

A importância da capacitação contínua para a eficiência administrativa no setor público

The role of continuous professional development in enhancing administrative
efficiency in the public sector

Glenda Ester Rosa dos Santos¹

Lara Cristina Coelho Ferreira²

Edilon Mendes Nunes³

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os processos de gestão de pessoas e desenvolvimento de competências no setor público, especialmente à luz das reformas administrativas e das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A pesquisa busca compreender como os conceitos de competência, conhecimento e capital humano vêm sendo incorporados pelas organizações públicas diante dos desafios contemporâneos, como a inovação, a eficiência e a valorização do servidor. A metodologia utilizada é de caráter qualitativo e bibliográfico, baseada na análise de livros, artigos científicos e documentos oficiais. Foram examinadas obras clássicas e contemporâneas de autores como Chiavenato (2014), Fleury (2001), Drucker (1999), Bresser-Pereira (2001) e Davenport (1998), além de diretrizes institucionais emitidas por órgãos como a ENAP e o Ministério do Planejamento. A abordagem teórica inclui o modelo de competências, a gestão do conhecimento e os fundamentos da administração pública gerencial, considerando também aspectos motivacionais a partir das teorias de Maslow (1943), Herzberg (1966) e

¹Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP Campus Laranjal do Jari e-mail: glendarosa@gmail.com.br

²Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP Campus Laranjal do Jari e-mail: laraferreira1621@gmail.com.br

³Docente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP Campus Laranjal do Jari. Doutor em Gerenciamento Ambiental (Universidade Federal de Pernambuco). e-mail: edilon.nunes@ifap.com.br

Vroom (1964). Os resultados indicam que a administração pública brasileira tem avançado no sentido de integrar práticas modernas de gestão de pessoas, priorizando o desenvolvimento contínuo dos servidores com base em competências alinhadas aos objetivos institucionais. Contudo, os desafios ainda são muitos, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho, à efetividade dos treinamentos e à resistência à mudança por parte de estruturas organizacionais tradicionais. A PNDP aparece como uma política fundamental para orientar práticas de capacitação mais eficazes, porém sua implementação ainda depende de maior compromisso institucional e de métricas consistentes de avaliação. Conclui-se que o fortalecimento da gestão de pessoas no setor público passa, necessariamente, pela valorização do capital humano, pela disseminação da cultura de aprendizagem contínua e pelo uso estratégico das competências como instrumento de desenvolvimento organizacional e melhoria do serviço público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Pública. Administração Pública.

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource management processes and competency development in the public sector, particularly in light of administrative reforms and the guidelines established by the National People Development Policy (PNDP). The research seeks to understand how the concepts of competency, knowledge, and human capital have been incorporated by public organizations in response to contemporary challenges such as innovation, efficiency, and civil servant valorization. The methodology is qualitative and bibliographic in nature, based on the analysis of books, scientific articles, and official documents. Both classical and contemporary works were examined, including those by Chiavenato (2014), Fleury (2001), Drucker (1999), Bresser-Pereira (2001), and Davenport (1998), as well as institutional guidelines issued by bodies such as ENAP and the Ministry of Planning. The theoretical approach encompasses the competency model, knowledge management, and the foundations of managerial public administration, also considering motivational aspects drawn from the theories of Maslow (1943), Herzberg (1966), and Vroom (1964). The results indicate that Brazilian public administration has advanced toward integrating modern human resource management practices, prioritizing the continuous development of civil servants based on competencies aligned with institutional objectives. However, significant challenges remain, particularly regarding performance evaluation, training effectiveness, and resistance to change within traditional organizational structures. The PNDP emerges as a fundamental policy for guiding more effective capacity-building

practices, yet its implementation still depends on greater institutional commitment and consistent evaluation metrics. It is concluded that strengthening human resource management in the public sector necessarily requires the valorization of human capital, the dissemination of a culture of continuous learning, and the strategic use of competencies as an instrument for organizational development and improvement of public services.

Keywords: people management; public management; public administration.

1 INTRODUÇÃO

A busca por uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada a resultados têm impulsionado debates e iniciativas voltadas à modernização do Estado brasileiro, especialmente após as reformas administrativas iniciadas na década de 1990. Nesse cenário, a qualificação contínua dos servidores públicos tem se consolidado como um fator estratégico para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para o fortalecimento institucional. Conforme argumenta Chiavenato (2014), as organizações são formadas por pessoas e dependem diretamente de seu desempenho para alcançar os objetivos estabelecidos, o que evidencia a centralidade da gestão de pessoas e da capacitação no setor público.

