

**CAPACITAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: “REVISITANDO” AS PUBLICAÇÕES DAS BASES SPELL E ANPAD SOBRE O TEMA**

**LEONARDO RIBEIRO DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)

leoribal@gmail.com

**MARCUS BRAUER**

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ (UNESA)

marcusbrauer@gmail.com

**LUIZ PEREIRA PINHEIRO JUNIOR**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

luizpinheirojunior@gmail.com

# CAPACITAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: “REVISITANDO” AS PUBLICAÇÕES DAS BASES SPELL E ANPAD SOBRE O TEMA

**Palavras-chave:** Capacitação; Gestão Pública; Revisão da Literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre capacitação, não só em termos gerais, mas também contemplando diferentes subdivisões e especificidades, são recorrentes nas mais diversas organizações contemporâneas e vêm ganhando força, em especial a partir dos anos 1990, (FLEURY, 1990; BRESSER-PEREIRA, 1998) com a maior profissionalização das organizações de diferentes naturezas (SHIROMA, 2004; ABRÚCIO, 2007; LACOMBE e CHU, 2008; FREITAS E BARTH, 2011).

Tal fato se deve à percepção de que, no cenário atual, delimitado por um alto nível de competitividade (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002), este é um fator que diferencia as organizações, ou seja, aquelas mais capacitadas têm mais facilidade em ocupar as melhores posições no mercado, tendo assim um acesso mais fácil a um maior número de negócios e clientes, o que tem por consequência seu fortalecimento e, em muitos casos, a possibilidade de assumir a liderança em seu setor de atuação (MOURÃO, ABBAD e ZERBINI, 2014).

Ressalta-se ainda que este maior foco no processo de capacitação organizacional termina por influenciar os indivíduos, na medida em que aqueles que buscam se capacitar de forma constante, normalmente conseguem melhores resultados profissionais com reflexos diretos na sua carreira, assim como maior nível de reconhecimento institucional (CAMPOS, ABBAD, MACEDO e SILVA, 2015).

Ancorado em tais concepções, este trabalho tem como objetivo explorar quais são as características da produção científica brasileira sobre capacitação na administração pública, nas bases SPELL e ANPAD, no período 2000-2015. Para isso foi estruturado uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados respectivas e mapeado o campo de estudo.

Este estudo parte ainda do pressuposto de que a polissemia do conceito capacitação é forte no contexto da produção brasileira, havendo ainda a hegemonia da ideia tradicional de que estes processos podem ser vistos como sinônimos de modelos de treinamento tradicionais. Sendo assim justifica-se a realização do trabalho com base na concepção da relevância de se refletir e analisar sobre o que foi publicado sobre Capacitação na Gestão Pública entre os anos de 2000 e 2015, uma vez que se considera o tema relevante para o cenário administrativo contemporâneo.

A relevância e o ineditismo do estudo é ainda maior por conta do fato de ser o primeiro a analisar publicações acerca desta temática específica, além de sintetizar os resultados de pesquisas anteriores, uma das mais importantes tarefas para avançar na produção de conhecimento de uma específica linha de pesquisa (ZUPIC e ČATER, 2015). Ressalta-se ainda, que a opção pela análise dos artigos publicados nas bases SPELL e ANPAD deveu-se à relevância e representatividade das mesmas no cenário da produção acadêmica brasileira, por contemplar trabalhos vistos como de qualidade em relação a diferentes fenômenos organizacionais.

Este artigo possui intuito de contribuir para os gestores públicos na elaboração de capacitações mais eficazes, visto que os recursos públicos estão cada vez mais escassos (ABRÚCIO, 1997; WANG, 2008; BARROSO, 2009; SILVA NETO e RIBEIRO, 2012) e que a falta de competência/qualificação/treinamento/capacitação adequada é considerada um problema que afeta historicamente o setor público brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 2004;

SCHWARTZMAN e CASTRO 2013) além de avançar na discussão acadêmica dos respectivos estudos citados.

Assim o artigo está estruturado numa breve revisão da literatura no tópico 2 apresentando os principais conceitos sobre capacitação, treinamento, desenvolvimento de pessoas e competências especificamente no setor público. No tópico 3 é descrito a metodologia operacionalizada na pesquisa e no tópico 4 uma sintetização dos achados e uma análise dos dados minuciosa acerca do tema. Por fim, no tópico 5 apresentam-se as considerações finais da pesquisa, limitações e sugestões futuras.

## **2 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO**

O conceito de capacitação é bastante amplo e vale destacar que o mesmo possui uma série de sentidos, vistos por vezes como sinônimos. Isso faz com que possa ser caracterizado como um conceito polissêmico. Neste cenário contemporâneo segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010), o foco principal de todo e qualquer esforço de capacitação pode ser sintetizado como o desejo que as organizações de distintas naturezas possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando atender suas necessidades e objetivos, ao tempo em que buscam para além de um bom desempenho, também alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico.

