

# O aprimoramento do capital intelectual como fator gerador de eficiência na gestão pública

## ARTIGO DE REVISÃO

LIMA, Maria da Conceição Vicente de [LI](#)

LIMA, Maria da Conceição Vicente de. **O aprimoramento do capital intelectual como fator gerador de eficiência na gestão pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 03, Vol. 06, pp. 05-14. Março de 2019. ISSN: 2448-0959.

## RESUMO

O referido artigo busca demonstrar através do referencial teórico de diversos autores, dos quais destaco (BRESSER-PEREIRA, 1995), (CHIAVENATO, 2009), (BORGES-ANDRADE, 2006) a preocupação da administração pública em preparar os agentes públicos para as mudanças organizacionais, nas quais o Treinamento e Desenvolvimento surge como estratégia organizacional. a qualificação profissional como fator gerador de Eficiência, assim como as práticas de desenvolvimento de pessoal influenciadas pela PNPD contribuem para o aprimoramento do capital intelectual.

Palavras-chave: Aprimoramento, Capital Intelectual, Gestão Pública.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema o Aprimoramento do Capital Intelectual como Fator Gerador de Eficiência na Gestão Pública, visa demonstrar que o cenário de mudanças organizacionais, desencadeados pelo processo de globalização, impulsionou a adesão de novas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

A abordagem foi separada em tópicos, refletindo sobre as mudanças no cenário organizacional fomenta transformações em todos os setores da economia e gestão, apresentará o surgimento dos processos de treinamento e desenvolvimento como estratégia organizacional, objetivando modernizar o perfil profissional do servidor público.

Os tópicos seguintes, versarão sobre a qualificação profissional como fator gerador de Eficiência, em consonância aos princípios constitucionais. Por fim, será demonstrado as práticas de desenvolvimento de pessoal à luz do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública, que corroboram para desenvolver novos conhecimentos e habilidades na execução das atividades.

## O APRIMORAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### 1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CENÁRIO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Se faz necessário uma compreensão do papel da Administração pública perante a sociedade, a sua razão de ser, é agir em prol do bem comum, ou seja, a administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos de forma a reduzir processos burocráticos.

Atualmente, o termo Administração Pública designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente se são pertencentes aos poderes executivo, legislativo, judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal (como Ministério Público e Defensorias Públicas). Administração pública e poder executivo são expressões que denotam atividades consistentes na defesa concreta do interesse público (MAZZA, 2012).

Dentro do processo de globalização, no qual as organizações devem passar por mudanças constantes. O processo de globalização intensificado pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e informação tem impulsionado as organizações a se adaptarem a novas formas de gestão.

E fortalecendo entendimento de que as organizações não poderiam ficar imunes às transformações ambientais que configuram o quadro da globalização e avanços da tecnologia. Congruente com a emergência de um paradigma da especialização flexível, a busca de flexibilidade passa a ser um eixo dominante no conjunto de experiências de inovações organizacionais. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLS, 2006)

O Estado brasileiro passou por grandes reformas que não podem ser concebidas fora da perspectiva de redefinição do seu papel. Com isso, é necessário o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. Partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (MARE, 1995).

A reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. (BRESSER- PEREIRA, 1998).

As reformas estatais empreendidas no Brasil seguiram, em muitos aspectos, as linhas do New Public Management (NPM) (Peci, Pieranti e Rodrigues, 2008), o qual estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superação do modelo burocrático.

Nesse contexto de transição, a administração buscou adequar suas funcionalidades, em alguns aspectos, as práticas das organizações privadas, visando à geração de maior eficiência e foco em resultados. Dentre as atividades que deveriam ser modernizadas encontra-se a gestão de recursos humanos (RH), até então direcionada no Governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários (PACHECO, 2002).

As ações da Administração Pública foram dirigidas para a qualificação dos servidores com a elaboração de leis que motivassem essas ações por parte dos órgãos subordinados. Deve-se considerar o fato de que o ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização; são as pessoas que criam novos rumos

e cursos estratégicos.