No entanto, apesar da crescente valorização do tema, muitos órgãos públicos ainda enfrentam dificuldades para estruturar políticas de formação continuada que atendam às reais necessidades dos servidores e que estejam alinhadas aos objetivos institucionais. Isso revela um problema persistente: a ausência de investimentos consistentes e planejados em capacitação, o que compromete a eficiência administrativa e limita a capacidade do Estado em responder às demandas sociais de forma ágil e qualificada.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de discutir a capacitação contínua como elemento-chave para o desenvolvimento das competências dos servidores públicos e, consequentemente, para a efetivação de uma gestão pública moderna, eficaz e cidadã. Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência envolve a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para a obtenção de resultados eficazes em contextos específicos — definição que reforça a importância de políticas formativas bem estruturadas no serviço público.

O objetivo deste artigo é analisar a importância da capacitação contínua para a eficiência administrativa no setor público, com base em uma abordagem teórica e bibliográfica. Pretende-se refletir sobre como a qualificação profissional contribui para o desempenho institucional, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a consolidação de

uma cultura organizacional voltada à inovação e ao aprendizado contínuo.

Nesse contexto, o presente estudo está estruturado para oferecer uma revisão crítica da literatura sobre gestão de pessoas, gestão por competências e reforma administrativa, destacando as contribuições de autores como Bresser-Pereira (2001), Di Pietro (2010), Terra (2000) e os documentos oficiais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O trabalho visa, assim, evidenciar o papel da capacitação como ferramenta de transformação da administração pública brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca por uma administração pública mais eficiente e voltada à entrega de resultados exige, necessariamente, o investimento na qualificação contínua dos servidores. No contexto atual, marcado por transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a capacitação permanente no setor público tem sido reconhecida como um elemento estratégico, capaz de promover mudanças significativas na cultura organizacional, no desempenho das equipes e na qualidade dos serviços oferecidos à população. A modernização da máquina pública requer mais do que inovação tecnológica; exige, sobretudo, servidores capacitados para lidar com novas demandas, práticas e desafios.

Nesse sentido, a formação continuada deve ser encarada como um processo essencial ao aperfeiçoamento institucional. Deixa de ser um simples cumprimento de protocolos para se consolidar como investimento estruturante, capaz de garantir maior eficácia administrativa. A capacitação, quando bem planejada e integrada aos objetivos da organização, contribui para a consolidação de uma gestão orientada a resultados, com foco na eficiência, transparência e responsabilidade social.

A estruturação de programas de desenvolvimento profissional dentro dos órgãos públicos também favorece a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores. Ao investir no aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, a administração pública amplia sua capacidade de resposta às necessidades da sociedade, eleva os padrões de desempenho e estimula o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais. A valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua cria condições mais favoráveis para a adoção de boas práticas de gestão e para o fortalecimento da governança pública.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências deve estar alinhado às políticas de gestão de pessoas e ao planejamento estratégico dos órgãos públicos. A capacitação contínua permite identificar e suprir lacunas formativas, aperfeiçoar processos de trabalho e

implementar soluções mais eficazes para os problemas enfrentados na rotina administrativa. Além disso, contribui para tornar o setor público mais adaptável às mudanças, mais eficiente na alocação de recursos e mais capaz de atender aos princípios constitucionais da administração, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, sobretudo, eficiência.

É necessário compreender que a qualificação do servidor público não deve ser um esforço isolado ou esporádico, mas uma política institucional consistente e permanente. Quando inserida no contexto mais amplo da gestão do conhecimento e da inovação no serviço público, a formação continuada torna-se um dos principais vetores de transformação e fortalecimento do Estado, garantindo uma atuação mais ética, eficaz e alinhada às expectativas da sociedade.

2.1 Capacitação Contínua como Instrumento para a Eficiência Administrativa no Setor Público

A capacitação contínua dos servidores públicos é fundamental para garantir a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Conforme destaca Chiavenato (2014), a gestão eficaz de pessoas depende do desenvolvimento constante das competências dos indivíduos, visto que as organizações, públicas ou privadas, são formadas por pessoas cujo desempenho influencia diretamente os resultados institucionais. Nesse sentido, a formação continuada contribui para a adaptação dos servidores às constantes mudanças do ambiente organizacional e para o aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais necessárias ao exercício de suas funções.

