

## **Análise de Necessidades de Treinamento para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**

**Autoria:** Liliane Alecrim Ribeiro, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão Cerqueira e Silva,  
Pedro Paulo Murce Meneses

### **RESUMO**

A contínua capacitação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) é um desafio para a gestão pública. Este estudo objetivou analisar as necessidades de treinamento para essa carreira por meio de pesquisa descritivo-explicativa de abordagem qualitativa, com entrevistas individuais com os representantes institucionais - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública - e com 40 EPPGGs. Conclui-se que a avaliação de necessidades de capacitação para a carreira deve considerar aspectos transversais relacionados à carreira e fatores específicos ou contextuais relativos à atuação dos EPPGGs nos setores e órgãos de Governo.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, desde a sua institucionalização a partir dos anos 1930, busca o estabelecimento de uma estrutura administrativa capaz de promover ganhos econômicos e sociais sem incorrer em desequilíbrios financeiros e estruturais. Neste cenário, à “nova gestão pública”, iniciada em 1995 com a Reforma Administrativa do Estado, dois desafios se impõem: (a) a formulação de políticas integradas e abrangentes de recursos humanos; e (b) a profissionalização do setor público em bases meritocráticas (BRESSER-PEREIRA, 1998; GAETANI, 2002) com vistas à institucionalização dos programas de capacitação e fortalecimento das carreiras que exercem tipicamente as funções de Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998; BRASIL, 2009). Dessa forma, este núcleo de carreiras foi concebido como importante agente de mudanças com vistas à efetivação de políticas públicas em uma nova modalidade de gestão governamental.

A carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), também conhecida como Gestores Governamentais e lócus do presente relato, é uma daquelas que compõem esse núcleo exclusivo do Estado. Foi concebida em conjunto com o estabelecimento, no país, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cuja função precípua era a capacitação e qualificação dos quadros superiores da administração pública (ROUANET, 2005; NICOLINI, 2007; BRASIL, 2009). A carreira teve como proposta formar profissionais, com perfil generalista e alta qualificação profissional, para a composição da cúpula diretiva do governo. A atribuição central do EPPGG volta-se para a gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e atividades de direção e assessoramento em escalões superiores. Uma característica própria da carreira é a atuação descentralizada e possibilidade de movimentação de seus membros entre os órgãos e entidades da administração pública.

Atualmente, a carreira passa por um amplo processo de reformulação e discussão conduzido pelo Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão (MP), órgão responsável pelo gerenciamento da carreira. A proposta é identificar problemas e propor mecanismos de gestão e desenvolvimento profissional de seus ocupantes (FERRAREZI; ZIMBRÃO, 2006; BRASIL, 2009). Assim, considerando esse processo e as lacunas metodológicas sobre o desenvolvimento dos EPPGGs (BRASIL, 2008), merece atenção o instrumental da Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). Como parte do subsistema da função de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E), ANT é entendida como uma avaliação sistemática e integrada de diversos aspectos de contexto, organização e indivíduos que permite a identificação de situações que requerem ou irão requerer ações planejadas de aprendizagem (ABBAD; FREITAS e PILATI, 2006; MCCLELLAND, 1993) sendo responsável, em última instância, pela articulação dessas propostas formativas com demandas individuais, setoriais, organizacionais e até societárias de desenvolvimento e desempenho.

Mesmo ante a relevância de tal instrumental, como se nota em diversas obras de caráter normativo-descritivo à disposição no Brasil (e.g. MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; BOOG; BOOG, 2006), e apesar de o reconhecimento da área de TD&E como campo científico de estudo remeter à década de 1960, são poucos ainda os estudos teórico-empíricos sobre ANT (TANNENBAUM; YUKL, 1992; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001; AGUINIS; KRAIGER, 2009; FERREIRA, 2009). Além disso, pouco se discute sobre a aplicação desse instrumental analítico em organizações públicas ou carreiras de Estado, que considerem sua complexidade e seu papel na sociedade (GRAY *et. al.*, 1997).

Nesse sentido, este estudo focaliza o objetivo geral de analisar necessidades de treinamento para a carreira de EPPGG. Especificamente propõe-se a: (i) analisar o processo de avaliação de ANT voltado para a carreira; (ii) descrever as necessidades de capacitação para a carreira de EPPGG; (iii) analisar os fatores contextuais que originam e influenciam tais necessidades e (iv) analisar os fatores restritivos ao processo de capacitação voltado para a

carreira de EPPGG. Vale ressaltar que o estudo justifica-se em função da relevância que o tema assume no pouco explorado campo teórico-empírico de ANT e no próprio contexto da gestão pública, em processo de reformulação desta carreira exclusiva. Espera-se que a análise de mecanismos de avaliação de necessidades de TD&E e a própria análise de necessidades de capacitação dos EPPGG em suas carreiras, considerando-se sua atuação e papel dentro dos órgãos e entidades públicas, impactem, diretamente, na efetivação de ações de governo e, indiretamente, na melhoria da gestão pública.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O gerenciamento da carreira tem sido um tema amplamente debatido na área de gestão de pessoas, e sua importância cada vez mais se faz reconhecida por profissionais e organizações. Do ponto de vista de seus significados, conceitos e modelos, sofreu adaptações ao longo do tempo, buscando incorporar as recorrentes transformações organizacionais (CHANLAT, 1995; DUTRA, 2010). Para Chanlat (1995), dois grandes modelos estão em vigor na sociedade: o tradicional e moderno. O primeiro remete à concepção de carreiras marcada por certa estabilidade e progressões, linear e vertical, bem definidas. O modelo moderno, por outro lado, surge como alternativa ao incorporar a ideia de variedade, descontinuidade e horizontalidade; ou seja, carreiras menos estáveis ou lineares e com maior variedade de comportamentos.

