/12 (M)	94	0	39	100	78	33
4	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPORTAMENTO PROFISSIONAL - 13/12 (T)	96,7	0	30	93,3	70	20
5	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPORTAMENTO PROFISSIONAL - 08/02	75	6,1	44,9	75	51	31
6	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPROTAMENTO PROFISSIONAL - 22/02	82,9	4,9	53,7	83	54	24
7	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPROTAMENTO PROFISSIONAL - 25/01	95,2	0	40,5	91	55	38
8	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPROTAMENTO PROFISSIONAL (M) 12/07	88,9	11	22	100	89	44
9	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPROTAMENTO PROFISSIONAL (T) 12/07	92	0	28	96	60	56
10	ATENDIMENTO AO PÚBLICO E COMPROTAMENTO PROFISSIONAL - 03/05	95	0	60,9	87	48	44
	MÉDIA	90,3	3,4	38	90	63,6	37,9

11.4. Apêndice 4 - Segmento Servidor 2018 - Itens Relatórios

ITENS	NOME DO CURSO	RECOMENDARIA O CURSO A UM COLEGA %	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO/ AVALIAÇÃO GERAL %	PERTINÊNCIA DOS TEMAS/ RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO %	DURAÇÃO DO CURSO/ CARGA HORÁRIA SUFICIENTE %
1	GESTÃO DE CONTRATOS TURMA I -29/08	100	74	61	30
2	GESTÃO DE CONTRATOS TURMA II - 11/09	100	48	55	20
3	GESTÃO DE CONTRATOS TURMA III - 20/09	100	65	42	18
4	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTROLE INTERNO MUNICIPAL -16 A 29/10	100	53	52	42
5	PORTAL DA GESTÃO -03 05/07 E 07 A 10/08	100	37	57	0
6	PORTAL DA GESTÃO - 30 E 31/08	100	80	40	70
7	PORTAL DA GESTÃO - 19,20 E 29/11	100	50	58	36
8	WORKSHOP TÉCNICA LEGISLATIVA - 19/12	100	94	50	40
9	SISTEMA DE LICITAÇÃO E VEÍCULOS - LCV - 18/12	94	39	22	23
10	CONTROLE AMBIENTAL TURMA 11 - 20/02 A 05/03	100	60	49	40
	MÉDIA	94,4	60	48,6	31,9

11.5. Apêndice 5 – Segmento Informática 2018 – Itens Relatórios

ITENS	NOME DO CURSO	RECOMENDARIA O CURSO A UM COLEGA %	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO/ AVALIAÇÃO GERAL %	PERTINÊNCIA DOS TEMAS/ RELEVÂNCIA DO CONTEÚDO %	DURAÇÃO DO CURSO/CARGA HORÁRIA SUFICIENTE %
1	EXCEL INTERMEDIÁRIO TURMA I (M) – 17 A 19/09	100	29	60	10
2	EXCEL INTERMEDIÁRIO TURMA II (T)- 17 A 19/09	100	60	30	20
3	EXCEL INTERMEDIÁRIO (T) - 06 A 08/11	100	50	56	11
4	INFORMÁTICA BÁSICA (M) - 23 A 25/07	100	66	67	67
5	EXCEL INTERMEDIÁRIO (M)- 06 A 08/11	100	100	70	42
6	EXCEL BÁSICO - 24 A 26/09	100	60	55	47
7	EXCEL BÁSICO - SMSA - 19 A 21/11	100	86	85	28
	MÉDIA	100	64,4	60,4	32,1