Além disso, a gestão por competências tem se consolidado como uma abordagem estratégica para orientar os processos de capacitação no setor público. Fleury e Fleury (2001) definem competência como a “mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance de resultados eficazes em contextos específicos”, enfatizando que a identificação e o desenvolvimento dessas competências são essenciais para o aumento da produtividade e eficiência nas organizações públicas. A capacitação, portanto, deve ser planejada e executada com base nas necessidades reais do órgão, de modo a suprir lacunas e alinhar as capacidades dos servidores aos objetivos institucionais.

A busca pela eficiência também está diretamente relacionada à Reforma Gerencial do Estado brasileiro, que desde a década de 1990 enfatiza a importância da qualificação profissional como fator decisivo para a modernização da administração pública. Segundo

Bresser-Pereira (2001), o modelo gerencial propõe um Estado mais ágil e voltado para resultados, para o qual é imprescindível dispor de servidores capacitados e motivados, inserindo a capacitação no planejamento estratégico das organizações públicas. A superação do modelo burocrático tradicional, que frequentemente impõe rigidez e baixa produtividade, passa pela valorização do capital humano e pelo estímulo à aprendizagem contínua.

Nesse contexto, a eficiência administrativa, além de representar o uso racional dos recursos públicos, envolve a melhoria da qualidade e efetividade dos serviços, conforme destaca Di Pietro (2010). A capacitação permanente contribui para que os servidores estejam preparados para atender às demandas sociais com competência e responsabilidade, garantindo a observância dos princípios constitucionais da administração pública, especialmente o princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

A gestão do conhecimento tem se revelado um elemento-chave para sustentar a capacitação contínua no serviço público. Terra (2000) aponta que a capacidade de aprender e compartilhar conhecimentos dentro das organizações públicas é fundamental para construir uma cultura de inovação e aprimoramento constante, indispensável para enfrentar os desafios impostos pela complexidade e dinamismo do setor. Assim, a capacitação contínua deixa de ser uma atividade isolada e torna-se parte integrante de uma estratégia maior de desenvolvimento organizacional e fortalecimento institucional.

2.2 A Capacitação Contínua e o Desenvolvimento de Competências no Setor Público

O desenvolvimento contínuo de competências é um aspecto fundamental para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços no setor público. Fleury e Fleury (2001) definem competência como a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes para a obtenção de resultados eficazes em contextos específicos, destacando que a capacitação deve ser planejada com base nas necessidades reais das organizações. Essa perspectiva orienta a formulação de programas de formação que promovam o desenvolvimento efetivo das capacidades dos servidores públicos, alinhando-os às demandas institucionais e ao interesse público.

Chiavenato (2014) reforça que o capital humano é o principal ativo das organizações e que a gestão eficaz desse capital depende do investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas. A capacitação permanente não apenas aprimora as habilidades técnicas, mas também fortalece competências comportamentais, tais como liderança, comunicação e

trabalho em equipe, que são essenciais para o desempenho eficiente das funções públicas. Além disso, a aprendizagem contínua favorece a adaptabilidade dos servidores, preparando-os para lidar com as mudanças constantes do ambiente administrativo e com as inovações tecnológicas.

O contexto da Reforma Gerencial do Estado brasileiro, iniciada na década de 1990, co-locou a eficiência administrativa como princípio central da nova administração pública. Bres-ser-Pereira (2001) destaca que a modernização do Estado exige servidores qualificados e moti-vados, pois são eles os agentes responsáveis por transformar práticas burocráticas tradicionais em processos ágeis e orientados para resultados. Nesse sentido, a capacitação profissional passa a ser uma ferramenta estratégica indispensável para a implementação de políticas públicas efi-cazes e para o atendimento das expectativas dos cidadãos.