Teixeira Filho e Almeida (2014) corroboram tal visão, ao constatar que até os anos de 1990, apesar dos avanços na gestão de pessoas, persistia a falta de políticas de formação/capacitação permanente e incentivo para o exercício da função pública em geral. Destacam estes autores, contudo que este cenário começa a se modificar a partir de 1995 com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Com este plano, conforme os últimos autores e Gaetani (1999), a área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal passa a realizar ações voltadas à profissionalização dos servidores públicos, buscando a valorização e motivação dos mesmos, demarcando assim o início da transição da Administração Pública Burocrática para a Gerencial.

Ainda no que se refere à operacionalização de um processo de capacitação das organizações públicas em geral, destaca-se que este necessita de estreita relação com um mapeamento prévio das competências organizacionais, frente às suas demandas reais em termos de pessoal. A partir desta visão, constata-se que um processo de capacitação deve partir da identificação explícita do gap existente entre as competências existentes e aquelas necessárias para a organização em tela (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010).

Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005) apontam que o processo de treinamento organizacional inicialmente visava atender exclusivamente à competitividade do mercado e à necessidade de profissionalização interna, sendo relativamente limitado e atendendo apenas parcialmente às demandas organizacionais mais amplas. Com tais características, também segundo estas autoras, tornaram-se ineficientes e obsoletos com o tempo, ainda que agregassem algum valor aos processos para os quais os indivíduos eram treinados.

Visando superar esta visão estreita de treinamento enquanto um modelo limitado à simples requalificação dos funcionários de uma organização, seja ela pública ou privada, em relação às suas atividades cotidianas e por vezes extremamente repetitivas, como pontuado por Pantoja, Camões e Bergue (2010), surge a necessidade da adoção de um conceito mais amplo, representado pela capacitação enquanto instrumento diretamente relacionado às demandas estratégicas da organização.

Pacheco *et al.* (2005) afirmam que o simples ato de treinar passa a ser insuficiente nas organizações modernas e complexas, surgindo a necessidade de aprendizagem e maior assimilação de conceitos necessários à realização de determinadas atividades, fatores estes que guardam forte relação com o processo de capacitação. Assim, as carências do treinamento podem ser supridas através de maior cobrança acerca do aprendizado de conhecimentos e técnicas, o que ocasiona uma consequente atualização dos indivíduos, refletindo-se na incorporação de novas competências e na adoção de comportamentos diversos dos anteriormente existentes.

Em relação à Administração Pública, ENAP (2012) destaca a importância do mapeamento dos programas de capacitação ofertados, pois através do mesmo é possível acompanhá-los, analisá-los e implementar melhorias nos mesmos, sempre que necessário, tornando possível sua constante melhoria, algo já implementado no Brasil através do Sistema Mapa da Oferta de Capacitações nas Escolas do Governo.

## **2.1 Desenvolvimento de Pessoas e de Competências**

O desenvolvimento de pessoas é algo complexo, pois lida diretamente com indivíduos, o que envolve questões e interesses próprios de cada um, ou seja, interesses de natureza pessoal que devem ser associados aos interesses da organização na qual estes indivíduos atuam. Com isso, a organização deve procurar auxiliar o funcionário a alcançar motivação para que, dessa forma, ao sentir que suas necessidades estão sendo atingidas, contribua da melhor maneira possível para o pleno funcionamento organizacional (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000).

Sob a mesma ótica, Fleury e Fleury (2001) destacam que a noção de competência certamente agrega valor econômico à organização, mas que, para além desta dimensão, também deve permitir a agregação de valor social aos indivíduos enquanto parte fundamental da organização. Isto se torna necessário, uma vez que o desenvolvimento de competências essenciais pelos funcionários contribui de forma sensível para o sucesso organizacional, ao mesmo tempo em que funciona como um processo de investimento pessoal para atuação em diferentes esferas da organização, constituindo-se assim em um ciclo virtuoso envolvendo indivíduos e organização.

Conforme os últimos autores, em total consonância com Pantoja, Camões e Bergue (2010), o modelo de Gestão por Competências tem ganhando espaço constante e crescente nas organizações, graças à sua verificação através de fatos, consistindo numa análise dos principais pontos fortes dos funcionários e da utilização dessas competências para o aumento da produtividade, seja no nível individual, seja no nível organizacional.

Ao se falar de Gestão por Competências, deve-se ter em mente a sua estreita relação com o processo de capacitação. A Gestão por Competências objetiva planejar, executar e desenvolver o acompanhamento e a avaliação das diferentes habilidades dos componentes da organização, no intuito de desenvolver as mesmas para atingir o bem comum, atuando enquanto um instrumento para mudança da cultura organizacional e possibilitando maior flexibilidade às organizações, além de fortalecer o sentimento de espírito corporativo nas mesmas (MELLO e AMÂNCIO FILHO, 2010).

De acordo com Brandão (2012), trata-se de um modelo de Gestão de Pessoas que emerge no cenário mundial no começo dos anos de 2000, momento em que são postas em curso experiências organizacionais na esfera privada, com o objetivo de implantar esta nova concepção.