11.6. Apêndice 6 – Segmento Servidor 2017 e 2018 - Categorias

CATEGORIA	OBSERVAÇÕES
Processo	S17-8 colocar este curso em todas as áreas que tiver que lidar com processos e documentos. S18-1 sugiro que a equipe nos oriente em relação ao processo que será estruturado. S18-6 acho importante a integração (contextualização) com os demais processos dentro da SMSA. S18-7 importante a composição dos processos; mais controle do processo dos custos orçamentários e no processo de execução orçamentária e financeira da PBH.
Expectativa	S17-8 eu esperava um curso com menor duração e mais prático. S18-5 minhas expectativas foram atendidas, o objetivo que eu tinha no início do curso foi plenamente atendido
Desempenho eficiente	S17-1 capacitação de gerentes e servidores para o setor para em caso de mudança para que haja alguém que também saiba; melhor a integração entre áreas; trabalho sem resultado e inútil. S17-2 oferecer o curso na fase de ingresso na instituição; curso extrema importância para profissionais dos setores de planejamento; o tema do curso é muito importante para os funcionários fiscais, assim como para a Administração Pública e, por este motivo, sugere-se que seja constante no quadro de cursos de capacitação; levar este curso efetivamente a todos os fiscais de contrato da PBH, tornando-o um pré-requisito (habilitação) necessário para o desenvolvimento da função. S17-4 as aulas práticas foram muito eficientes; as vistorias externas foram ótimas. S17-5 deve-se programar outros cursos para manter os fiscais atualizados. S17-6 com o curso visão da necessidade de que deve ser previsto mais treinamento. S17-7 o curso deveria ser divulgado para outros servidores terem mais conhecimento com os documentos produzidos na PBH; palestra muito útil aos presentes; realizar mais cursos de gestão de documentos; o curso proporcionou informações. S17-8 curso para atualização dos agentes e supervisores; parabéns; aprender algo é sempre bom; acrescentar esse curso após a posse de futuros concursos. S17-9 a implantação da gestão documental e suas vantagens precisam sensibilizar o primeiro escalão porque demanda vontade, política, para ocorrer em sua plenitude. S17-10 o curso deve ser uma prática anual para os APP's; a maior parte dos APP's já realizaram a capacitação nas áreas de gestão de projetos, articular o objetivo e ementa do curso com as diretrizes da PBH para o trabalho do APP, foco na elaboração de metas, construção de indicadores e gestão de projetos (incluindo o Portal da Gestão); necessidade de envolvimento/ participação dos gestores, gerentes, diretores, subsecretários, secretários; apreciei a avaliação do trabalho final de cada grupo (críticas construtivas e coerentes), a capacitação deve ser contínua e ser estendida também em cursos virtuais pertinentes às áreas de atuação; os gestores necessitam dessa capacitação. S18-2 mais participação de servidores, participação de gestores; convidar gestores para este curso; fazer uma turma específica para SUDECAP para este curso. S18-3 chamar o restante da equipe para o curso S18-5 o curso foi importante para o meu crescimento; estou mantendo contato com aqueles que considere importante estreitar para propor ações na minha gerência; também a bagagem que os nossos colegas têm traz motivação e nos inspira almejar lugares onde possamos aplicar nosso potencial; este curso deveria ser obrigatório a todo servidor que ocupa cargo de gerente; necessário a todos, aumentar o número de vagas, curso relevante para gestores. S18-6 Estamos no caminho; proporcionar cursos de gestão de projetos para SMSA; S18-7 o curso mais importante para se ter eficiência e eficácia; muito importante para gerir contratos com resultado eficaz; o curso deve ser ministrado para todos os gestores; esse curso deveria ser obrigatório a todos os gestores e fiscalizadores de contratos; sugeria que todos os gestores participassem do curso; sugiro que todos os fiscais e gestores de contrato façam o curso; S18-8 a participação no curso ajudou a compreender a dinâmica do trabalho; vejo necessário estender o convite aos gestores e fiscais de contratos nomeados, interessante abrir mais vagas para que outras pessoas; recomendaria para pessoas.
Conhecimento	S17-1 necessidade de refinamento do conhecimento adquirido. S17-3 a apresentação não trouxe muito conhecimento prático para a fiscalização; S18-1 somente na prática vamos aprimorar os conhecimentos. S18-3 muito importante a troca de informações e das experiências. S18-5 conhecimento das diferentes áreas e sua inter-relação é importante, agregou conhecimento, interação com outros autores de outras áreas.
Organização	S17-1 melhorar o material didático; melhorar o material de apoio e dinâmica dos cursos; melhorar os recursos utilizados; tempo muito curto. S17-2 aumento da carga horária, não foi servido ou disponibilizado café/lanche; sugiro uma carga horária maior; a carga horária foi insuficiente; o tempo do curso foi insuficiente; carga horária insuficiente, maior carga horária, auditório muito apertado para o número de alunos; deveria ter carga horária aumentada; a carga-horária foi muito reduzida; aumentar a carga horária; diluição da carga horária; carga horária poderia ser maior. S17-3 melhorar os locais destinados a apresentação; maior duração; melhoria da carga horária. S17-4 maior duração, duração necessário mais tempo para assimilar; melhorar a grade fica muito pesado; falta de organização quanto aos locais das vistorias externas; excelente apresentação; duração do curso longa; melhorar os deslocamentos. S17-5 sugiro condensamento do curso; curso cansativo e a forma interfere no aprendizado. S17-6 melhoria da duração do curso; o curso ficou cansativo; várias máquinas não funcionavam; entregar o material didático antes; o curso poderia ser meio período. S17-7 redimensionar as divisões dos horários do curso, maior carga horária de curso. S17-8 carteiras muito apertadas, som toda hora falhando, fundo da sala sem ar; gostaria que fosse oferecido canetas e copos p/ água; cadeira com o braço quebrado, carteiras muito juntas e apertadas, microfones falhando, carteiras juntas- disposição errada; melhoria na apenas na duração deveria ser em dois dias. S17-9 carga horária insuficiente; deveria ter mais tempo; espaço entre cadeiras apertado, não tem cadeira para canhoto. S17-10 o espaço físico com barulho de rua; programar uma carga horária inicial especificamente para ouvir os servidores; a duração do curso maior. S18-1 curso curto para muitos detalhes; uma crítica foi o horário das aulas. S18-3 curso sistemas precisa ser feito com computador, faltou ambiente com computador, deveria ser em sala de informática. S18-4 a infra estrutura dificultou, faltou material didático; melhorar condições dos equipamentos. S18-5 enviar material com antecedência, material para a leitura prévia, ausência de material, carga horária muito extensa, total da carga horária é adequado, alguns tópicos necessitam de uma carga horária maior, tudo muito organizado; ampliar tempo para alguns temas, observar horário de limpeza dos banheiros que não coincidem com os intervalos; ar condicionado funcionando nos extremos; microfones melhores; microfones com problemas S18-1 aumentar a carga horária, expandir a duração do curso, carga horária maior, sugiro o fornecimento de café, ótima estrutura.