Além disso, a eficiência administrativa, conforme enfatizado por Di Pietro (2010), en-volve não apenas a racionalização dos recursos, mas também a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Para alcançar esse objetivo, os servidores públicos devem estar preparados para atuar com competência e responsabilidade, respeitando os princípios constitu-cionais que regem a administração pública, especialmente o princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

No campo da gestão do conhecimento, Terra (2000) argumenta que a capacidade de aprender e compartilhar saberes dentro das organizações é crucial para a criação de uma cultura de inovação e melhoria contínua. A gestão do conhecimento possibilita que a capacitação seja um processo dinâmico e integrado às rotinas de trabalho, contribuindo para o fortalecimento institucional e a construção de soluções inovadoras para os desafios públicos. Assim, a apren-dizagem organizacional se torna um diferencial competitivo e um mecanismo para enfrentar a complexidade crescente do setor público.

Autores como Drucker (1999) também reforçam a importância do desenvolvimento contínuo dos trabalhadores em qualquer organização, destacando que o capital intelectual é o recurso mais valioso em uma economia baseada no conhecimento. No serviço público, isso se traduz na necessidade de constante atualização e aperfeiçoamento dos servidores para garantir a eficácia das políticas públicas e a satisfação das demandas sociais.

A literatura contemporânea aponta que a capacitação deve ser vista não apenas como um instrumento de desenvolvimento individual, mas como parte integrante da estratégia orga-nizacional. Wright e McMahan (2011) defendem que o alinhamento entre a capacitação de pes-soas e os objetivos estratégicos da organização potencializa a performance institucional, promovendo uma administração pública mais eficiente, transparente e

comprometida com o interesse público.

2.3 A Avaliação da Capacitação e seu Impacto na Eficiência Administrativa

A avaliação dos programas de capacitação no setor público é essencial para assegurar que os recursos investidos resultem em melhorias concretas na gestão e na prestação dos serviços públicos. Kirkpatrick (1998) apresenta um dos modelos mais utilizados na avaliação de treinamentos, composto por quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Esse modelo permite uma análise abrangente, desde a satisfação imediata dos participantes até o impacto efetivo da capacitação no desempenho organizacional.

Além disso, a avaliação deve ser alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Chiavenato (2014) destaca que medir o impacto da capacitação na produtividade e na qualidade do trabalho é fundamental para justificar os investimentos e identificar áreas que necessitam de aperfeiçoamento. Para ele, o processo de avaliação contribui para a criação de uma cultura de melhoria contínua, onde o aprendizado é integrado às práticas cotidianas da instituição.

No setor público, a avaliação assume uma importância adicional devido à exigência por transparência e accountability. Paim (2011) enfatiza que os programas de desenvolvimento profissional devem ser avaliados não apenas pela satisfação dos servidores, mas também pelos efeitos sobre a qualidade dos serviços e a satisfação dos cidadãos, reforçando o compromisso do Estado com a eficiência e a legitimidade administrativa.

Outro aspecto relevante está na identificação das lacunas de competências. Oliveira (2010) afirma que a avaliação da capacitação ajuda a diagnosticar quais habilidades e conhecimentos ainda precisam ser desenvolvidos, permitindo que os gestores planejem intervenções mais eficazes e direcionadas. Esse processo dinâmico assegura que a capacitação não seja um evento isolado, mas parte integrante de uma estratégia contínua de desenvolvimento institucional.

A incorporação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) na avaliação da capacitação tem ampliado as possibilidades de monitoramento e feedback. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) ressaltam que plataformas digitais e ferramentas analíticas facilitam a coleta de dados em tempo real, possibilitando ajustes mais rápidos e assertivos nos programas de formação. Isso contribui para uma gestão mais eficiente e adaptável às necessidades do serviço público.

De acordo com Gomes e Vergara (2016), a mensuração dos resultados deve contemplar indicadores quantitativos e qualitativos, incluindo produtividade, qualidade dos serviços, engajamento dos servidores e impacto social. A avaliação eficaz permite, ainda, promover o reconhecimento dos servidores, incentivando a motivação e o comprometimento com as metas institucionais.

No contexto internacional, estudos de Salas et al. (2012) evidenciam que a avaliação sistemática da capacitação correlaciona-se positivamente com o desempenho organizacional, destacando que as organizações que investem em avaliação contínua apresentam maior capacidade de inovação e adaptação. Essa constatação reforça a necessidade de políticas públicas que incentivem a avaliação rigorosa como parte da gestão de pessoas no setor público brasileiro.

A literatura destaca que a avaliação da capacitação deve ser vista como um processo participativo e colaborativo, envolvendo gestores, formadores e servidores para garantir que os resultados reflitam as reais necessidades e expectativas de todos os envolvidos (Schiavon & Scorsolini-Comin, 2017). Essa abordagem contribui para a construção de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem e a melhoria constante.