## **2. O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

O fator humano é o diferencial competitivo das organizações ele é o detentor de um capital intelectual exclusivo, atuando como peça principal dessa engrenagem. Essa atuação diferenciada permite às organizações uma maior qualidade dos produtos e serviços. Para alcançar uma produtividade com um nível de excelência cada vez maior é essencial fomentar a capacitação dos seus profissionais, pois dessa forma alcançará o sucesso organizacional. Assim contribui Chiavenato, (..) O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor a organização e ao cliente e, sobretudo, e mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência”. (CHIAVENATO, 2009).

O investimento em capacitação é o divisor de águas, é necessário estar preparado para as mudanças, pois as organizações que não investem em treinamento estarão fadadas ao fracasso. O treinamento é uma ferramenta que possibilitará benefícios a curto, médio e longo prazo, esse investimento é uma via de mão dupla, favorece o funcionário e a organização. Para conquistar vantagem competitiva a estratégia é investir nos potenciais humanos e quando o assunto é o ser humano deve-se levar em conta como é sua percepção em relação ao ambiente que o cerca.

Segundo, Robbins (2000) como a competição tem aumentado para quase todos os produtores e prestadores de serviços nenhuma organização pode tomar como certa sua base de consumidores ou clientes. Esse fato corriqueiro dos negócios explica a recente obsessão da administração no sentido de alcançar a mais alta satisfação do cliente. Dificilmente, a vantagem competitiva advém de um único recurso da empresa e sim de uma associação deles. As competências refletem o uso racional dos recursos, embora que uma competência em particular possa dar a organização, um salto singular frente a concorrência, a criatividade que viabiliza a inovação de bens.

O treinamento e desenvolvimento implica em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades, conhecimentos, mudanças de comportamento e atitudes. Seu objetivo é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do funcionário, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los membros eficientes e valiosos para a organização.

Neste sentido o objetivo principal ao realizar as ações de treinamento com os funcionários é melhorar o desempenho na execução das atividades, possibilitando o atingimento dos resultados.

Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos seus esforços pessoais. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, fim de que as pessoas em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades que beneficiarão a elas

mesmas e a empresa. (CHIAVENATO, 2009).

A Qualificação torna o eixo central da máquina produtiva possibilitando o diferencial de competitividade das organizações, a era do conhecimento em que a base molar da organização é o ser humano, pois ele transforma a tecnologia, aplica formulas e encontra soluções.

As organizações devem investir em tecnologia de ponta, recursos financeiros e materiais, mas não devem esquecer de investir essencialmente no capital intelectual, pois somente ele é capaz de transformar e operacionalizar os demais recursos.

A Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. (CHIAVENATO, 2009, p.02).

É importante destacar que o cenário atual o avanço acelerado e a dependência completa por computadores e programas específicos para a execução das atividades laborais têm direcionado as empresas a capacitar constantemente seu corpo funcional.

Nesse caso, verifica-se que o treinamento não é um evento isolado e único, mas um processo sistêmico, que, se bem projetado, funcionará como estímulo às várias métricas de bem-estar corporativo (Salas et al., 2012). Por isso, a formulação, a implementação e a avaliação de treinamentos devem ser conduzidas a partir de decisões adotadas visando a eficácia de treinamentos, tanto sob o ponto de vista dos mecanismos de incentivo quanto sob o ponto de vista da qualidade do treinamento e do ambiente organizacional.

Em decorrência da necessidade de desenvolvimento contínuo das competências, as ações de treinamento sobem para o patamar de processos de aprendizagem e configura como condição para o sucesso organizacional, devendo ser tratadas estratégia organizacional.

Segundo Bastos (1991), (...) A quarta onda, que é denominada de informação, conhecimento e sabedoria, traz novas características em que os processos de TD&E são encarados nas organizações. Principalmente pelos modelos administrativos. De forma sintética essa nova forma de encarar as ações de TD&E é a elevação de seu nível dentro das organizações, para concebê-lo de forma estratégica. (Apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLS, 2006).

### **3. A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO FATOR GERADOR DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

A imagem da Administração Pública perante a sociedade contínua deixando a desejar, no entanto existe um esforço em mudar essa situação, atualmente, o cenário que se vislumbra é de ofertar serviços eficientes.

A qualificação é a ferramenta que possibilitará ao gestor público acompanhar as mudanças desse mercado. Nesse sentido, é indispensável que os profissionais sejam não apenas qualificados, mas busquem por constantes especializações, a fim de se capacitar para oferecer uma gestão cada vez melhor, adaptada ao panorama que a administração pública necessita.