Em seu âmago, essas abordagens modernas exigem que as organizações exerçam um papel fundamental não apenas na gestão das carreiras, mas, sim, no provimento de meios para que os profissionais desempenhem tarefas mais desafiadoras, estabeleçam novas relações profissionais e sociais e, ainda, disponham de informações e recursos de outra ordem para seu desenvolvimento (ROWOLD; KAUFFELD, 2009). É neste contexto que ganha proeminência o sistema de TD&E, função da área de recursos humanos responsável pela manutenção dos padrões de qualificação de determinado corpo funcional; mais ainda o subsistema de ANT, responsável pelo alinhamento estratégico entre as ações de desenvolvimento de recursos humanos e os objetivos e metas visados por organizações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Os novos paradigmas organizacionais impõem novas premissas de produção e organização do trabalho e uma cultura de constante aperfeiçoamento e qualificação profissional. A fim de acompanhar esse ritmo de mudanças e obter ganhos mais efetivos em suas ações, as organizações passam a investir na estruturação de sistemas de TD&E articulados com o cenário estratégico (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012). Meneses (2007) esclarece que um sistema de TD&E abarca três subsistemas que são estudados na literatura como campos diferenciados de conhecimento e produção. Para o autor, o subsistema de ANT contempla a investigação de condições e fatores organizacionais e ambientais que podem influenciar as demandas por novos conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao bom desempenho no trabalho. O segundo subsistema, Planejamento e Execução Instrucional, pretende o estabelecimento de objetivos instrucionais e escolhas quanto aos métodos e técnicas de treinamentos. E o último subsistema, Avaliação de Efeitos de TD&E, compreende um processo sistematizado de coleta de informações para avaliação das ações realizadas e retroalimentação do sistema, com foco em sua melhoria constante.

Compreendido a partir da aplicação da teoria geral de sistemas, o subsistema de ANT, foco deste trabalho, é considerado por alguns autores como o mais importante passo a ser dado em direção ao planejamento de ações de treinamento (TANNENBAUM; YUKL, 1992; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001), sem o qual se torna improvável que estas alcancem efetividade suficiente para seus atores-chave. Trata-se, de modo geral, de um processo de coleta e análise de informações sobre onde se faz necessário realizar o treinamento, em termos de unidades ou processos organizacionais; que conhecimentos e habilidades devem ser

treinados; e quem deve participar da ação de treinamento (MCGEHEE; THAYER, 1961). Ainda pode ser considerada uma forma de prognóstico de ações formativas necessárias para realização de atividades previstas ou planejadas. Para tanto, três condições se fazem necessárias (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), de forma que uma necessidade de TD&E representaria o produto da situação ou contexto de trabalho (poder fazer), do domínio para desempenhar a tarefa em termos de competências necessárias (saber fazer) e da vontade de realizá-la (querer fazer), sendo esta uma condição intrínseca para execução de uma atividade. De forma sucinta, uma necessidade de treinamento emerge quando determinada condição observada se distancia de uma situação desejada (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001) e reflete uma lacuna no repertório de qualificação, constatada na insuficiência de desempenho em relação ao cumprimento das exigências laborais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A base para operacionalização e diagnóstico de necessidades de TD&E passa pela compreensão do conceito de competência (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006). Fleury e Fleury (2001, p.188), por meio da análise de vertentes e abordagens, buscaram a construção do conceito de competência e a definiram como a capacidade de saber agir de forma responsável, “que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Lima e Borges-Andrade (2006) também apresentaram diversas definições de competências com intuito de entender esse constructo central no processo de ANT, destacando alguns aspectos teóricos que convergiam para compreender competência, no aspecto individual, como um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes, motivações, crenças e comportamentos, requeridos para um bom desempenho.

Nesta perspectiva, Lima e Borges-Andrade (2006) detalharam definições e abordagens de competências. Um trabalho citado por esses autores é a tipologia de competências de Nordaugh (1998) que propõe que competência pode ser considerada específica em relação a tarefas, organizações ou setores de atividades, por meio da análise de níveis micro (tarefas) e macro (organização e setor de atividade) para definição de competências, que podem ser definidas a partir da especificidade organizacional ou setores de atividades e da especificidade para a tarefa. Em níveis baixos de especificidade são exigidas metacompetências ou competências aplicáveis a diferentes tarefas, organizações e setores e em níveis altos de especificidade as competências requeridas são as do tipo técnicas ou idiossincráticas.

Existem diversos modelos e métodos para avaliar necessidades de treinamento à disposição na literatura científica nacional e internacional de TD&E. Os mais tradicionais são focalizados em alguns fatores, outros modelos, mais sofisticadas, possuem propostas mais integrativas de avaliação e existem também algumas abordagens com propostas abrangentes de análise. Na abordagem focalizada, destaca-se o modelo de análise da Organização (que unidades organizacionais carecem de treinamento?), da Tarefa (que conteúdos devem ser inseridos no programa instrucional do treinamento?) e da Pessoa (que pessoas devem ser submetidas ao treinamento?), reconhecido assim pela sigla OTP, proposto por McGehee e Thayer (1961). Outro modelo dessa natureza, cunhado por Mager e Pipe (1984), concentra-se essencialmente na investigação das lacunas de conhecimentos e habilidades individuais, denominado de modelo de análise do desempenho. Entre as limitações desses modelos, destaca-se o fato de as análises serem reativas e não considerarem a visão de futuro dos objetivos e estratégias organizacionais, tampouco a perspectiva de grupo ou departamentos da empresa, ou mesmo a integração entre necessidades, desempenho no cargo e variáveis ambientais e individuais (MOORE; DUTTON, 1978; TAYLOR; O’ DRISCOLL; BINNING, 1998; CLARKE, 2003).

Têm-se, então, os modelos integrativos, sob orientação inicial de Taylor, O’Driscoll e Binning (1998), que propuseram um modelo que conjuga o OTP e de análise do desempenho.

Esse modelo demonstra como as ligações entre resultados organizacionais e treinamentos são mediadas por conhecimentos e habilidades e pelo desempenho no cargo, bem como por variáveis ambientais. Operacionalmente, esse modelo verifica se as questões relacionadas aos conhecimentos e habilidades devem ser resolvidas com treinamentos ou ações alternativas.