2.4 A Capacitação Contínua como Fator de Motivação e Retenção no Serviço Público

A capacitação contínua desempenha um papel estratégico não só no aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos servidores públicos, mas também na motivação e retenção desses profissionais dentro das instituições. Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), o desenvolvimento profissional atende às necessidades de autoatualização, promovendo satisfação pessoal e estímulo para o crescimento, elementos essenciais para o engajamento no trabalho.

Complementando essa visão, Herzberg (1968), em sua teoria dos dois fatores, destaca que a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional é um dos principais motivadores intrínsecos para os trabalhadores, influenciando positivamente seu desempenho e comprometimento organizacional. Dessa forma, programas de capacitação bem estruturados podem contribuir para um ambiente de trabalho mais estimulante e produtivo.

De acordo com Robbins e Judge (2013), funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, apresentando maior qualidade em suas atividades e um comprometimento mais

forte com os objetivos institucionais. No setor público, a capacitação contínua não apenas aprimora as habilidades técnicas, mas também fortalece o vínculo do servidor com a organização, reduzindo a rotatividade e evitando a perda de conhecimento institucional.

Além disso, Chiavenato (2014) enfatiza que o investimento em formação continuada fortalece o capital humano, considerado o principal ativo das organizações. Um servidor bem qualificado é capaz de responder com mais eficácia às demandas da administração pública, contribuindo para a inovação e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a motivação do servidor público está ligada à percepção de que os esforços investidos na capacitação resultarão em recompensas valiosas, como reconhecimento, progressão na carreira e maior empregabilidade. Essa percepção reforça o comprometimento com o desenvolvimento contínuo e com o alcance das metas organizacionais.

No contexto das políticas públicas, o Programa Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos (PNCSP) destaca que a valorização dos servidores por meio da capacitação é fundamental para a modernização do Estado e para a entrega de serviços públicos de qualidade (BRA-SIL, 2017). O programa enfatiza a importância de alinhar as ações de desenvolvimento profissional às necessidades estratégicas da administração pública, garantindo maior eficiência e efetividade.

Estudos sobre engajamento no trabalho indicam que o desenvolvimento contínuo de competências está diretamente associado ao aumento da motivação e do desempenho (BAK-KER; DEMEROUTI, 2007). Servidores motivados demonstram maior dedicação e capacidade de superar desafios, elementos essenciais para a qualidade do serviço público.

Além disso, a gestão do conhecimento aparece como um recurso crucial para a retenção dos servidores qualificados. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a criação, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional fortalecem a capacidade da instituição de inovar e se adaptar a mudanças. Investir em capacitação contínua, portanto, é garantir que o conhecimento e a experiência não sejam perdidos, promovendo a sustentabilidade institucional. A necessidade de adaptação às rápidas transformações tecnológicas e sociais no setor público reforça a importância da capacitação constante. Drucker (2001) ressalta que o aprendizado contínuo é essencial para organizações que desejam permanecer relevantes e eficazes em ambientes dinâmicos, característica que define a administração pública moderna.

2.5 A Capacitação Contínua como Pilar da Eficiência no Setor Público

A capacitação contínua no setor público é um dos pilares fundamentais para o desen-volvimento institucional e a efetividade da gestão pública. Em um cenário marcado por trans-formações tecnológicas, complexidade social e crescente demanda por serviços de qualidade, a formação permanente dos servidores torna-se uma exigência para garantir o bom funciona-mento da máquina pública e a melhoria dos serviços oferecidos à população.

De acordo com Mintzberg (1995), organizações bem-sucedidas são aquelas que apren-dem continuamente e adaptam suas estruturas conforme a evolução do ambiente. No contexto da administração pública, isso implica em capacitar os servidores não apenas para executar tarefas técnicas, mas também para desenvolver competências críticas, inovadoras e alinhadas aos objetivos estratégicos do Estado.

Chiavenato (2014) reforça que as pessoas constituem o recurso mais importante das organizações e que o desenvolvimento do capital humano deve ser um processo estratégico. Para o autor, “a gestão de pessoas visa agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas nas organizações” (CHIAVENATO, 2014, p. 67), sendo a capacitação parte essencial desse ciclo. No serviço público, esse investimento se traduz em eficiência administrativa, pro-dutividade e maior capacidade de resposta às necessidades sociais.