No caso do setor público brasileiro, o foco na Gestão por Competências apenas passa a existir quando do Decreto 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), fixando ainda o prazo de dez anos para que todo o serviço público brasileiro em todos os níveis – federal, estadual e municipal – adotasse este novo modelo, adequando as

competências exigidas dos servidores aos objetivos institucionais vigentes. Tal política, de acordo com Pantoja, Iglesias, Benevenuto e Paula (2012), é fundamental para o desenvolvimento de novos perfis de capacitação profissional, no que se refere à Administração Pública Federal (APF), os quais são peças-chave no processo transitório entre a gestão por normas e procedimentos e a gestão por resultados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa utilizou a técnica de revisão sistemática da literatura por meio de Bibliometria (ZUPIC e ČATER, 2015) com o intuito de prover uma possível discussão sobre o tema ranqueando principais autores, locais de publicações além de discutir possíveis agendas de pesquisa.

Para isso estruturou-se um protocolo de pesquisa no intuito de analisar a produção acerca do tema sob uma ótica longitudinal, optando pela análise dos artigos científicos publicados nas bases SPELL (2017) e ANPAD (2017), no período compreendido entre os anos de 2000 e 2015. A escolha destas duas bases de dados enquanto fonte de pesquisa é justificada por se entender que as mesmas reúnem os trabalhos mais relevantes da produção acadêmica nacional no campo da Administração, tanto no que se refere à Administração Pública, quanto à Administração de Empresas.

A pesquisa foi operacionalizada no 1º semestre de 2016 utilizando as palavras-chave: “capacitação”, “treinamento”, “desenvolvimento” relacionados aos termos “administração pública”, “área pública” e seus respectivos plurais, buscando-se ao longo do texto, no título, no resumo ou nas palavras-chave nas bases de dados citadas. Tais escolhas decorreram da concepção de que, em muitos casos na produção acadêmica brasileira, como observado em Teixeira e Barbosa (2006), estas palavras-chave são usadas como sinônimos ou termos equivalentes.

Ao final deste trabalho inicial, encontrou-se um total de 42 artigos, sendo 15 deles da base SPELL e 27 da base ANPAD. Estes artigos foram considerados pelo autor deste estudo como de fato pertinentes ao tema aqui analisado. Para se chegar a este número de artigos, verificou-se por meio da leitura dos títulos e dos resumos dos mesmos à sua real aderência ao tema.

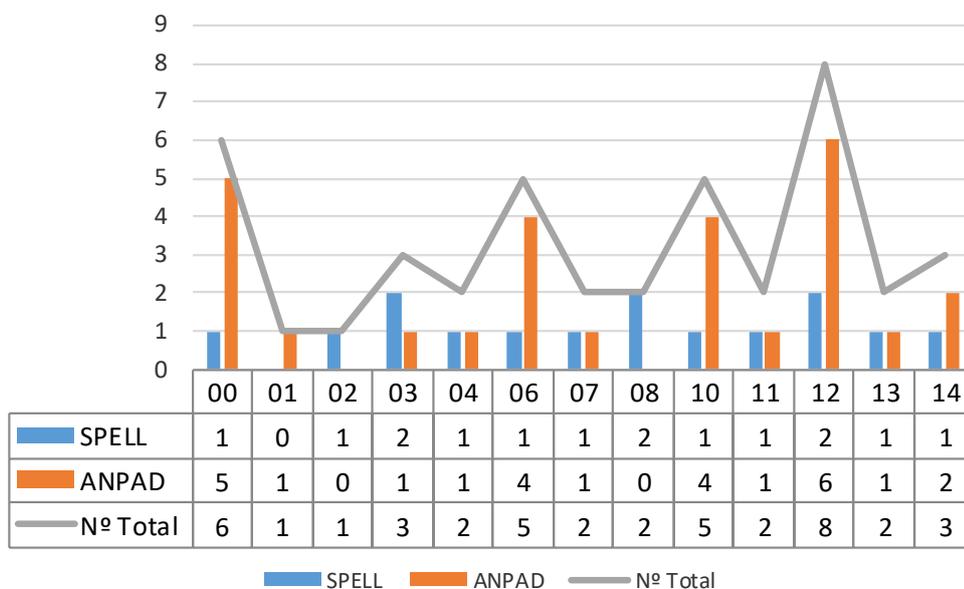
Ressalta-se que, quando não era possível encontrar no resumo dos mesmos as expressões anteriormente explicitadas, o autor realizava a leitura do referencial teórico do artigo em análise, a fim de sanar qualquer tipo de dúvida em relação à inclusão ou ao descarte do trabalho analisado. A adoção destes procedimentos viabilizou a seleção e descarte de trabalhos de forma consistente com o objetivo do estudo bibliométrico aqui apresentado, sem que houvesse qualquer tipo de prejuízo à pesquisa realizada.