Afim de atender a sua missão principal que o bem comum, a Constituição Federal de 1988 prevê em seu Capítulo VII, Título II, Seção I, artigo 37, as disposições gerais a respeito da Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, determinando que estes deverão obedecer “aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência(...)(BRASIL,1998).

Os princípios são os norteadores das ações Administração, no qual todos e qualquer agente investido em função pública dever obedecer, segue a explanação de cada princípio no entendimento de Hely Lopes Meirelles, (...) Eficiência – O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (...)

Um destaque especial ao princípio da Eficiência, no qual a administração com intuito de prover ferramental para atingi-lo, instituídas legislações objetivando qualificar o serviço público com políticas de recursos humanos e regras para a profissionalização dos servidores e sistemas de carreiras sob a coordenação de um órgão central. Inicialmente, no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, Lei nº 1.711 de 28 de outubro de 1952 (BRASIL, 1952), menciona no inciso IV do artigo 161 que a União prestará assistência ao funcionário e sua família, compreendendo, entre esses benefícios, cursos de aperfeiçoamento especialização profissional.

Com a revogação dessa Lei pela 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990), no artigo 81, entre outras licenças, menciona Licença Capacitação, redação dada pela Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997, estabelecendo, que a cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

Afim de normatizar a participação dos servidores públicos em conferências, congressos, treinamentos ou outros similares com a edição do Decreto 2.029, de 11 de outubro de 1996 que foi revogado com a publicação do Decreto 2.794, de 1º de outubro de 1998 que instituiu a Política Nacional dos Servidores para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, momento em que surgem finalidades, diretrizes e instrumentos para a capacitação dos servidores com o objetivo de alcançar a melhoria da eficiência e da qualidade do serviço público, provendo a valorização do servidor público por meio de processo de capacitação permanente, esse movimento foi um grande passo para redimensionar o papel da área de recursos humanos.

Essa portaria foi revogada com a edição do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto 5.707, veio consolidar a visão sobre a relevância da dimensão do desenvolvimento profissional como um componente

da qualidade na prestação do serviço público. Destacam-se, dentre as suas finalidades, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público. Essa Política tem como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação. (Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federa, 2012)

#### **4. AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL- PNDP**

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é voltada para atender às seguintes finalidades:

1. Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
2. Desenvolvimento permanente do servidor público;
3. Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; e
4. A racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

Além das finalidades citadas, a Política apresenta um elenco de 13 diretrizes, dentre as quais se destacam:

I - O incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas

pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal;

II - O apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

III - Assegurar a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

IV - O incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho, as quais constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento de pessoas.

Os benefícios advindos da PNDP podem ser facilmente identificados, a saber: a sistematização do Plano de Desenvolvimento dos Servidores a partir das reais necessidades, capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados; a qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento; a possibilidade de formação de banco de talentos; maior publicidade do processo de capacitação que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas; a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias/coaching); o estímulo ao servidor para tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento.

Cabe destacar ainda, a edição da Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006, que disciplina os instrumentos de apoio à Política PNDP, são eles:

- 1) Plano Anual de Capacitação;
- 2) Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e
- 3) Sistema de Gestão por Competência.

As ações de capacitação que serão desenvolvidas são sistematizadas no Plano Anual de Capacitação (PAC), instrumento definido pela PNDP. O PAC compreende as definições dos temas, as metodologias de capacitação, bem como as ações de capacitação que serão realizadas ao longo do ano.

Definidas as ações, a escolha de que servidores que irão participar destas ações de capacitação será baseada no grau de domínio que cada um deles possui das competências individuais priorizadas.

A PNDP traz ainda como instrumento para avaliação do PAC, o Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação, que contempla indicadores gerenciais sobre a execução das ações realizadas no ano anterior e uma análise dos resultados alcançados. É importante que a instituição conheça profundamente os indicadores que compõem o Relatório de execução para que estes estejam alinhados aos indicadores de avaliação do PAC daquela instituição.