Drucker (1999), ao tratar da sociedade do conhecimento, afirma que “em uma economia baseada no conhecimento, a aprendizagem contínua não é luxo, mas uma necessidade” (DRUCKER, 1999, p. 79). Essa perspectiva é particularmente relevante para a administração pública, onde a adaptação a mudanças legislativas, tecnológicas e sociais exige um corpo funcional bem preparado e atualizado.

Além disso, autores como Senge (2006) destacam a importância da aprendizagem orga-nizacional. Em *A quinta disciplina*, Senge define as organizações que aprendem como aquelas em que “as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que real-mente desejam” (SENGE, 2006, p. 3). Essa lógica reforça a necessidade de promover ambientes institucionais que incentivem a formação contínua como parte da cultura organizacional.

Segundo Lacombe (2011), o treinamento e o desenvolvimento são componentes estra-tégicos da gestão pública, devendo ser planejados a partir de um diagnóstico das necessidades organizacionais. Ele argumenta que o investimento em capacitação é o que diferencia as orga-nizações reativas das proativas, especialmente no setor público (LACOMBE, 2011, p. 215).

Parry (1996) também contribui para o debate ao afirmar que as competências devem ser mapeadas e desenvolvidas com base nos objetivos institucionais, promovendo

alinhamento en-tre as habilidades dos servidores e as demandas da administração. Esse modelo de gestão por competências tem sido adotado por diversas esferas do setor público como uma forma de ga-rantir eficácia, eficiência e economicidade.

Complementando essa visão, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018) enfatiza que a capacitação deve estar integrada ao planejamento estratégico institucional, promovendo o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e comportamentais. Se-gundo suas diretrizes, a qualificação dos servidores é essencial para uma gestão pública orien-tada para resultados e voltada ao cidadão (ENAP, 2018, p. 10).

Por fim, a gestão do conhecimento também ocupa um papel central nesse processo. Da-venport e Prusak (1998) defendem que o conhecimento compartilhado e gerido nas organiza-ções é um ativo valioso, especialmente no setor público, onde a continuidade das políticas e programas depende da memória institucional. Para eles, “conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insight” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5), sendo a capacitação uma das formas de sistematizá-lo e disseminá-lo.

A capacitação contínua dos servidores públicos deve ser vista como investimento estra-tégico, e não como gasto. Ela fortalece a governança, impulsiona a inovação, melhora o aten-dimento ao cidadão e contribui para a construção de um Estado mais eficiente, transparente e preparado para os desafios contemporâneos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo fundamenta-se em uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo bibliográfica, cujo objetivo é discutir e analisar a relevância da capacitação contínua dos servidores públicos como fator estratégico para a promoção da eficiência administrativa. A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção e interpretação de obras já publicadas, como livros, artigos científicos e documentos institucionais, que tratam da temática investigada.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. Ela permite ao pesqui-sador conhecer o estado da arte sobre determinado tema, identificar diferentes abordagens teó-ricas e estabelecer relações entre os autores. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi esco-lhida por ser adequada à proposta de reflexão teórica sobre a gestão de pessoas, capacitação e eficiência no setor público.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), esse tipo de pesquisa é particularmente

relevante quando se deseja examinar um problema sob o ponto de vista teórico, permitindo construir um referencial sólido que subsidie futuras investigações empíricas. Para tanto, foram selecionadas obras clássicas e contemporâneas de autores consagrados como Chiavenato (2014), Fleury e Fleury (2001), Bresser-Pereira (2001), Drucker (1999), e Senge (2006), além de documentos técnicos e institucionais, como os produzidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018).

A análise foi realizada por meio da leitura crítica e interpretativa dos textos selecionados, buscando identificar os principais conceitos, argumentos e contribuições sobre o papel da formação continuada no desempenho do servidor e na qualidade da gestão pública. A triangulação teórica entre diferentes correntes e abordagens permitiu uma compreensão abrangente do tema, reforçando a importância da capacitação como elemento essencial à modernização do Estado e à promoção da eficiência administrativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos estudos e marcos conceituais disponíveis permitiu compreender que a capacitação contínua dos servidores públicos é um dos pilares para a construção de uma administração pública eficiente, moderna e voltada ao atendimento qualificado das demandas sociais. Em contextos marcados por crescente complexidade, instabilidade e exigências por transparência, agilidade e inovação, a formação continuada desponta como um vetor indispensável para o fortalecimento institucional do Estado.