	<p>S18-6 mais dias de curso. S18-7 faltou café; sugiro que o curso seja dividido em módulos; sugiro extensão de carga horária; sugiro que a carga horária seja ampliada; 14. Muito rápido o "curso". S18-8 a sala estava muito apertada; dividir o curso em duas manhãs; as carteiras ficaram muito juntas com pouco espaço p/ passagem, melhorar o tempo destinado ao treinamento; carga horária maior; separar o curso em 02 dias; distribuição de cadeiras muito apertada. S18-9 aumento da carga horária do curso, faltou cafezinho. S18-10 sugestão: microfone.</p>
Consciência da qualidade	<p>S17-1 o curso não acrescentou muito, mais é de extrema necessidade em todo início de PPAG; aula difícil de acompanhar; sem resultado e inútil. S17-4 obrigada pela disposição e comprometimento. S17-5 curso muito bom. S17-7 a cartilha disponibilizada é didática; palestra objetiva, simples, didática. S17-8 gostei muito. S17-9 todos os pontos foram bem explicados, adorei; o curso é muito bom. S17-10 troca de experiências. S18-1 apesar de reconhecer a importância da aprendizagem do curso e recomendar a outro colega; S18-2 excelente curso, muito bom, outros órgãos; muito bom. S18-3 agradeço a oportunidade. S18-5 o curso agregou muito para mim, curso básico e necessário a todos, aumentar o número de vagas, curso relevante para gestores; estou orgulhosa da PBH; o aprimoramento obtido foi muito satisfatório; agradeço a oportunidade; o curso poderia ter uma maior divulgação e ser feito com mais frequência; S18-6 Proporcionar cursos de gestão de projetos para SMSA; curso nota 10 S18-7 realização de mais cursos de capacitação; esse curso deveria ser obrigatório a todos os gestores e fiscalizadores de contratos, temos uma equipe qualificada. S18-8 o curso foi muito esclarecedor; curso é interessante; recomendaria para pessoas. S18-10 foi perfeito; foi um curso bem agradável.</p>
Conteúdo	<p>S17-1 necessidade de exercícios práticos, faltaram mais exemplos práticos. S17-2 matéria é extensa; não trabalhou o conteúdo do curso; muito conteúdo. S17-3 há necessidade de mais exemplos práticos; utilizar conceitos da legislação municipal e se ater menos dos conceitos estaduais e federais somente "pincelar"; faltou prática. S17-4 mais aulas práticas; não achei o assunto relevante. S17-6 alguns conteúdos, devido à complexidade e extensão necessitam mais prática. S17-7 o curso deveria ser mais prático e aplicável; melhorar para não haver repetição de assunto dos instrutores. S17-7 o conteúdo apresentado abrange o foco proposto pelo curso; o conteúdo poderia ser mais resumido para melhor aproveitamento de outros temas sequenciais. S17-8 aulas práticas e visitas ao A.P.C.B.U. S17-9 o tema é ótimo. S18-1 conteúdo muito extenso; deveria abordar um exemplo completo. S18-2 exemplificar mais o tema referente as leis, desenvolver a pratica na compreensão dos atos. S18-3 metodologia utilizada não atende. S18-4 faltou parte teórica, faltou a introdução teórica, faltou um período de parte teórica. S18-5 importante o aprofundamento de cada conteúdo. S18-6 Sugestão de utilizar exemplos de projetos mais densos. S18-7 pouca aplicabilidade do conteúdo, deveria conter modelos básicos de alguns documentos. S18-8 tema de grande relevância e de conteúdo extenso.</p>
Instrutor	<p>S17-1 melhorar a objetividade; repetitivo; repetiu muito as mesmas informações mas acredito que para fins didáticos; faltou objetividade. S17-2 falta de preparo do instrutor; o instrutor mostrou-se muito preparado. S17-3 instrutor muito bom; motivador; excelente; ótima didática. S17-4 A equipe é ótima, o instrutor poderia ser mais prático; apresentação cansativa; apresentação com leitura; excelente. S17-5 o instrutor destaca-se pela didática, ótimo; ótima. S17-6 super simpático e agradável; muito prática na didática; muito bom instrutor. S17-7 melhorar com uma maior objetividade dos palestrantes ao programa; instrutor muito objetivo; possui total domínio do assunto; instrutora com pouca objetividade; instrutora demonstra total conhecimento sobre o assunto; domina e e tem conhecimento do que está ministrando. S17-10 apreciei a preparação das aulas; didática muito eficiente e agradável. S18-3 agradeço a instrutora. S18-5 instrutores muito interessados, excelente didática do instrutor; apesar do domínio dos instrutores ficou um pouco a desejar; orientar palestrantes a fazer apresentações cada vez mais voltadas a casos e situações do cotidiano; instrutor com excelente didática; nem todos os instrutores possuem didática. S18-6 Parabéns pela equipe. S18-7 o professor poderia ter exemplificado melhor as situações que envolvem a rotina dos trabalhos na PBH; o instrutor deveria demorar mais acerca de cada conteúdo abordando as questões pertinentes c/ maiores detalhes. S18-8 excelente apresentação; excelente instrutor; o professor parece entender e dominar o tema, parece que não teve preparação necessária para ministrar curso. S18-10 um ótimo instrutor para dar palestras.</p>