Por fim, sobre as abordagens abrangentes, existem alguns estudos importantes realizados com propostas diferenciadas. Castley (1996) apresenta a abordagem setorial voltada para planejar a mão de obra e avaliar necessidades de formação e capacitação, principalmente no setor público. O autor argumenta que o governo deve realizar um bom planejamento de mão de obra e definir a formação de pessoal por meio de uma perspectiva setorial, que seria um método pragmático com base na análise de setores-chave da economia e sua avaliação quanto a carências e capacitação de pessoal. Esclarece, ainda, que a abordagem setorial permite o estabelecimento de prioridades para o governo, além de ser uma perspectiva para construção de carreiras.

No cenário internacional, é possível acompanhar a produção científica sobre ANT e TD&E na *Annual Review of Psychology* na qual alguns autores compilam a produção científica. Até hoje, sete revisões de literatura foram realizadas: Campbell (1971); Goldstein (1980); Wexley (1984); Latham (1988); Tannenbaum e Yukl (1992); Salas e Cannon-Bowers (2001); e Aguinis e Kraiger (2009). Diferentes níveis do modelo OTP (MCGEHEE; THAYER, 1961) foram abordados nessas revisões. No que se refere à análise organizacional, etapa destinada à vinculação dos objetivos de treinamento àqueles vislumbrados pelas organizações, os avanços foram mínimos se comparados às demais etapas. Na primeira revisão (CAMPBELL, 1971) a ANT sequer foi retratada como etapa do sistema de treinamento e nas revisões seguintes (GOLDSTEIN, 1980; WEXLEY, 1984) não se abordou a análise organizacional como parte da ANT. Na quarta revisão da área (LATHAM, 1988), emerge a ideia, mas ainda não precisamente consubstanciada, de que as necessidades de treinamento deveriam estar alinhadas à estratégia corporativa. Somente na quinta revisão, Tannenbaum e Yukl (1992) reforçam a ideia de que constitui objetivo primário da ANT a articulação entre o treinamento e a estratégia organizacional, embora constatassem que permanecia baixa a taxa de produção científica. Na penúltima revisão, Salas e Cannon-Bowers (2001) apontam para o objetivo da análise organizacional e os componentes organizacionais que podem afetar o programa de treinamento e continuam a insistir na realização de mais pesquisas, sobretudo de natureza metodológica. A última revisão (AGUINIS; KRAIGER, 2009), restringiu-se apenas a evidenciar a escassa produção sobre a temática de ANT como um todo, não indicando, assim, o estágio de desenvolvimento dos estudos acerca da análise organizacional.

Concernente à análise de tarefas, na segunda revisão tem-se o apontamento de Goldstein (1980) sobre a carência de métodos e procedimentos de análise de tarefas; contudo, à época, desenvolveu-se uma escala de mensuração do número de dimensões de tarefas, a taxa de validade de conteúdo de treinamento, muito utilizado inclusive no Brasil, que atribui escores de importância aos conhecimentos e às habilidades requeridas. Apontada como um dos mais importantes avanços da área pela revisão de Wexley (1984). Latham (1988) apontou uma mudança significativa de foco na temporalidade dos atributos inerentes às tarefas, agora centrados em exigências laborais futuras. A quinta (TANNENBAUM; YUKL, 1992) e a sexta (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001) revisões endossam essa mudança de foco e destacam a introdução da análise cognitiva de tarefas, uma tentativa de direcionar o foco da análise não para seus conteúdos tradicionalmente treináveis (conhecimentos e habilidades), mas sim para o modo como são processados cognitivamente. A última revisão (AGUINIS; KRAIGER, 2009) não expõe precisamente os avanços em relação a esta etapa.

A análise pessoal é a última etapa da ANT conforme o modelo Mcgehee e Thayer (1961). Emerge consistentemente como objeto de estudo apenas na terceira revisão da área

(WEXLEY, 1984). Pesquisas sobre fontes de pesquisas e julgamentos aparecem nessa revisão. Essa linha de pesquisa, relativa à comparação entre fontes auto e heteroavaliadoras de necessidades de treinamento, intensificou-se no período de revisão abarcado por Latham (1988). Na seguinte revisão, Tannenbaum e Yukl (1992) retratam alguns resultados sobre a análise demográfica, embora a tenham tratado no âmbito da análise pessoal, rejeitando, assim, a criação de uma nova categoria analítica. As duas últimas revisões (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001; AGUINIS; KRAIGER, 2009), por fim, merecem destaque pela revisão de estudos que ampliaram consideravelmente o foco da análise pessoal; conforme os autores, deste ponto em diante as pesquisas da área passam a se dedicar a compreender como variáveis organizacionais, e não apenas individuais, afetam a composição individual de necessidades de treinamento; talvez pela influência na área da teoria e do método multinível proposto por Kozlowski e Klein (2000), cuja obra seminal trata da aplicação de tal ferramental também à área de TD&E.

No Brasil, não há, sistematicamente, publicações de revisões sobre TD&E e ANT em jornais especializados; entretanto, alguns autores, dispersa e isoladamente, têm atentado para a temática. Entre as revisões até então veiculadas, tem-se aquelas conduzidas por Borges-Andrade e Abbad (1996), relativa ao período de 1980 a 1993, e por Ferreira (2009), cuja cobertura contemplou o período de 1978 a 2008. Em relação à primeira delas, a partir de uma base constituída por 55 artigos, os autores verificaram que, em termos de avaliação de necessidades, apenas 36% dos artigos relataram utilizar diagnóstico organizacional, enquanto outros 22% centravam esforços na análise de pessoal e tarefas, este o de maior destaque nos estudos da área. Possivelmente esses estudos foram influenciados pelo lançamento da obra de Borges-Andrade e Lima (1983), que lançou o método de análise do papel ocupacional, uma tentativa de operacionalização, a partir das taxas de validade de conteúdo de treinamento desenvolvidas nas pesquisas internacionais, dos níveis de tarefas e pessoal do modelo OTP de McGehhe e Thayer (1961). Tal hipótese encontra amparo quando da identificação das autorias dos artigos localizados pelos autores, visto que uma parte considerável ou teve sua autoria atrelada a Borges-Andrade ou tratavam da aplicação do método enunciado.