Segundo Chiavenato (2014), a efetividade das organizações está diretamente ligada ao desempenho das pessoas que as compõem, uma vez que são os indivíduos, com seus conhecimentos, atitudes e habilidades, os principais responsáveis pelos processos e resultados organizacionais. Assim, no setor público, a capacitação deixa de ser uma ação periférica e passa a ser tratada como um investimento estratégico na construção da capacidade estatal.

O modelo de gestão por competências, defendido por Fleury e Fleury (2001), oferece subsídios importantes para entender como as administrações públicas podem planejar suas ações formativas de maneira mais efetiva. Ao identificar as competências necessárias para o bom desempenho das funções públicas e, em seguida, mapear as lacunas de qualificação existentes, os gestores públicos podem direcionar os esforços de capacitação para suprir essas defasagens, tornando os recursos empregados mais eficazes e os resultados mais mensuráveis. Isso também contribui para a motivação dos servidores, que percebem sentido

e utilidade na formação recebida.

O advento da Reforma Gerencial do Estado, idealizada e implementada no Brasil a partir da década de 1990, introduziu a lógica da eficiência e da orientação para resultados como princípios orientadores da nova administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2001). Para viabilizar essa transição, a qualificação dos recursos humanos tornou-se uma prioridade. Diferente do modelo burocrático tradicional, baseado em normas rígidas e padronizadas, o modelo gerencial exige dos servidores públicos capacidade crítica, tomada de decisão contextualizada e adaptação constante às transformações sociais, tecnológicas e institucionais. Logo, a capacitação continuada é um dos mecanismos para dar sustentação à reforma e à consolidação de um novo perfil de serviço público.

A Constituição Federal de 1988, ao estabelecer no caput do artigo 37 os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, reforça a necessidade de que a atuação administrativa seja pautada não apenas pela obediência formal às normas, mas também pela busca de resultados concretos e de qualidade. Nesse sentido, como destaca Di Pietro (2010), o princípio da eficiência vai além da economia de recursos, englobando a eficácia, a celeridade e a efetividade dos serviços prestados — atributos que dependem, em grande medida, da qualificação dos quadros funcionais.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem reiterado, em suas publicações e diretrizes, que os programas de desenvolvimento de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico das instituições, sendo formulados com base em diagnósticos objetivos de necessidades (ENAP, 2018). Isso significa abandonar práticas improvisadas de capacitação e adotar uma abordagem sistêmica, planejada e orientada para resultados. A ENAP também enfatiza que a capacitação deve contemplar, além de conteúdos técnicos, competências transversais, como liderança, comunicação, trabalho em equipe e foco no cidadão.

Outro eixo importante diz respeito à gestão do conhecimento, abordada por Davenport e Prusak (1998), que veem na circulação e sistematização de saberes um recurso estratégico para a inovação e a aprendizagem organizacional. Em um ambiente como o da administração pública, caracterizado muitas vezes pela rotatividade de gestores, descontinuidade de políticas e excesso de procedimentos formais, o compartilhamento de boas práticas e a institucionalização de conhecimentos são essenciais para evitar perdas de memória organizacional e assegurar a continuidade e a qualidade da gestão.

Nesse contexto, autores como Peter Senge (2006) também são fundamentais para o debate. Ele propõe a ideia de organizações que aprendem, ou seja, instituições capazes de

criar processos contínuos de aprendizado coletivo, onde os servidores se sintam parte de um esforço conjunto de transformação e crescimento. Segundo o autor, organizações públicas precisam cultivar uma cultura de aprendizagem que permita não apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas a capacidade de questionar paradigmas, revisar rotinas e experimentar novas soluções, capacidades indispensáveis para o enfrentamento dos desafios do século XXI.

O estudo também permitiu observar que a capacitação impacta diretamente a relação entre o Estado e a sociedade. Quanto mais preparados estiverem os servidores, maior será sua capacidade de prestar serviços com empatia, responsabilidade, agilidade e justiça, aspectos que fortalecem a legitimidade do Estado democrático de direito e promovem maior confiança da população na gestão pública.