Legendas:

2017	
S17-1	Instrumentos de Planejamento
S17-2	Fiscalização de Contratos
S17-3	Controle Ambiental T5A
S17-4	Controle Ambiental T5B
S17-5	Controle Ambiental T7A
S17-6	Controle Ambiental T7B
S17-7	Sensibilização Gestão Documento 29/11
S17-8	Sensibilização Gestão Documento 20/06
S17-9	Sensibilização Gestão Documento 24/04
S17-10	Os Analistas de Políticas

2018	
S18-1	Portal Gestão 03/07
S18-2	W. Técnica Legislativa
S18-3	LCV
S18-4	Portal Gestão 19/11
S18-5	GEOSCIM
S18-6	Portal Gestão 30/08
S18-7	Gestão Contratos 1
S18-8	Gestão Contratos 2
S18-9	Gestão Contratos 3
S18-10	Controle Amb.11

11.7. Apêndice 7 – Segmento Informática 2017 e 2018 - Categorias

CATEGORIA	OBSERVAÇÕES
Processo	I18-1 processo de aprendizagem importante.
Expectativa	
Desempenho eficiente	I17-3 curso eficiente, poderia haver maior número de vagas disponíveis. I18-1 que ocorra cursos básicos, para capacitar um número maior de servidores, vamos pensar nas dificuldades, no quadro profissional. I18-4 senti que o curso foi muito importante e relevante. I18-5 me coloco a disposição para participar dos próximos cursos, ampliar os cursos visto as necessidades que temos no dia-a-dia de trabalho, que seja disponibilizado cursos sequenciais, gostaria de dar continuidade ao curso. I18-6 gostaria de participar de outros cursos.
Conhecimento	I18-5 4 aprofundar no conhecimento.
Organização	I17-1 apostila de melhor qualidade, apostila esta desatualizada, melhor duração do curso, adequação do local, sala lotada, disposição ruim dos equipamentos. I17-2 melhorar a sala, ter internet, material didático não atualizado. I17-3 apostila desatualizada, apostila não é boa, aumento da carga horária, melhorar material didático. I17-4 local inadequado, a disposição da sala não foi muito adequada, melhorar o uso do Datashow. I17-5 tempo foi pouco, melhorar a duração para poder abordar o material por completo, avaliação da apostila, material didático muito resumido. I17-6 atualizar e complementar o material. I17-9 sala com layout péssimo, sem apostila. I17-10 melhorar tempo, aumento da carga horária. I18-1 carga horária curta demais. I18-2 aumentar a carga horária, expandir a duração do curso, carga horária maior, sugiro o fornecimento de café. I18-3 a sala de aula estava imunda nos dois primeiros dias de curso, o curso deveria ter mais dois dias; o Datashow estava com problema; o laboratório não era adequado; computadores não funcionavam corretamente. I18-4 a carga horária deixou a desejar, computadores apresentaram problemas, a duração do curso foi pequena, curso bem organizado e trabalhado, alguns equipamentos com defeito, carga horária insuficiente. I18-5 necessidade de uma carga horária maior. I18-6 o curso poderia ter mais dois dias, a carga horária poderia ser maior, a carga horária do curso foi pequena (insuficiente).
Consciência da qualidade	I17-9 não recomendo este curso na instituição. I18-1 considero que o curso foi muito importante; sugiro que ocorra cursos básicos; muito bom. I18-5 recomendo a todos os que tiverem interesse, gostei muito do curso, muito bom. I18-6 parabéns pela iniciativa PBH. I18-7 obrigado.
Conteúdo	I17-6 apresentar exemplos relacionados ao trabalho cotidiano. I18-3 boa relação entre conteúdo abordado e a dinâmica da instituição. I18-4 o conteúdo é extenso. I18-6 conteúdo muito repleto de detalhes.
Instrutor	I17-1 o instrutor é excelente. I17-6 o professor é atencioso, claro e objetivo. I17-9 excelente instrutor. I18-1 o instrutor é muito prestativo e usa um vocabulário claro. I18-3 instrutor repassou todo o conteúdo; o instrutor se mostrou atento e preocupado em esclarecer as dúvidas dos alunos. I18-6 instrutora excelente. I18-7 o instrutor parecia inseguro, instrutor é muito simpático.