Na revisão apresentada por Ferreira (2009), 49 artigos publicados no período de 1978 a 2008 foram analisados e entre as suas principais conclusões tem-se que as práticas e pesquisas em ANT: (a) ainda são pouco sistemáticas; (b) são pouco alinhadas às estratégias institucionais e aos interesses dos trabalhadores; (c) não consideram a análise de contexto para determinar necessidades; (d) são pouco integradas com os subsistemas de treinamento; e (e) há poucos modelos testados empiricamente. Observou também que nos estudos da área de Psicologia o foco concentra-se mais na perspectiva individual, ao passo que na Administração prevalece o nível organizacional. Além disso, reconheceu que ainda há pouco consenso sobre a forma de medir necessidades de treinamentos.

Em ambas as revisões de literatura, bem como naquelas internacionalmente produzidas, foi possível observar que não foram realizados estudos sistemáticos integrando carreira e ANT. Considerando o objeto da presente pesquisa, merece destaque o estudo de Guthrie e Schwoerer (1996) cujo objetivo consistiu no estabelecimento de relações entre fases da carreira e autoavaliação de necessidades de treinamento. Usando uma amostra de 715 trabalhadores do setor público, a pesquisa analisou a influência da fase da carreira do empregado, com foco nas fases mais tardias, na percepção de suporte gerencial, autoeficácia, utilidade e necessidades de treinamento. Pelos resultados, verificaram que pessoas em fases mais avançadas da carreira relataram menores necessidades em três grandes áreas de competências: conhecimentos de gestão e gestão de recursos humanos; comunicação e habilidades técnicas de sua carreira; além de terem níveis mais baixos de crenças de autoeficácia com relação ao sucesso no treinamento e percepção menos intensa de utilidade do treinamento.

Apesar de singular, este estudo se mostra relevante à medida que incorpora uma perspectiva ainda pouco explorada na literatura de ANT, as carreiras. Desvincula, portanto, o processo em curso, essencialmente no que diz respeito à análise de tarefas, das posições atualmente preenchidas por trabalhadores, a exemplo do método nacionalmente desenvolvido de análise do papel ocupacional. E orienta as demais indicações, sobretudo observadas em pesquisas internacionais, referentes à necessidade de se atrelar o subsistema de ANT a diversos fatores contextuais e a um contínuo de posições a serem preenchidas na carreira, via processos formais de aprendizagem, por trabalhadores.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de natureza descritivo-explicativa e abordagem qualitativa foi estruturada em duas etapas fundamentada no levantamento presencial de opiniões, com posterior análise de conteúdo. A primeira etapa buscou analisar o processo de avaliação de necessidades de capacitação aplicado à carreira de EPPGG, por meio de entrevistas com os atores institucionais responsáveis pela carreira. A estrutura amostral foi definida *a priori*, pois já haviam sido identificados os atores a serem entrevistados em função do critério de proximidade com o objeto de pesquisa investigado. Foi elaborado um roteiro semiestruturado a fim de orientar a condução das entrevistas e abarcar outros tópicos abordados durante o processo. Foram realizadas entrevistas individuais com representantes da Secretaria de Gestão (SEGES), atualmente denominada de Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), coordenação dentro do MP responsável pela gestão da carreira de EPPGG e com representantes da Coordenação Geral de Formação da ENAP, com duração, respectivamente, de 75 e 55 minutos. As duas entrevistas foram gravadas após consentimento dos participantes e transcritas literalmente, a fim de facilitar a análise dos dados.

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2002) e foi estruturada, neste estudo, em três momentos: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados - inferência e interpretação. Na pré-análise, realizou-se uma leitura flutuante de todo o material transcrito, a fim de perceber em linhas gerais os assuntos e contextos similares, para, em seguida verificar situações distintas. A partir do roteiro de entrevista e dos tópicos abordados, verificou-se que as verbalizações poderiam ser agrupadas e analisadas, a princípio, de modo individual para cada entrevista. Em seguida, fez-se a verificação nas verbalizações dos tópicos similares e divergentes para obter mesma categorização.

A segunda etapa tinha como objetivos: (i) descrever as necessidades de capacitação para a carreira de EPPGG; (ii) analisar os fatores contextuais que originam e influenciam tais necessidades e (iii) analisar os fatores restritivos ao processo de capacitação voltado para a carreira de EPPGG. Foram realizadas entrevistas com os membros da carreira, selecionados por setores de atuação do Governo a partir da observação do organograma do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2009b; CASTLEY, 1996), o que permitiu uma amostragem mais ajustada à estrutura da administração pública brasileira. Dentro de cada setor foram selecionados os órgãos com maior quantitativo de EPPGGs, ficando assim definida a amostra: (a) Setor Social: Ministério da Educação (MEC); (b) Setor de Infraestrutura: Ministério de Minas e Energia (MME); (c) Setor de Governo: Ministério da Justiça (MJ); (d) Setor Econômico: MP; e (e) Presidência: Órgãos Essenciais da Presidência. Selecionados tais órgãos, aplicou-se a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, em virtude dos requisitos da pesquisa e dificuldade de acesso aos membros da carreira. A amostra foi de 40 EPPGGs, com perfil próximo ao perfil da carreira, com: 67% de homens; 54% com idades entre 31 e 40 anos; 58% com títulos de especialista; 34% com mestrado; 16% com formação básica na área de Direito; 35% com experiência anterior ao ingresso na carreira variando entre

6 a 10 anos; 65% ocupantes de cargos comissionados e 80% com menos de 5 anos de exercício no atual órgão ou coordenação.

O convite à amostra foi realizado via telefone e seguiu um protocolo de ligação, no qual se esclarecia o caráter acadêmico da pesquisa e a confidencialidade e anonimato dos participantes. As entrevistas realizadas no local de trabalho do entrevistado foram gravadas, após consentimento, e transcritas literalmente. Utilizou-se um roteiro semiestruturado de perguntas que atendiam a cada um dos objetivos específicos. O objetivo das perguntas não era apenas obter uma lista descritiva de necessidades, mas especialmente compreender sua manifestação em relação ao contexto de atuação.