Enquanto a avaliação das ações de capacitação do órgão mede a efetividade interna da capacitação e subsidia a melhoria contínua do PAC da organização, o Relatório de Execução consolida os dados de todos os órgãos da Administração Pública Federal fornecendo um retrato da efetividade dos processos de capacitação e desenvolvimento de todos estes órgãos, gerando assim subsídios para o aperfeiçoamento da implementação da PNDP.

O Decreto apresenta o seguinte entendimento sobre as ações de qualificação no art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ainda segundo a PNDP a contratação das entidades para formação dos agentes públicos deverá estar em conformidade com as diretrizes prevista no art. 3º:

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

O Decreto dispõe também da possibilidade de Licença para Capacitação, conforme art.10:

Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação

As diretrizes apresentadas no Decreto 5.707, direcionam que os órgãos devem elaborar gerenciar as ações de qualificação do seu corpo funcional, disponibilizando das ferramentas para desenvolvimento das competências, seja através de programas de Incentivo Educacional, que promovem a participação em cursos de língua estrangeira, em cursos de especialização e mestrado, com custeio parcial ou total, conforme orçamento disponível e planejamento interno do órgão.

## 5. CONCLUSÃO

Na reflexão do tema proposto, percebe-se que a Administração Pública tem o papel de agir em prol do bem comum, gerir os interesses coletivos, de forma a reduzir os processos burocráticos, alinhado as constantes mudanças de cenário.

O seu principal desafio é adaptar-se a esse cenário mutante, priorizando a adoção de novas práticas gerenciais para gerar nas atividades desenvolvidas. Nesse formato de atuação destaca-se o capital intelectual como o bem mais precioso das organizações, o ponto de partida garantir a sobrevivência organizacional é investir em pessoas, nesse contexto os processos de treinamento e desenvolvimento surgem como estratégias organizacionais e diferencial competitivo para as organizações.

Alinhado a esse entendimento da qualificação como diferencial e com o intuito em atender ao princípio da Eficiência, a Administração Pública institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto 5.707/2006, que tem como base as ações de capacitação com o objetivo de atender às prerrogativas da eficiência, eficácia, e efetividade dos serviços e efetividade.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado, 19 ed. São Paulo: Editora Método, 2011.

BORGES-ANDRADE, ABBADE, MOURÃO & COOLS. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas et al. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL, Assembleia Nacional Constituinte. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1998, 41ª edição, atualizada e ampliada Federal.

BRASIL, Lei 1711, de 28 de outubro de 1952, revogada pela Lei 8.112/1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L1711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L1711.htm) . Acesso em: 13 jan. 2018.



BRASIL, Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Senado Federal, 18 de abril de 1991. 170º da Independência e 103º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm#art253](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm#art253). Acesso em: 13 jan. 2018.

BRASIL, Lei 9527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Brasília, 10 de dezembro de 1997; 176º da Independência e 109º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9527.htm). Acesso em: 13 jan. 2018

BRASIL, Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 13 jan. 2018. 42, jan./mar.1998. Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 27 fev. de 1967 (suplemento). Retificado em 08 de março de 1967, 30 de março de 1967 e 17 de julho de 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decretolei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del0200.htm). Acesso em: 13 jan. 2018. BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Gestão Pública - Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional - Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas . Guia de Gestão da Capacitação por Competências, - 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>. Acesso em: 13 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Serviço Público — RSP, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-

CHIAVENATO, Idalberto, 1936-Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.-7.ed.rev.e atual. p. 03;48 -Barueri, SP: Manole,2009-(Série recursos humanos).

MARE. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa oficial, 1995.

MAZZA, A. Manual de direito administrativo. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012 MILKOVICH, G. T.;

BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, Regina S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. Revista do Serviço Público — RSP, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio P.; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. Revista O&S, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set.2008.

ROBBIS, Stelphen. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

Ronan Pereira Capobianco, Aparecida de Lourdes do Nascimento, Edson Arlindo Silva e Walmer Faroni, Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica

-R E G E , São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 201362.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.

VIANA, Vânia Alves, Elaboração de planos de Capacitação/Vânia Alves Vianna- Brasília:ENAP, 2015

[\[1\]](#) MBA em Gestão de Pessoas; Especialização em Gestão Pública; Graduação em Administração de Empresas, Administradora.

Enviado: Janeiro, 2019.

Aprovado: Março, 2019.