Legendas:

2017	
I17-1	Excel Básico 13/02
I17-2	Excel Básico 20/02
I17-3	Excel Avançado 03/04
I17-4	Power Point 24/04
I17-5	Excel Avançado 15/05
I17-6	Excel Avançado 26/06
I17-7	Excel Avançado 17/07
I17-8	Excel Básico 10/07
I17-9	Excel Avançado 13/03
I17-10	Excel Avançado 05/06

2018	
I18-1	Excel Básico 19/11
I18-2	Excel Inter. T I
I18-3	Excel Inter. TII
I18-4	Excel Inter. 06/11T
I18-5	Infor. Básica 23/07
I18-6	Excel Básico 24/09
I18-7	Excel Inter. 06/11M

11.8. Apêndice 8 – Segmento Estagiário 2017 – Categorias



CATEGORIA	OBSERVAÇÕES
Processo	
Expectativa	
Desempenho eficiente	E-6 me ajudou a desenvolver expressar em grupo.
Conhecimento	E-6 não proporcionou conhecimento útil.
Organização	E-6 o tempo poderia ser melhor aproveitado; o tempo gasto ruim. E-7 inserção de dinâmicas no curso. E-8 melhoria da duração, os slides são muito cansativos. E-9 o curso deveria ser aplicado em 2 dias seguidos; a duração é extensa. E-10 o programa do curso precisa ser revisto nos seguintes aspectos tempo; gostaria que o curso fosse mais sintético; poderia ser menos extenso.
Consciência da qualidade	E-1 dois dias excelentes de treinamento. E-5 muito explicativo; apresentação dinâmica muito boa. E-9 no mais foi ótimo.
Conteúdo	E-6 Superficialidade dos termos; Acho que devia explorar mais a questão de dinâmica de grupo; repetitividade dos assuntos tratados. E-9 Achei que os exemplos para o tratamento de alteridade foram muitos superficiais.
Instrutor	E-1 ótimo instrutor, muito dinâmico; professor muito bom e dinâmico. E-2 manerão. E-3 Maravilhosa 10! super simpática, amei; muito simpática; no começo foi muito sem educação com alguns estagiários. E-4 é uma ótima professora. E-5 atencioso, aborda o tema com a clareza, receptivo, educado, se dá muito bem com as pessoas que, ali, estão dando suporte; Ótima oratória e bom domínio dos assuntos. E-8 o instrutor daria um ótimo professor; o instrutor é muito bom como professor e como pessoa.
Curso Atendimento ao Público Comportamento Profissional	

Legendas:


E-1	12/07 (T)
E-2	12/07 (M)
E-3	25/01
E-4	03/05
E-5	22/02
E-6	08/02
E-7	13/12 (M)
E-8	13/12 (T)
E-9	09/08
E-10	19/04

12. Anexos

12.1. Anexo 1 – Formulário Termo de Compromisso para Participação em Capacitação

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE		TERMO DE COMPROMISSO PARA PARTICIPAÇÃO EM CAPACITAÇÃO	
Limpar	1 DADOS DO PARTICIPANTE		
	NOME DO PARTICIPANTE		BM / MATRÍCULA
Imprimir	UNIDADE DE LOTAÇÃO / ORGÃO		
	CARGO	E-MAIL	TELEFONE RESIDENCIAL
	ENDEREÇO (RUA, AV.)		N° COMPLEMENTO
	BAIRRO	MUNICÍPIO	CEP
	2 DADOS DO CURSO		
	NOME DO CURSO		PERÍODO DE REALIZAÇÃO
	CUSTO TOTAL DO CURSO POR ALUNO	MODALIDADE <input type="checkbox"/> APERFEIÇOAMENTO <input type="checkbox"/> ATUALIZAÇÃO <input type="checkbox"/> ESPECIALIZAÇÃO <input type="checkbox"/> TREINAMENTO	
	3 COMPROMISSO		
	DECLARO: - ESTAR EM EFETIVO EXERCÍCIO DE MINHAS FUNÇÕES PROFISSIONAIS; - POSSUIR FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPATÍVEL COM AS EXIGÊNCIAS E ESPECIFICIDADES DO CURSO; - ESTAR EM SITUAÇÃO REGULAR NA ÁREA PROFISSIONAL E NÃO ESTAR RESPONDENDO A PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR, NOS ÚLTIMOS 6 (SEIS) MESES ANTERIORES AO CURSO; - ESTAR CIENTE DE QUE, EM CASO DE DESISTÊNCIA/ABANDONO / REPROVAÇÃO NO CURSO, NÃO PODEREI PARTICIPAR DE OUTROS CURSOS PROMOVIDOS PELA PBH, NOS PRAZOS DE SEIS MESES PARA OS CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO, ATUALIZAÇÃO E TREINAMENTO E VINTE E QUATRO MESES PARA OS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO. ASSUMO O COMPROMISSO DE: - OBTER APROVEITAMENTO MÍNIMO DE 60% E FREQUÊNCIA MÍNIMA DE 75%; - PERMANECER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL PELO DOBRO DO PRAZO DE REALIZAÇÃO DO CURSO; - RESSARCIR AO ERÁRIO O VALOR DO CURSO, EM CASO DE DESISTÊNCIA OU REPROVAÇÃO, CONFORME PREVISTO EM INSTRUÇÃO NORMATIVA; - FORNECER TODOS OS DADOS SOLICITADOS DE FORMA VERAZ, COMPREENDENDO QUE O NÃO FORNECIMENTO DOS DADOS OU INFORMAÇÕES NÃO CONDIZENTES COM A REALIDADE, PODEM ACARRETRAR NA NÃO PARTICIPAÇÃO NO CURSO OU NA INSTAURAÇÃO DE PROCESSO DISCIPLINAR.		
	DATA	ASSINATURA DO PARTICIPANTE	
	DATA	ASSINATURA E CARIMBO DO GERENTE IMEDIATO	
	4 GERENCIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL – PREENCHIMENTO EM CASO DE DESISTENCIA /ABANDONO / REPROVAÇÃO		
	MOTIVAÇÃO		
	MEMORIA DE CALCULO		VALOR TOTAL DEVIDO
	DATA	ASSINATURA DO SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO CÁLCULO	BM
	DATA	ASSINATURA E CARIMBO DO GERENTE RESPONSÁVEL	
ARHC - 00908015 - E			08/08/12 - GEORG
 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE		COMPROVANTE DE MATRÍCULA	
	DECLARO QUE		
	ESTÁ MATRICULADO NO CURSO		
		NO PERÍODO DE:	A
	NO HORÁRIO DE:		
	DATA	ASSINATURA DO REPRESENTANTE DA ESCOLA VIRTUAL DE GOVERNO NO ORGÃO DE LOTAÇÃO DO PARTICIPANTE	BM
ARHC - 00908015 - E			08/08/12 - GEORG

12.2. Anexo 2 – Formulário Avaliação da Capacitação

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE		AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO			
1 DADOS DO CURSO					
NOME DO CURSO		PERÍODO DE REALIZAÇÃO			
ORGÃO / INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL					
MODALIDADE					
<input type="checkbox"/> APERFEIÇOAMENTO		<input type="checkbox"/> ESPECIALIZAÇÃO			
<input type="checkbox"/> ATUALIZAÇÃO		<input type="checkbox"/> TREINAMENTO			
A FINALIDADE DESTES FORMULÁRIO É CONHECER SUA OPINIÃO SOBRE O CURSO DE QUE VOCÊ PARTICIPOU. O OBJETIVO PRINCIPAL DESTA AVALIAÇÃO É CORRIGIR FALHAS E APRIMORAR A CAPACITAÇÃO. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE.					
2 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO					
CONDIÇÕES DO LOCAL DE REALIZAÇÃO (CARTEIRAS, ILUMINAÇÃO E VENTILAÇÃO)					
<input type="checkbox"/> RUIM		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
RECURSOS UTILIZADOS (QUADRO, RETROPROJETOR, DATASHOW, ETC.)					
<input type="checkbox"/> RUIM		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
CONDIÇÕES DOS EQUIPAMENTOS UTILIZADOS					
<input type="checkbox"/> RUIM		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
PERTINÊNCIA DOS TEMAS APRESENTADOS					
<input type="checkbox"/> RUIM		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
DURAÇÃO DO CURSO					
<input type="checkbox"/> RUIM		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
3 AVALIAÇÃO DO(S) INSTRUTOR(ES) / PROFESSOR(ES)					
1. INSTRUTOR:		DATA:			
DOMÍNIO DO ASSUNTO		COMENTÁRIOS ADICIONAIS			
<input type="checkbox"/> RUIM				<input type="checkbox"/> REGULAR	
<input type="checkbox"/> BOM				<input type="checkbox"/> ÓTIMO	
RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS				<input type="checkbox"/> RUIM	
<input type="checkbox"/> REGULAR				<input type="checkbox"/> BOM	
<input type="checkbox"/> ÓTIMO				<input type="checkbox"/> RUIM	
APROVEITAMENTO DO TEMPO DURANTE O CURSO				<input type="checkbox"/> REGULAR	
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
CAPACIDADE DE TRANSMITIR O CONHECIMENTO		<input type="checkbox"/> RUIM			
<input type="checkbox"/> REGULAR		<input type="checkbox"/> BOM			
<input type="checkbox"/> ÓTIMO		<input type="checkbox"/> RUIM			
PONTUALIDADE		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
MATERIAL DIDÁTICO		<input type="checkbox"/> RUIM			
<input type="checkbox"/> REGULAR		<input type="checkbox"/> BOM			
<input type="checkbox"/> ÓTIMO		<input type="checkbox"/> RUIM			
2. INSTRUTOR:		DATA:			
DOMÍNIO DO ASSUNTO		COMENTÁRIOS ADICIONAIS			
<input type="checkbox"/> RUIM				<input type="checkbox"/> REGULAR	
<input type="checkbox"/> BOM				<input type="checkbox"/> ÓTIMO	
RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS				<input type="checkbox"/> RUIM	
<input type="checkbox"/> REGULAR				<input type="checkbox"/> BOM	
<input type="checkbox"/> ÓTIMO				<input type="checkbox"/> RUIM	
APROVEITAMENTO DO TEMPO DURANTE O CURSO				<input type="checkbox"/> REGULAR	
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
CAPACIDADE DE TRANSMITIR O CONHECIMENTO		<input type="checkbox"/> RUIM			
<input type="checkbox"/> REGULAR		<input type="checkbox"/> BOM			
<input type="checkbox"/> ÓTIMO		<input type="checkbox"/> RUIM			
PONTUALIDADE		<input type="checkbox"/> REGULAR			
<input type="checkbox"/> BOM		<input type="checkbox"/> ÓTIMO			
MATERIAL DIDÁTICO		<input type="checkbox"/> RUIM			
<input type="checkbox"/> REGULAR		<input type="checkbox"/> BOM			
<input type="checkbox"/> ÓTIMO		<input type="checkbox"/> RUIM			