Destaca-se que foram pesquisados estudos bibliométricos na área da Administração a fim de que fosse possível ao autor deste trabalho tecer comparações entre os resultados aqui apresentados e estes, em que pese abordarem temáticas distintas, pois debruçam-se sobre diferentes fenômenos organizacionais igualmente importantes. Assim, foram lidos e analisados os artigos de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), Loiola e Bastos (2003), Camargos, Coutinho e Amaral (2005), Silva e Fadul (2008) e Ribeiro (2009) no intuito de utilizar as mesmas técnicas para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa proposta.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Dando início a este processo, identificou-se o número de trabalhos nos diferentes congressos ANPAD e na base SPELL, nos quais se encontraram artigos sobre a temática aqui discutida. A Figura 1 demonstra a distribuição quantitativa de artigos entre estas duas bases de dados, ao longo do período estudado.

**Figura 1:** Publicações anuais por bases de dados.

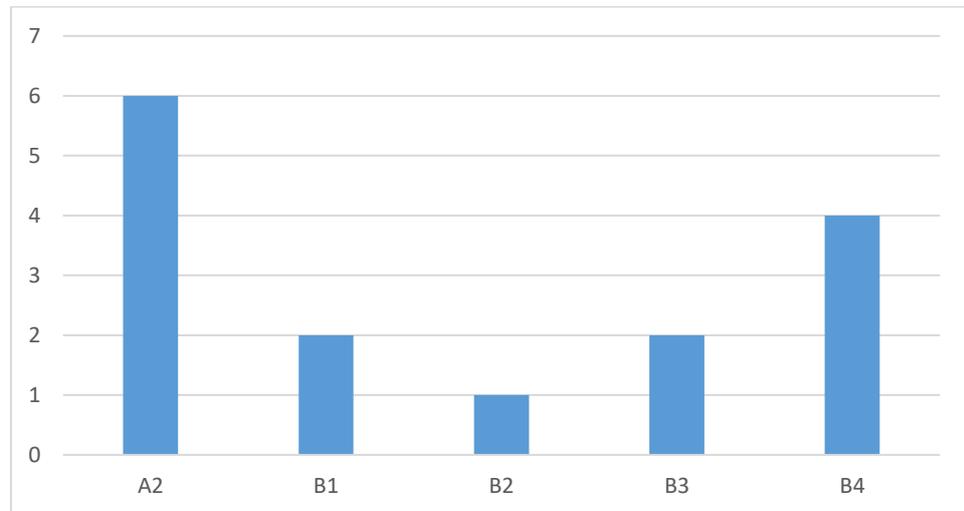


**FONTE:** Elaboração própria, 2016.

Dos dados apresentados, percebe-se a maior participação de trabalhos publicados nos anais dos diferentes congressos promovidos pela ANPAD quando comparados aos da base SPELL, representando 64,3% do total dos artigos. Esta concentração de publicações pode ter como explicação o sinalizado por Loiola e Bastos (2003) e Ribeiro (2009) autores que afirmam ser tal situação justificativa pelo fato da base ANPAD reunir, além do maior congresso nacional em Administração com edições anuais, diferentes congressos temáticos da área com edições a cada dois anos. Sobre esta característica das publicações, ressalta-se ainda, a maior concentração de estudos versando sobre o tema nos anos de 2000, 2006, 2010 e 2012, assim como a ausência de publicações nas duas bases de dados nos anos de 2005, 2009 e 2015.

Na Figura 2 é possível evidenciar informações mais detalhadas acerca da avaliação dos periódicos nos quais foram encontradas publicações sobre a temática aqui analisada utilizando o indicador denominado de Qualis CAPES Periódicos.

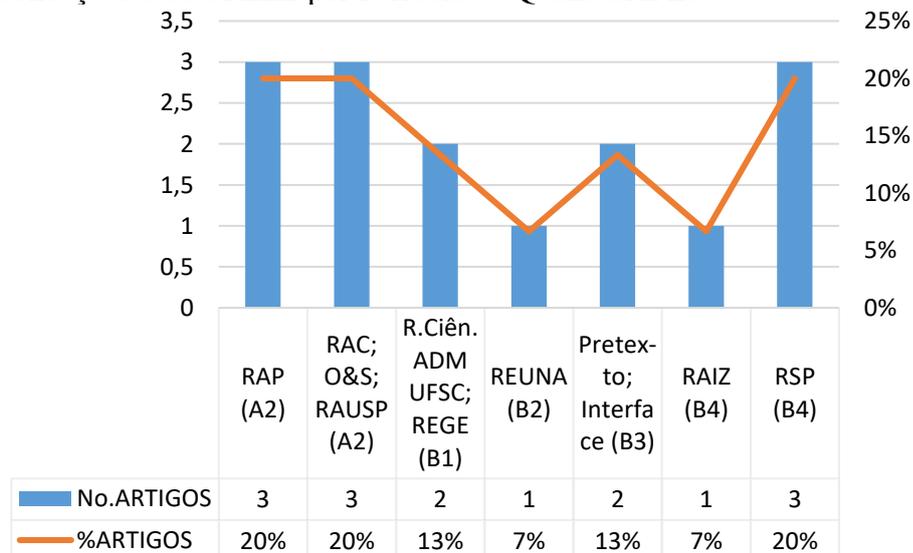
**Figura 2:** Publicações base SPELL por Qualis CAPES



**FONTE:** Elaboração própria, 2017.

Os dados demonstram que não houve artigos versando sobre o tema publicados em periódicos A1. Adicionalmente verifica-se que o maior volume de trabalhos na base SPELL concentra-se nos dois outros extremos, nos periódicos A2 com seis (06) artigos e quatro (04) com qualis no outro extremo B4. As demais categorias acumulam 02 *papers* (B1 e B3) e 01 artigo com Qualis B2, dados estes atualizados na Plataforma Sucupira em 2017. A Figura 3, apresenta ao leitor o detalhamento destas publicações, identificando-se seu valor quantitativo por periódico pertencente à base analisada, sendo os periódicos com um Qualis relevante (A2) como possíveis revistas onde se concentram as publicações acerca do tema.