As entrevistas aconteceram em três semanas de trabalho e de posse das respostas devidamente registradas, iniciou-se o processo de interpretação dos resultados. Com isso realizou-se a interpretação dos resultados e inferências, buscando realizar o processo de codificação que contou com as fases de recorte de unidades de significados, enumeração e, por fim, categorização (BARDIN, 2002). As unidades de registro foram listadas inicialmente na forma como apareceram no texto e enumeradas pela quantidade de vezes que ocorreram. Em seguida, agruparam-se os significados em categorias similares realizando-se junções de termos em significados conjuntos. Esse processo de análise temática ou categorial é uma adaptação do método de Bardin (2002), pois o pesquisador, em muitos casos, deve fazer uma releitura da resposta para reagrupar termos verbalizados de formas distintas em categorias similares de sentido.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As entrevistas com os representantes da SEGES e ENAP permitiram analisar o processo de ANT empregado na carreira de EPPGG. Os resultados foram agrupados nas categorias de conteúdo: (a) papel e atribuições dos atores na capacitação dos EPPGG; (b) processo de análise das necessidades de capacitação; e (c) restrições ao processo de análise de necessidades.

Em relação a papéis e atribuições percebidos pela SEGES e ENAP no processo de ANT verifica-se complementaridade de ideias e mudanças na atuação dos atores. A Secretaria informou que pretende ter uma atuação mais estratégica e integral na gestão da carreira e ampliação de seu papel na capacitação dos Gestores, até então sob a responsabilidade mais direta da ENAP, por acreditar que possuem uma visão mais pragmática da carreira, dado o conhecimento mais próximo sobre as movimentações e exercícios dos EPPGGs nos órgãos e entidades públicas. Esse processo, segundo a SEGES, deve ser realizado em parceria com a citada Escola de Governo, pois há o reconhecimento da experiência e bagagem acumuladas da instituição. A ENAP, por sua vez, reconhece o papel desempenhado pela SEGES nesse sentido, mas, diferentemente deste ator, assume que a capacitação dos Gestores é apenas uma dentre outras atribuições da Escola, sendo que a responsabilidade com a carreira é uma atribuição e responsabilidade legal, já que devem ofertar os cursos de formação e aperfeiçoamento, obrigatórios para ingresso e promoção na carreira. A instituição informou que, desde sua criação em 1986, houve evolução de seu papel já que antes era voltado apenas para a formação dos quadros de dirigentes e, atualmente, incorpora outras funções além destas que incluem, dentre outras: realizar pesquisas, editoração de livros, cursos de formação e aperfeiçoamento de outras carreiras e atendimento a demandas específicas dos órgãos.

Concernente à categoria que trata do processo de avaliação das necessidades de treinamento para a carreira, os atores institucionais referiram-se a um processo de mapeamento de competências, em fase de andamento no atual processo de reestruturação da carreira. Para a SEGES, esse processo de mapeamento de competências introduzirá importantes mudanças em relação à avaliação de temas prioritários e necessidades de capacitação, permitindo ao órgão assumir de forma mais precisa a coordenação no processo de capacitação e gestão da carreira. A ENAP também reconhece a relevância desse processo e

considera que ele culminará na melhoria da oferta dos cursos para a carreira. Verificou-se, entretanto, que não existe atualmente um processo formalizado e estruturado de ANT realizado de forma conjunta entre os dois órgãos e que ações de mapeamento de competências estão sendo conduzidas de forma mais estruturada no atual processo de reestruturação da carreira. Ambos sinalizaram que as competências devem observar as atribuições da carreira e não devem ter relação com a atuação dos EPPGGs nos órgãos e entidades. A SEGES entende que os órgãos devem ter uma atuação mais ativa na capacitação dos Gestores em exercício nessas unidades e que as competências a serem mapeadas não devem ter uma sinalização nesse sentido.

Nas entrevistas, os atores apontaram restrições ao processo de ANT. Para a SEGES, as restrições apontadas estão sendo trabalhadas no atual processo de reestruturação da carreira, mas foi apontada uma carência de pessoal para a condução das atividades nesse empreendimento. Já a ENAP informou que existe uma restrição geral com relação a seleção e manutenção de um quadro efetivo de professores qualificados e contextualizados com a gestão pública. As entrevistas com os atores institucionais demonstraram que não existe atualmente um processo estruturado de avaliação de necessidades de capacitação e que as ações desenvolvidas no atual processo de reestruturação da carreira propõem a configuração de um modelo de competências voltado para a atribuição genérica da carreira, fato que se questiona em virtude da não consideração da análise de cunho organizacional e contextual de necessidades de treinamento.

Na segunda etapa da pesquisa, foi possível analisar a percepção dos EPPGG quanto às necessidades de capacitação da carreira, os fatores que originam e influenciam essas necessidades e as possíveis restrições ao processo de capacitação voltado para a carreira. Sobre as necessidades de capacitação, os EPPGGs listaram demandas relacionadas tanto à carreira, quanto às atribuições desempenhadas em órgão e secretarias. Assim três categorias de necessidades emergiram: (i) necessidades transversais; (ii) necessidades específicas com núcleos comuns e; (iii) necessidades específicas propriamente ditas, ligadas diretamente à atuação. As necessidades transversais foram apontadas como àquelas requeridas para o desempenho da carreira e que independem do contexto de atuação. Ao todo foram citadas 42 necessidades transversais, sendo que as mais expressivas, com a indicação de ocorrência entre parênteses, foram: (a) ciclo de planejamento e orçamento: conhecer e analisar o ciclo de planejamento e orçamento e instrumentos pertinentes (n=23); (b) negociação: capacidade de influenciar e articular com diferentes atores (n=21); (c) máquina pública: conhecer a estrutura e funcionamento da Administração Pública (n=19).