3. INSTRUTOR:				DATA:
DOMÍNIO DO ASSUNTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO		COMENTÁRIOS ADICIONAIS		
RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
APROVEITAMENTO DO TEMPO DURANTE O CURSO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
CAPACIDADE DE TRANSMITIR O CONHECIMENTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
PONTUALIDADE <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
MATERIAL DIDÁTICO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
4. INSTRUTOR:				DATA:
DOMÍNIO DO ASSUNTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO		COMENTÁRIOS ADICIONAIS		
RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
APROVEITAMENTO DO TEMPO DURANTE O CURSO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
CAPACIDADE DE TRANSMITIR O CONHECIMENTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
PONTUALIDADE <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
MATERIAL DIDÁTICO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
5. INSTRUTOR:				DATA:
DOMÍNIO DO ASSUNTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO		COMENTÁRIOS ADICIONAIS		
RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
APROVEITAMENTO DO TEMPO DURANTE O CURSO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
CAPACIDADE DE TRANSMITIR O CONHECIMENTO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
PONTUALIDADE <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
MATERIAL DIDÁTICO <input type="checkbox"/> RUIM <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> ÓTIMO				
4 AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO				
ASSINALE, ENTRE AS ALTERNATIVAS ABAIXO, AQUELAS QUE REPRESENTAM SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AO CURSO REALIZADO.				
<input type="checkbox"/> O CURSO PROPORCIONOU OPORTUNIDADE DE REFLEXÃO E ATUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS				
<input type="checkbox"/> RECOMENDARIA ESTE CURSO A UM COLEGA				
<input type="checkbox"/> O CURSO NÃO ACRESCENTOU CONHECIMENTOS APLICÁVEIS A MINHA ATUAÇÃO				
<input type="checkbox"/> O PROGRAMA DO CURSO PRECISA SER REVISTO NOS SEGUINTE ASPECTOS: _____				

<input type="checkbox"/> OUTRAS: _____				

5 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO				
INDIQUE SEU GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO CURSO:				
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10				

12.3. Anexo 3 – Formulário Avaliação da Atualização Profissional Interna ou Externa



PREFEITURA MUNICIPAL
DE BELO HORIZONTE

AValiação DA ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL INTERNA OU EXTERNA

ESTE FORMULÁRIO TEM COMO OBJETIVO CONHECER A OPINIÃO DO PARTICIPANTE / CURSISTA ACERCA DO CURSO / TREINAMENTO DO QUAL PARTICIPOU A FIM DE CORRIGIRMOS FALHAS E APRIMORARMOS A CAPACITAÇÃO. PARA RESPONDÊ-LO, UTILIZE A SEGUINTE ESCALA: DISCORDO TOTALMENTE / DISCORDO / NEM CONCORDO, NEM DISCORDO / CONCORDO / CONCORDO TOTALMENTE.

1 SERVIDOR (OPCIONAL)

NOME

2 ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TREINAMENTO

NOME

ENTIDADE EXECUTORA

LOCAL DE REALIZAÇÃO

PERÍODO DE REALIZAÇÃO

/ / A / /

3 AVALIAÇÃO DO CURSO / TREINAMENTO PELO PARTICIPANTE

3.1 AVALIAÇÃO GLOBAL

DE FORMA GLOBAL, QUAL A NOTA QUE VOCÊ DÁ PARA O CURSO?