**Figura 3:** Publicações base SPELL por Periódico e Qualis CAPES



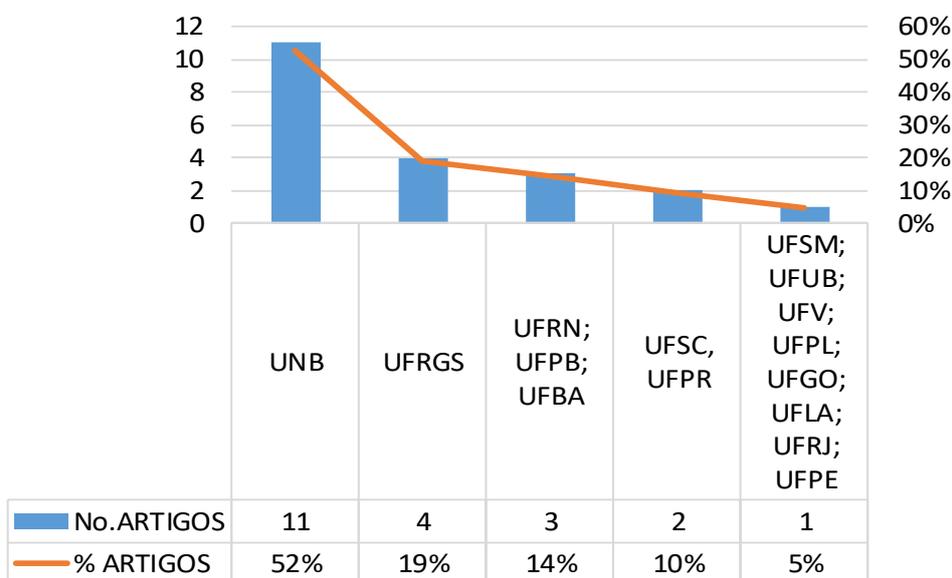
**FONTE:** Elaboração própria, 2016.

Verifica-se a maior concentração de publicações em periódicos que discutem diferentes aspectos da administração pública: Revista de Administração Pública (RAP) da Fundação Getúlio Vargas e Revista do Serviço Público (RSP) publicada pela Escola Nacional de

Administração Pública (ENAP). Destaca-se ainda que a RSP, em que pese o seu reconhecimento na área, é classificada como B4 por ser uma revista tecnológica. As demais publicações dividem-se nos periódicos da Figura 3, sendo nove (09) ao todo, possuem apenas um artigo cada, refletindo o pouco foco atribuído à administração pública em suas linhas editoriais.

Quanto as Instituições que desenvolveram essas pesquisas é possível verificar na Figura 4 que 14 instituições são federais e 7 IES privadas são responsáveis pela maior parte da produção aqui analisada. Adicionalmente, pode-se perceber que duas IES federais – Universidade de Brasília (UNB) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – têm a elas vinculados autores responsáveis pela produção de 15 artigos e que, no âmbito das IES privadas, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-EBAPE) responde por 4 trabalhos. Tal observação é justificada, pois em consulta aos sites destas IES mais profícuas, identificou-se a presença, dentre suas linhas de pesquisa, no tocante à Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado), a área de administração pública como um, senão o principal, dos seus focos de estudo.