As necessidades identificadas como específicas com núcleos comuns podem ser consideradas transversais, contudo o seu conteúdo altera-se conforme ocorre a movimentação do EPPGG pelos órgãos e entidades da Administração Pública. Nesse quesito foram levantadas: (a) legislação: conhecer e utilizar as principais legislações do setor ou órgão de exercício (n=15); (b) atribuições do órgão: conhecer as atribuições e estrutura administrativa do órgão (n=14); (c) políticas e programas: relacionar as políticas e principais programas do órgão (n=13). E, por fim, em cada órgão foram listadas necessidades específicas atreladas à tarefa desempenhada. Verificou-se que em órgãos com maior especialização técnica, como o MJ e o MME, as necessidades específicas foram mais apontadas que nos demais. O MP foi o órgão que mais levantou necessidades transversais, entendidas, pelos entrevistados, como requisitos da carreira. Assim, também os órgãos da Presidência apontaram poucas necessidades específicas.

A análise das entrevistas demonstrou que foram apontadas necessidades de capacitação tantos transversais ligadas à carreira quanto necessidades específicas, relacionadas à atuação setorial ou organizacional. Os resultados corroboram com alguns estudos que propõem uma análise mais abrangente de diferentes fatores para avaliação de necessidades de capacitação e

definição de competências (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), devendo incorporar à análise de papel ocupacional (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983) outros níveis e fatores de análise, como o nível organizacional e a análise de contexto (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001; AGUINIS; KRAIGER, 2009; FERREIRA, 2009). A tipologia de competências de Nordaugh (1998), citada por Lima e Borges-Andrade (2006), demonstra justamente que a análise do contexto, ou a avaliação da especificidade organizacional e de tarefa é fundamental para definição de competências. Nesta proposta, ambientes com baixa especificidade organizacional e de tarefa requerem competências transversais ou metacompetências, que seriam àquelas aplicáveis a diferentes contextos de atuação; enquanto, no outro extremo, em ambientes com alta especificidade organizacional e de tarefa são exigidas competências idiossincráticas ou específicas. Castley (1996) complementa essa concepção da tipologia ao definir que a análise setorial é uma importante ferramenta para definição de ações governamentais, no qual é possível analisar e planejar as ações segundo os setores-chave de Governo.

Ainda na segunda etapa da pesquisa foram levantados junto aos EPPGG entrevistados quais seriam os fatores contextuais que originam ou influenciam as necessidades de capacitação. Os 19 fatores identificados foram agrupados em três categorias de conteúdo (Figura 1), conforme a similaridade e os núcleos de sentido, às quais foram agregadas informações sobre a recorrência de respostas (n): (a) ambiente organizacional (n=42); (b) especificidades organizacionais (n=33); (c) especificidades da carreira EPPGG (n=17).

Categorias	Recorrência (n)	Fatores
Ambiente Organizacional	42	Mudanças sociais Mudanças econômicas Mudanças culturais e na realidade nacional. Pressão da mídia e meios de comunicação. Desenvolvimento tecnológico. Mudanças no papel da Administração Pública Mudanças de Governo. Alterações legais. Pressão dos órgãos de controle. Influências de parcerias com órgãos externos e entre os Poderes.
Especificidade Organizacional	33	Mudanças organizacionais Especificidades do órgão de exercício. Especificidades do trabalho realizado. Decisões ou mudanças de chefia. Especificidades da política pública, programa ou projeto.
Especificidade da Carreira EPPGG	17	Atribuições e perfil da carreira Formação diversificada dos gestores. Cargo ou nível de responsabilidade. Expectativas de terceiros em relação à carreira.

Figura 1. Fatores que originam e influenciam necessidades de capacitação.

Como observado, os fatores mais recorrentes que supostamente originam e influenciam necessidades de capacitação dos EPPGGs enquadram-se na categoria ambiente organizacional, aqui compreendida, do ponto de vista teórico, como um conceito que abarca todos os fatores externos à organização e, em alguns casos, relacionados ao contexto da Administração Pública capazes de afetá-la, direta (ambiente específico) ou indiretamente (ambiente geral), no todo ou em suas partes (DAFT, 2002). Em seguida, os EPPGG apontaram algumas especificidades organizacionais (n=33) como fatores originários ou

influenciadores de necessidades de capacitação e, por fim, com menor frequência, as características da própria carreira dos EPPGGs (n=17).

Uma das possíveis razões para as especificidades da carreira não terem assumido maior destaque na análise pode estar associada ao fato da carreira sofrer influência direta do ambiente organizacional e também das especificidades de cada órgão nos quais estão inseridos. Faz sentido, do ponto de vista lógico, que o ambiente externo às organizações e também aquele interno afetem a dinâmica da carreira dos especialistas que, por sua vez, demandam ações de capacitação em consonância com tais aspectos. Parece pouco provável que a carreira por si só seja fonte geradora de necessidades de capacitação, sobretudo se considerado: (a) o grau de dificuldade do certame público de seleção; (b) a abrangência de atuação na Administração Pública; e (c) a diversidade e perfil de escolaridade dos gestores.

Nesse caso, seria de grande valia para a área de TD&E que novas pesquisas testassem as relações de causalidade entre necessidades de treinamento e fatores que as originam. Poderiam ser assumidos, em uma pesquisa de abordagem quantitativa, com testes estatísticos de relações entre variáveis, como variáveis independentes diretas, ou algumas delas assumiriam função de mediadoras ou moderadoras. Não existem pesquisas nesse sentido na área de TD&E, como apontado por Ferreira (2009); e também não existem maiores diretrizes sobre como proceder na etapa da análise organizacional inerente aos processos de ANT. Abbad, Freitas e Pilati (2006), por exemplo, indicam os diversos níveis de análises que devem ser considerados em iniciativas de ANT – ambiente, organização, grupos e indivíduo-, mas, na ausência de maiores investigações sobre o assunto, limitam-se apenas a indicar o que poderia ser pesquisado.