1 2 3 4 5

ITENS A SEREM AVALIADOS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
3.2 CURSOS PRESENCIAIS					
3.2.1 ATENDEU ÀS MINHAS EXPECTATIVAS (OBJETIVOS, PÚBLICO ALVO, METODOLOGIA, CONTEÚDO PROGRAMÁTICO E TEMPO DE DEDICAÇÃO)					
3.2.2 A CARGA HORÁRIA FOI SUFICIENTE PARA O VOLUME DE CONTEÚDOS E ATIVIDADES					
3.2.3 OS CONTEÚDOS OFERECIDOS FORAM RELEVANTES PARA O APRENDIZADO					
3.2.4 A LINGUAGEM UTILIZADA NOS MATERIAIS DIDÁTICOS É DE FÁCIL COMPREENSÃO					
3.2.5 OS EXEMPLOS UTILIZADOS FORAM PERTINENTES À MINHA REALIDADE DE TRABALHO					
3.2.6 SINTO-ME MOTIVADO A PARTICIPAR DE OUTRO CURSO TREINAMENTO NESTA INSTITUIÇÃO					
3.3 CURSOS À DISTÂNCIA					
3.3.1 A NAVEGABILIDADE NO AMBIENTE VIRTUAL FOI SATISFATÓRIA (FOI FÁCIL ENCONTRAR AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS; NÃO PRECISEI DE MUITOS "CLIQUEs" PARA ENCONTRAR O QUE PROCURAVA)					
3.3.2 SINTO-ME MOTIVADO (A) A PARTICIPAR DE OUTROS CURSOS À DISTÂNCIA NA MESMA INSTITUIÇÃO					
3.3.3 DE MANEIRA GERAL, HÁ A NECESSIDADE DE ENCONTRO PRESENCIAL PARA COMPLEMENTAÇÃO DA COMPREENSÃO DOS CONTEÚDOS E SUA APLICABILIDADE NO MEU TRABALHO					
4 AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR					
4.1 TEVE PRESTEZA ACERCA DAS SOLICITAÇÕES DOS PARTICIPANTES / CURSISTAS, ATENDENDO E ESCLARECENDO AS DÚVIDAS INDIVIDUALMENTE					
4.2 TEVE DOMÍNIO DO ASSUNTO					
4.3 ABORDOU TODO O CONTEÚDO PROPOSTO NA EMENTA DO CURSO					
4.4 EXPÔS O CONTEÚDO COM CLAREZA					
4.5 SOUBE OTIMIZAR O TEMPO E ESGOTOU O ASSUNTO PROPOSTO SEM PREJUÍZO DO CONTEÚDO					
4.6 TEVE INTERAÇÃO ADEQUADA COM OS PARTICIPANTES / CURSISTAS					
4.7 FOI PONTUAL					

ITENS A SEREM AVALIADOS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
5 AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO					
5.1 A ORGANIZAÇÃO FOI EFICIENTE					
5.2 A ORGANIZAÇÃO FOI PRESTATIVA NO ATENDIMENTO AO PARTICIPANTE / CURSISTA					
5.3 AS INSTALAÇÕES FÍSICAS ERAM ADEQUADAS (SALAS DE AULA, ÁREA, CAPACIDADE, ILUMINAÇÃO, ETC)					
5.4 CURRÍCULO ADEQUADO (ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO, ENCADEAMENTO LÓGICO, RELEVÂNCIA, CONTEXTUALIZAÇÃO, PERÍODO DE INTEGRALIZAÇÃO, ETC)					
5.5 MATERIAL DIDÁTICO ADEQUADO (MATERIAL ATUALIZADO E BEM ELABORADO)					
5.6 RECURSOS ADEQUADOS (QUADRO, MATERIAL MULTIMÍDIA, MICROFONE, ETC)					
5.7 DURAÇÃO (CARGA HORÁRIA ADEQUADA PARA A INTEGRALIZAÇÃO DO CONTEÚDO)					
6 AUTOAVALIAÇÃO					
6.1 ADQUIRI CONHECIMENTOS QUE IRÃO MELHORAR MEU DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO					
6.2 SINTO-ME CAPAZ DE COMPARTILHAR COM OUTRAS PESSOAS OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS					
6.3 RECONHEÇO SITUAÇÃO DE TRABALHO EM QUE É ADEQUADO APLICAR O CONTEÚDO APRENDIDO					
6.4 SINTO-ME CAPAZ DE PROPOR MUDANÇAS NO MEU SETOR DE TRABALHO, COM BASE NO QUE FOI APRENDIDO					
6.5 FUI ASSÍDUO					
6.6 FUI PONTUAL					
7 VOCÊ RECOMENDARIA ESTE CURSO A OUTRO SERVIDOR DA PBH?					
<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO (JUSTIFIQUE ABAIXO)					
8 SUGESTÕES E CRÍTICAS					