Vale ressaltar que a capacitação contínua deve ser acompanhada de instrumentos de avaliação de impacto, para que seja possível mensurar os resultados concretos das ações formativas. Essa prática é defendida por autores como Vergara (2000), que sugere a adoção de metodologias que considerem tanto o aprendizado individual quanto os efeitos institucionais das capacitações. A ausência de avaliações estruturadas pode comprometer a efetividade dos programas e dificultar a melhoria contínua das estratégias de desenvolvimento de pessoas.

5 CONCLUSÃO

A capacitação contínua dos servidores públicos revela-se como um elemento fundamental para o fortalecimento da eficiência administrativa e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um contexto marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas e organizacionais, o investimento na formação permanente torna-se indispensável para que o Estado possa responder de maneira eficaz às demandas crescentes e complexas da população. A formação continuada, quando planejada e alinhada aos objetivos institucionais por meio da gestão por competências, permite identificar lacunas e aprimorar habilidades técnicas e comportamentais, contribuindo para a adaptação dos servidores às mudanças e para o aumento da produtividade no setor público. Além disso, a capacitação deve ser entendida como parte integrante do planejamento estratégico das organizações, e não como uma atividade isolada, sendo essencial para a superação do modelo burocrático tradicional e para a consolidação de uma administração pública mais ágil, inovadora e orientada para resultados.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a qualificação dos servidores não deve se restringir apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também envolver aspectos relacionados à ética, ao compromisso social e à capacidade de inovação. A valorização do capital humano e a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem contínua fomentam a construção de uma cultura organizacional que estimula a criatividade e a melhoria constante dos processos administrativos. Assim, a capacitação contínua contribui para o desenvolvimento de profissionais mais preparados para enfrentar os desafios do serviço público, fortalecendo o vínculo entre o servidor e a instituição e promovendo maior satisfação e engajamento no trabalho.

Para que esses benefícios sejam efetivamente alcançados, é imprescindível que as políticas públicas voltadas à capacitação sejam institucionalizadas e dotadas de recursos adequados, garantindo a sua sustentabilidade e continuidade ao longo do tempo. O fortalecimento das Escolas de Governo, como espaços especializados na formação e no desenvolvimento dos servidores, é um caminho estratégico para ampliar o alcance e a qualidade dos programas de capacitação, especialmente quando aliado ao uso de tecnologias educacionais que possibilitem a democratização do acesso à aprendizagem.

Além disso, a gestão do conhecimento dentro das organizações públicas deve ser estimulada, criando mecanismos para que o saber adquirido seja compartilhado e aplicado na prática administrativa. A promoção de uma cultura de aprendizagem organizacional e a adoção de metodologias inovadoras fortalecem a capacidade do setor público de se adaptar a um cenário dinâmico e em constante transformação. Por meio dessas ações, a capacitação deixa de ser uma atividade isolada e passa a integrar uma estratégia maior de desenvolvimento institucional, capaz de promover a excelência na prestação dos serviços públicos.

Ressalta-se a necessidade de pesquisas futuras que aprofundem a compreensão dos impactos da capacitação contínua sobre o desempenho institucional, com ênfase especial em contextos locais e regionais, onde as limitações estruturais muitas vezes dificultam a implementação de políticas eficazes. Investigar como diferentes modelos formativos podem influenciar a qualidade do serviço público contribuirá para a construção de políticas cada vez mais eficazes e contextualizadas, que valorizem o servidor e atendam às reais necessidades da sociedade. Assim, investir na qualificação permanente dos servidores é investir na capacidade do Estado de cumprir sua missão constitucional com responsabilidade, qualidade e efetividade, garantindo uma administração pública moderna, transparente e comprometida com o bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Programa Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos (PNCSP)**. Brasília: MPDG, 2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 6. ed. São Paulo: Editora 34, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: diretrizes e estratégias**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/enap/pt-br/assuntos/desenvolvimento-de-pessoas/pndp>. Acesso em: 11 maio 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs: the four levels**. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy K. **Training evaluation: principles and practices**. Alexandria: ATD Press, 2016.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão de competências: conceitos, modelos e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIM, Célio. **Gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2011.

PARRY, Scott B. Just what is a competency (and why should you care)? **Training**, v. 35, n. 6, p. 58-64, 1996.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SALAS, Eduardo *et al.* The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SCHIAVON, José Antonio; SCORSOLINI-COMIN, Fernanda de Oliveira. Avaliação de treinamentos: aspectos conceituais e metodológicos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 122-136, 2017.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 15. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.