**Figura 4:** Número e percentual de artigos por IES

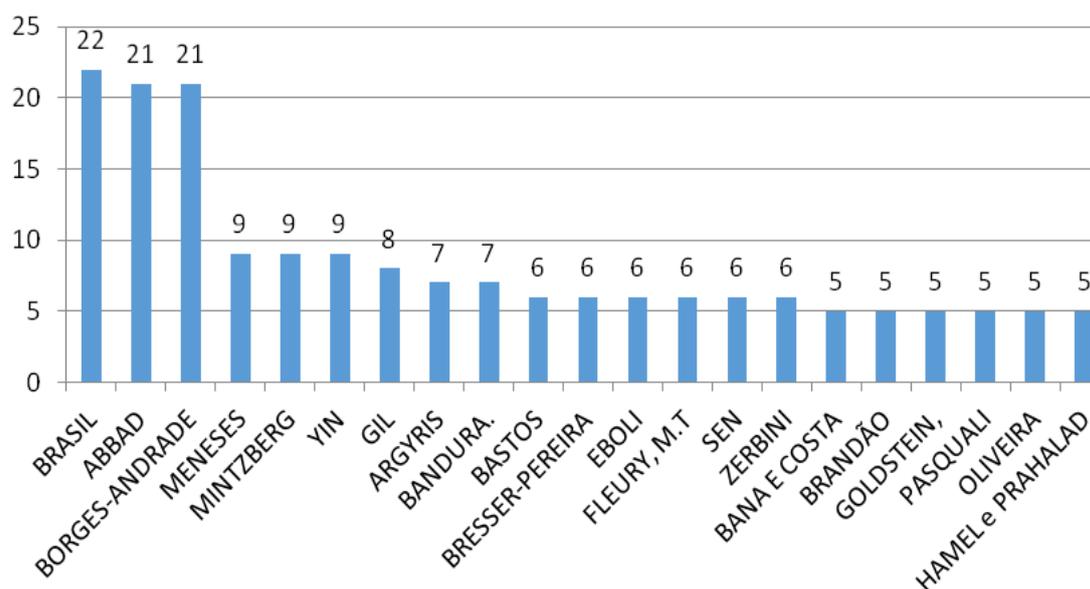


**FONTE:** Elaboração própria, 2017.

Quanto aos autores dessas pesquisas a Figura 5 demonstra algumas constatações interessantes. Inicialmente, identifica-se o grande uso de legislação nos artigos, representada aqui pela presença de “Brasil” enquanto autor em 22 trabalhos distintos. Pontua-se que se optou por reunir sob esta terminologia todas as referências elaboradas por algum órgão oficial federal.

Tem-se ainda a presença de dois autores nacionais na Figura 5, ambos da UNB – Gardênia Abbad e Jairo Eduardo Borges Andrade - como principais autores que estudam capacitação no Brasil. No que se refere ao uso de referências internacionais, identifica-se a preferência por autores mais tradicionais, a exemplo de Mintzberg (9 trabalhos), Argyris e Bandura (com 7 trabalhos cada) e Hamel e Prahalad (5 trabalhos).

**Figura 5:** Autores mais citados nas duas bases (SPELL e ANPAD)



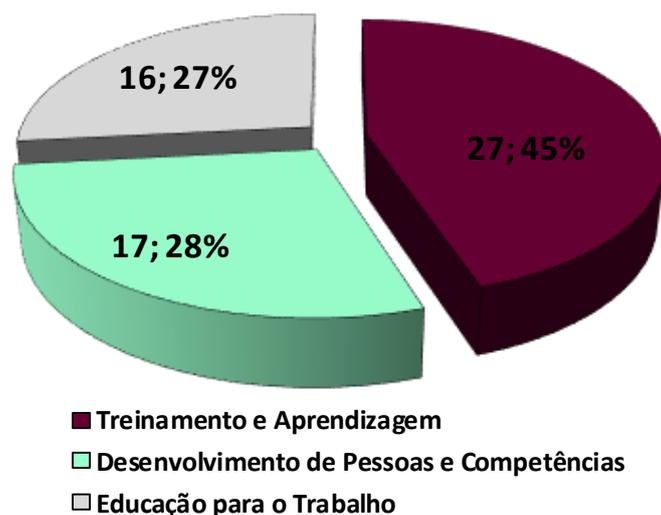
**FONTE:** Elaboração própria, 2017.

Estes achados parecem indicar a preferência dos pesquisadores nacionais em utilizar referenciais brasileiros, além de denotar relativa resistência ao uso de autores estrangeiros mais atuais. Destaca-se ainda a presença de autores que exploram conteúdos relativos à metodologia, tais como Yin (9 trabalhos) e Gil (8 trabalhos).

#### 4.1 Explorando a Literatura Além da Bibliometria

Para contribuir para a literatura de capacitação da gestão pública este artigo buscou explorar além da Bibliometria descritiva, sendo assim após a leitura dos referenciais dos trabalhos aqui analisados, os mesmos foram classificados como pertencentes a uma ou mais das três bases teóricas listadas: Treinamento e Aprendizagem; Desenvolvimento de Pessoas e Competências e Educação para o Trabalho conforme destaca a Figura 6.

**Figura 6:** Artigos por base conceitual



**FONTE:** Elaboração própria, 2017.

Antes da análise das informações trazidas acima, é oportuno destacar que há um número maior de observações (60) do que o número total dos artigos (42). Tal característica decorre do fato de que há artigos que se ancoram conceitualmente, para estudar o fenômeno da capacitação, em mais do que uma das categorias teóricas listadas no referencial e anteriormente explicitadas. Em outras palavras, fica claro que o conceito de capacitação é visto no mundo acadêmico sob uma ótica polissêmica.

Dos dados apresentados, é possível verificar-se a predominância de estudos versando sobre Treinamento e Aprendizagem (45%), reforçando-se assim, o que afirmam Hammel e Prahalad (1993), Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005), Pantoja, Camões e Bergue (2010) e Noe, Clark e Klein (2014) sobre o foco em treinamento ainda muito presente na área de gestão de pessoas de organizações públicas e privadas. Ressalta-se ainda que os artigos mais recentes procuram fazer links mais formais dos processos de treinamento, foco mais tradicional da capacitação, com outras dimensões igualmente importantes, dentre elas a aprendizagem organizacional. Em linhas gerais, percebe-se que a dimensão “Treinamento” é aquela que mais se hibridiza com as demais bases teóricas.