No que diz respeito aos fatores restritivos ao processo de capacitação dos EPPGGs, os quais compõem o último bloco de resultados desta pesquisa, as respostas foram agrupadas em três categorias, a saber: (a) carreira e trabalho (n=15); (b) iniciativas de capacitação (n=77); (c) relacionamento com os Ministérios (n=21). A Figura 2 ilustra como as 18 restrições se distribuem nas citadas categorias, bem como a recorrência de cada uma delas

Categorias	Recorrência (n)	Fatores
Carreira e trabalho	15	Diversidade de formações e setores de lotação
		Chefia pouco atenta à capacitação para a carreira
		Pouco tempo disponível para realização de capacitações
Iniciativas de capacitação	77	Inadequação da duração e formato dos cursos de formação
		Cursos teoricamente concentrados
		Problemas relacionados com professores e material
		Cursos de curta duração, superficiais e sem aprofundamento.
		Professores sem experiência no serviço público ou muito acadêmicos
		Disponibilidade de professores e dificuldade de introduzir novos temas
		Cursos descontextualizados
		Inexistência de oportunidades para gestores em final de carreira
		Inexistência de consulta sistemática aos gestores sobre necessidades
		Custo alto para realizar especializações por setores de atuação.
		Falta direcionamento nos cursos (formação e aperfeiçoamento) para políticas transversais
Desvalorização de capacitações em nível de mestrado e doutorado		
Relacionamento com ministérios	21	Insuficiente relacionamento da SEGES com os Ministérios
		Insuficiente relacionamento da ENAP com os Ministérios
		Ministérios não atendem a necessidades específicas dos EPPGG

Figura 2. Restrições ao processo de capacitação dos EPPGGs.

Neste bloco, merecem destaque os apontamentos dos gestores no que diz respeito ao planejamento e execução das iniciativas de capacitação. Apesar de tal aspecto não se referir diretamente ao processo de ANT praticado junto aos servidores da carreira, revela importantes lacunas neste processo à medida que, conforme aplicação da teoria geral de sistemas à função de treinamento organizacional (BORGES-ANDRADE, 1986), a qualidade do planejamento e execução instrucional depende diretamente da qualidade do método de análise de necessidades de capacitação. Assim, é possível observar que grande parte das indicações reunidas na categoria iniciativa de capacitação (n=77) revela falhas nesse processo.

As indicações sobre o fato de os cursos serem descontextualizados, por exemplo, articulam-se, pelo menos teoricamente, com negligências na etapa da análise organizacional e de tarefas, uma vez que são essas que permitem, respectivamente, a partir de investigações sobre o ambiente organizacional e de tarefas, que um determinado conteúdo de treinamento seja tratado de modo convergente com tais variáveis. De outro modo, falhas nessas etapas tendem a gerar cursos desalinhados do real contexto de trabalho daqueles que necessitam se capacitar. Além disso, equívocos nessas etapas podem gerar cursos eminentemente teórico-conceituais. Tal aspecto se evidencia em comentários que expressam o quanto os cursos são teoricamente concentrados, excessivamente acadêmicos, por assim dizer. Os demais comentários também decorrem diretamente desses problemas, a exemplo da inadequação da carga horária e da superficialidade de tratamento dos temas, os quais poderiam ser minimizados caso, como prescreve a literatura, os públicos-alvo fossem avaliados antes da programação das mesmas.

Além dos aspectos associados à carreira e ao trabalho dos EPPGGs, é provável que a dificuldade de relacionamento entre SEGES e ENAP com os órgãos de lotação dos especialistas também seja um aspecto presente. Conforme relatos verbais, há pouca interação entre esses atores institucionais com os órgãos de exercício dos gestores para realizar definições de cursos mais voltados para o trabalho realizado. Alguns EPPGGs reconhecem que a oferta desse tipo de curso deveria ser realizada pelo órgão de lotação; outros, entretanto, consideram que essas capacitações deveriam ser ofertadas pelos órgãos responsáveis pela gestão da carreira, a exemplo dos atores antes mencionados.

Retoma-se, assim, novamente a questão central do trabalho sobre como analisar as necessidades de capacitação para a carreira de EPPGG. As entrevistas com os EPPGGs revelaram que as necessidades percebidas sofrem influência tanto de seu papel ocupacional derivado de suas atribuições da carreira, quanto de seu contexto de trabalho, especificamente o setor ou órgão governamental de exercício. No levantamento dos fatores que originam e influenciam as necessidades de capacitação foi possível perceber que o ambiente organizacional é o grande impulsionador dessas demandas por capacitação e que aspectos relativos à carreira existem, mas não são predominantes nesse sentido. E, por fim, foi possível levantar os fatores restritivos ao processo de capacitação com grande ênfase, apontada pelos entrevistados, nas iniciativas de capacitação remetendo a possíveis lacunas no processo de ANT empreendido na carreira, além de terem sido apontadas restrições quanto a falta de relacionamento com os órgãos de exercício dos EPPGGs.

Levanta-se, dessa forma, que uma abordagem mista fosse um meio para avaliação de necessidades para a carreira: uma proposta que considerasse tanto as atribuições e responsabilidades genericamente atribuídas aos EPPGGs, que poderia ser responsabilidade do órgão gestor da carreira e da ENAP e outra avaliação atrelada à atuação em cada unidade de exercício do EPPGG, etapa que poderia ser executada em parceria com as coordenações gerais de recursos humanos dos órgãos. Essa abordagem mista poderia ser combinada com uma avaliação periódica da carreira, para permitir clareza de objetivos e comprometimento com um plano de ação, estimulando os especialistas a eliciar e organizar autopercepções

relevantes para seu desenvolvimento profissional e para decisões de carreira (MAGALHÃES, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos para a pesquisa foram atendidos em cada uma de suas etapas. Com a realização deste estudo foi possível ampliar os conhecimentos sobre a ANT no setor público, ainda que restrita a apenas uma carreira, já que existem poucos estudos nesse cenário e em contextos brasileiros. Mostrou-se a importância de se considerar a influência do contexto de atuação na ocorrência de necessidades de capacitação e a vinculação dessa análise ao processo de ANT. Além disso, o estudo mostrou que, por um lado, treinamentos poucos específicos podem não produzir os efeitos desejados no desempenho dos egressos. Por outro lado, trouxe a perspectiva da abordagem setorial para avaliar necessidades de capacitação, especialmente para contextos governamentais com carreiras descentralizadas e distribuídas na Administração Pública. Foi possível observar que as necessidades de capacitação para a carreira de EPPGG devem observar diferentes fatores e níveis de análise e observar que podem ser tanto transversais quanto específicas, a depender do enfoque observado e do contexto de trabalho.