No que se refere aos trabalhos que priorizam a base conceitual denominada “Desenvolvimento de Pessoas e Competências”, constata-se em consonância com Fleury e Fleury (2001), Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005), Pantoja, Camões e Bergue (2010), Brandão (2012) e Costa (2015) o interesse da realização de estudos sobre a temática das “Competências” em geral e, no que se refere à adoção de um modelo de gestão nelas baseado, em anos mais recentes do período analisado neste estudo. Em linhas gerais, os 17 trabalhos classificados nesta base conceitual são posteriores a 2006, ano no qual foi instituída a PNPD, através do Decreto 5707/2006, legislação essa que institui a obrigatoriedade da adoção da gestão por competências para a administração pública brasileira em todos os níveis (federal, estadual e municipal).

Por fim, na última base conceitual aqui listada - Educação para o Trabalho – verificou-se, em que pese a importância do coaching nas organizações contemporâneas, como apontado por Pacheco *et al.* (2005) e Damasceno (2011), a inexistência de trabalhos que explorassem esta base conceitual. Na verdade, os 16 artigos que se utilizam desta base, fazem uso de conceitos relativos ao e-learning e à Universidade Corporativa, demonstrando a importância destes como sinalizado por Pacheco *et al.* (2005) para o contexto organizacional atual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo explorar quais são as características da produção científica brasileira sobre capacitação na administração pública, nas bases SPELL e ANPAD, no período 2000-2015 com vistas a permitir, assim, a melhor sistematização da literatura acerca do tema.

Como uma primeira consideração a ser apresentada, entende-se que ao se levar em conta a relevância do tema Capacitação na Área Pública, assim como a sua polissemia, como observado em diversos autores a exemplo de Hamel e Prahalad (1993), Fleury e Fleury (2001), dentre outros, o número de artigos sobre esta temática ainda é consideravelmente reduzido no cenário nacional, como verificado pelo número de artigos encontrados pelo autor deste estudo nas bases SPELL e ANPAD no período 2000-2015, número este que totaliza 42 produções.

Adicionalmente, com base nos resultados decorrentes deste estudo verificou-se que a maior parte da produção acadêmica sobre o tema concentra-se na base ANPAD (67%), sendo uma possível explicação para tal contexto o fato de a mesma englobar um leque diversificado

de congressos, tanto com temáticas voltadas aos aspectos mais gerais do campo da gestão, quanto explorando temas específicos, dentre eles, a própria Administração Pública.

Além disso, foi ainda possível a observação de que a maior quantidade de publicações é da autoria de estudiosos que pertencem a instituições de ensino superior localizadas no Distrito Federal (23%) e em estados pertencentes às regiões Sudeste (32%) e Sul (22%), reforçando assim, achados de pesquisas similares em relação à produção acadêmica nacional sobre outros temas, a exemplo de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), Loiola e Bastos (2003), Ribeiro (2009), dentre outros. Foi ainda identificada a presença de maior volume de produção no âmbito das Universidades Públicas, em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as quais responderam por 70% do total de artigos sobre o tema, com a participação destacada da UNB, que responde por 52% destes. Sinaliza-se que estes últimos dados também corroboram os resultados obtidos nas pesquisas bibliométricas anteriormente mencionadas.

Ao se fazer a análise do tema à luz da polissemia envolvida no conceito de Capacitação, detectou-se a presença predominante de artigos versando sobre o subtema Treinamento e Aprendizagem, os quais consistiram em 45% do total aqui analisado. No tocante aos referenciais mais citados nos estudos aqui analisados, fica clara a presença de grande número de referências aos aspectos contemplados na legislação, inclusive, confirmando-se assim o grande número de artigos que se valeram da análise documental como informações secundárias na sua elaboração.

Em termos citação de autores, há a forte presença dos professores brasileiros Gardênia Abbad e Jair Borges-Andrade, cada um deles com 21 citações. Aponta-se ainda, que ambos autores pertencem ao quadro docente da UNB. Dentre os autores internacionais, merecem destaque Henry Mintzberg (9 citações) e Chris Argirys (7 citações) como aqueles mais utilizados na elaboração dos trabalhos aqui analisados.

Com base neste conjunto de análises, é possível concluir-se que a pesquisa nacional sobre capacitação na Administração Pública brasileira é constante e com razoável grau de concentração em poucas instituições de ensino superior. Além disso, caracteriza-se pela utilização de pequena variedade de referenciais e metodológica, contexto este que possibilita a realização de diferentes pesquisas acerca do tema.