Algumas limitações foram observadas nas premissas e escolhas adotadas no método de pesquisa empregado. Uma delas refere-se à seleção e escolha dos métodos de coleta de dados, pois, embora a seleção de métodos qualitativos tenha sido importante para conhecimento mais aprofundado da temática e exploração de um contexto desconhecido, esse método não permite generalização de resultados. Outra limitação também decorrente da opção metodológica referiu-se à proposição de uma amostragem não representativa dos EPPGGs, fato que restringe o potencial de validade externa do estudo.

As indicações desta pesquisa revelam que alguns estudos podem ser realizados com a integração de temas e campos de conhecimento. A temática carreira e capacitação como processos essenciais para a gestão de pessoas nas organizações demonstra a contribuição desses estudos para a ampliação de campos teóricos e práticos. E quando os objetos de estudos são as carreiras públicas ou, especificamente, carreiras típicas de Estado, podem trazer contribuições não apenas para a gestão de pessoas, mas melhorias nos processos de capacitação desses servidores que possuem papel relevante para a gestão de políticas públicas. A carreira de EPPGG, nesse sentido, é uma carreira com um papel e importância no contexto da Administração Pública, capaz de agregar valor aos processos de gestão e de políticas públicas. Nesse sentido, estudos voltados para carreiras que podem impactar processos essenciais na Administração Pública têm importância, não só acadêmica, mas social.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; FREITAS, I.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 231-254, 2006.

AGUINIS, H; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOOG, G.; BOOG M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – gestão e estratégias processos e operações**. São Paulo: Pearson Education, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, pp. 112-125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: Um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, J.E., ABBAD, G. S., MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: G. Abbad *et al.* (Orgs.), **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação** (pp. 20-35). Porto Alegre: Artmed, 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SANTOS, A. P. **Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental: diagnóstico**. Apresentação. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=lst&cat=305&sub=274&sec=31>> Acesso em: 11 dez. 2008.

\_\_\_\_\_.MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. **Informações gerais sobre a carreira e o Ministério**. Disponível em [www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=290&sec=31](http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=290&sec=31), Acesso em: 03 mar. 2009.

\_\_\_\_\_.SIORG -Sistemas de Informações Organizacionais. **Organograma do Poder Executivo Federal**. Disponível em <<http://www.siorg.gov.br/>> Acesso em 10. nov. 2009b.

\_\_\_\_\_. LEI nº 7.834 de 06 de outubro de 1989. Cria a carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 dez. 1989.

\_\_\_\_\_.Decreto nº5.176 de 10 de agosto de 2004. Regulamenta a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 ago. 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle. **Revista de Cultura Política**, nº.45, 1998: 49-95.

CAMPBELL, J. P. Personnel training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 22, p.565-602, 1971.

CASTLEY, R. J. Q. The sectoral approach to the assessment of skill needs and training requirements. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 1, 56-68. 1996.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CLARKE, N. The Politics of Training Needs Analysis. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 4, p. 141-153. 2003.

DAFT, Richard L. Cultura organizacional e valores éticos. In.: **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002. p. 291-315.

DUTRA, J. S. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: Dutra, Joel de Souza (Org.), **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: O caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista do Serviço Público**, v.57, n.1, p. 63-86, 2006.

- FERREIRA, R. R. **Avaliação de necessidades de treinamento**: Proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. Dissertação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial: 183-196. 2001.
- GAETANI, F. Políticas de gestão pública para o próximo governo. **Revista de Gestão Governamental e Políticas Públicas**, v.1, p. 11-32, 2002.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 229-272, 1980.
- GRAY *et al.*, Training practices in state government agencies. **Public Personnel Management**, v. 26, p. 187-202, 1997.
- GUTHRIE, J. P.; SCHWOERER C. E. Older dogs and new tricks: Career stage and self-assessed need for training. **Public Personnel Management**, v. 25 p. 59-72, 1996.
- KOZLOWSKI, S.W.J. & KLEIN, K.J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (eds.): **Multilevel theory, research, and methods in organizations**: Foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3-90, 2000.
- LATHAM, G. Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, p. 545-582, 1988.
- LIMA, S. V. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades de treinamento. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre - RS, v. 1, pp. 199-215, 2006.
- MAGALHÃES, M. O. **Matriz de habilidades e interesses profissionais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- MAGER, R. F.; PIPE, P. **Análise de Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Editora Globo, 1984.
- MCCLELLAND, Samuel B. Training needs assessment: An "open-systems" application. **Journal of European Industrial Training**. vol. 17, n. 1, Handbook of Career Theory: Bradford, 1993
- MCGEHEE, W e THAYER, P. W. **Training in Business and Industry**. New York: Wiley, 1961.
- MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J.E. Auto e heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**. v. 6, n. 1, p.33-50, 2001.
- MENESES, P. P. M. **Avaliação de um Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultados: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental**. Tese apresentada ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- MENESES, P. P. M; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOORE, M. L.; DUTTON, P. Training needs analysis: Review and critique. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 532-545, 1978.

NICOLINI, A. M. **Aprender a Governar: a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de Estado**. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

ROUANET, S. P. **Criação no Brasil de uma escola Superior de Administração Pública. Brasília: ENAP**, 2005.

ROWOLD, J.; KAUFFELD, S. Effects of career-related continuous learning on competencies. **Personnel Review**. v. 38, n. 1, p. 90-101, 2009.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 471-499, 2001.

SIORG -Sistemas de Informações Organizacionais. **Organograma do Poder Executivo Federal**. Disponível em <<http://www.siorg.gov.br/>> Acesso em 10.11.2009.

TANNENBAUM, S.; YUKL, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 43, p. 399-441, 1992.

TAYLOR, P.; O'DRISCOLL, M.; BINNING, J. A new integrated framework for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, p. 29- 50, 1998.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*. v. 35, p.519-551, 1984.