Como limitações deste estudo cita-se o fato de terem sido pesquisados apenas trabalhos publicados em duas bases de dados, sendo que nenhuma delas internacional, contexto este pode de alguma forma enviesar os resultados aqui discutidos acerca do tema; destaca-se ainda o fato de não terem sido pesquisados congressos da área da Psicologia, assim como, não ter sido feito qualquer tipo de análise em relação às redes de pesquisadores e universidades nacionais e internacionais.

Em sendo assim, como uma possível forma de se buscar a superação destas limitações, apresentam-se como sugestões para pesquisas futuras: a realização de estudos bibliométricos versando sobre a mesma temática, contudo, consultando-se outras bases acadêmicas de dados, principalmente internacionais, assim como congressos no campo da Psicologia; podem ainda ser feitos estudos que permitam tecer comparações em relação ao processo de capacitação nos setores público e privado; e também pesquisas que se debrucem sobre a produção das redes de pesquisadores e universidades nacionais e internacionais sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, 1997.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da Gestão Pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Base de Dados). Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php)>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

BARROSO, L. R. Da falta de efetividade à judicialização excessiva: Direito à saúde, fornecimento gratuito de medicamentos e parâmetros para a atuação judicial. **Jurisprudência Mineira**, Belo Horizonte, v.60, n.188, p. 29-60, jan./mar. 2009.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo, Atlas, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. In: Ciro Biderman; Paulo Arvate. (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Editora Campus, v. 1, p. 03-15, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 368p, 1998.

CALDAS, M.; TONELLI, M.; LACOMBE, B. Espelho, espelho meu: Meta-estudo da Produção científica em Recursos Humanos nos ANPADs da década de 90. In: XXVI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador, 2002.

CAMARGOS, M. A.; COUTINHO, E. S.; AMARAL, H. F. O perfil da área de finanças do ANPAD: um levantamento da produção científica e de suas tendências entre 2000 – 2004. In: XXIX Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais... XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; MACEDO, A. G. A. P. S; e SILVA, N. P. Necessidades de Treinamento: Uma Proposta de Avaliação Estratégica no Contexto de Empresas Juniores Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 126-158, nov./dez. 2015.

COSTA, T. D. **Gestão de Pessoas por Competências**. Salvador: UFBA, 2015.

DAMASCENO, B. A sociedade contemporânea e seus meios de competência: uma crítica ao coaching à luz da teoria psicanalítica. In: VI Congresso Nacional de Psicanálise e do XV Encontro de Psicanálise da UFC, Fortaleza, 2011. **Anais ...** Fortaleza, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; e SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

ENAP. Escolas de governo de todo o Brasil reúnem-se na ENAP para debater capacitação dos servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 242-249, abr./jun. 2012.

FLEURY, A. Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: Comparação Entre o Modelo Japonês e o Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 23-30, out./dez. 1990.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001, p.183-196.

FREITAS, E. C. e BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GAETANI, Francisco. O Ensino da Administração Pública no Brasil em um Momento de Inflexão. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 92-120, out./dez. 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy as stretch and leverage. **Harvard Business Review**, Cambridge, mar./abr. 1993.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; e ZHEITAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

LACOMBE, B. M. B. e CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n.1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LOIOLA, E.; e BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

MELLO, M. L. B. D. de; e AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, mai./jun. 2010.

MOURÃO, L; ABBAD, G. da S.; e ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.3, p.534-548, jul./ago./set. 2014.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. Learning in the Twenty-First-Century Workplace. **Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Columbus, v.1, p. 245-275, mar. 2014.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M. e SOUZA, V. de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal. **Anais ... V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2012. Anais eletrônicos, Brasília, 2012.

RIBEIRO, D. Estruturas Organizacionais: Um Possível Delineamento da Produção Científica Nacional sobre o Tema, no Período 1998-2008. **Gestão e Sociedade**, Brasília, v.3, n.6, p. 204-229, jul./dez. 2009.

SCHWARTZMAN, S.; CASTRO, C.M. Ensino, formação profissional e a questão da mão de obra. **Ensaio: aval. públ. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 80, p. 563-624, jul./set. 2013.

SHIROMA, E. O. Implicações da Política de Profissionalização sobre a Gestão e o Trabalho Docente. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 113-125, ago./dez. 2004.

SILVA, L. P. da; e FADUL, E. A produção científica na área de cultura organizacional dentro de organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. In: III Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG). Salvador, 2008. **Anais eletrônicos ...** Salvador, 2008.

SILVA NETO, J.M.; RIBEIRO, R. P. Gestão Estratégica de Recursos Públicos: Avaliação das Variáveis Restritivas à Efetividade na Execução do Programa de Saúde da Família. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.1, p. 191-210, jan./abr. 2012.

SPELL. Scientific Periodicals Electronic Library. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 08 de março de 2017.

TEIXEIRA FILHO, A.; e ALMEIDA, D.R. Gestão por Competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, INPEAU-UFSC Florianópolis. **Anais eletrônicos....** Florianópolis, 2014.

WANG, D. W. L. Escassez de recursos, custos dos direitos e reserva do possível na jurisprudência do STF. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 4, p. 539-568, jul./dez. 2008.

ZUPIC, I; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, Ljubljana, v. 18, n. 3, p. 429-472, jul. 2015.