



FORMAÇÃO CONTINUADA NO SERVIÇO PÚBLICO: VETOR ESTRATÉGICO PARA A QUALIFICAÇÃO E EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

JOSÉ LEONARDO LIBÓRIO ALVES; THEREZA RAQUEL DE MORAIS PINHEIRO
HORTA COELHO; JANAINA ZILDEIA DA SILVA PAIVA

RESUMO

A qualificação permanente dos servidores públicos representa uma estratégia crucial para o fortalecimento da administração pública e a efetividade das políticas públicas. Este trabalho tem como objetivo analisar a formação continuada no serviço público enquanto vetor estratégico para o aprimoramento das capacidades institucionais, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A metodologia adotada baseia-se em pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e analítica, sustentada por referenciais teóricos sobre gestão de pessoas, capacitação estatal e desempenho organizacional. Inicialmente, discute-se o papel do servidor como agente público, destacando-se a importância da valorização profissional e do desenvolvimento de competências alinhadas às funções exercidas. Em seguida, analisa-se a formação continuada como instrumento de gestão, enfatizando-se sua relevância para o fortalecimento de estruturas organizacionais e para a construção de uma cultura institucional comprometida com resultados. Os resultados indicam que políticas de capacitação desvinculadas de um planejamento estratégico e de metas organizacionais tendem a ter baixo impacto na rotina administrativa. Por outro lado, programas sistemáticos, articulados com diagnósticos de necessidades, acompanhamento pedagógico e avaliações de desempenho, revelam-se eficazes na transformação da atuação pública. A análise aponta ainda a necessidade de investimento em escolas de governo como estruturas permanentes para o desenvolvimento profissional no setor público. Conclui-se que a formação continuada, se planejada de forma estratégica, pode contribuir de maneira significativa para o aprimoramento da governança pública, a racionalização dos recursos, a profissionalização dos quadros e a prestação de serviços mais qualificados, éticos e responsivos às demandas sociais.

Palavras-chave: desempenho institucional; profissionalização; inovação pública.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas assume papel estratégico na formulação, execução e avaliação de políticas públicas, à medida que o alinhamento entre as competências dos servidores e os objetivos institucionais impacta diretamente a efetividade das ações governamentais. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas destaca-se como mecanismo essencial para integrar o desenvolvimento individual às metas organizacionais, promovendo maior eficiência na prestação dos serviços públicos (Garavan, Costine e Heraty, 1995; McCracken e Wallace, 2000; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, 2010b). Conforme assinala Tanabe (2011), tal alinhamento constitui fator determinante para a eficácia e a sensibilidade das políticas às demandas sociais.

A literatura aponta que práticas como o recrutamento estratégico, a formação continuada e a valorização dos servidores contribuem para o fortalecimento da capacidade estatal de inovar e responder aos desafios contemporâneos (Bergue, 2020). Para tanto, é necessário conferir maior autonomia às unidades de gestão de pessoas, promovendo a flexibilização de processos e a adesão dos trabalhadores aos objetivos institucionais. No entanto, conforme Paauwe (2004), persistem obstáculos organizacionais e institucionais que limitam essa autonomia, ainda influenciada por modelos centralizados, como o instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, responsável pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Brasil, 2006).

Estudos demonstram que a valorização dos servidores públicos por meio de políticas de capacitação, reconhecimento e boas condições de trabalho está diretamente relacionada ao desempenho institucional (Ferris *et al.*, 2007; Paauwe, 2004; Tanabe, 2011). A formação adequada, nesse sentido, contribui para a retenção de talentos, o aumento do engajamento e a continuidade das ações governamentais, fortalecendo a cultura organizacional e a entrega de serviços públicos de qualidade (Bergue, 2020).

Entretanto, desafios estruturais ainda se impõem. A falta de incentivos à capacitação, combinada à ausência de reconhecimento profissional, compromete o engajamento dos servidores, resultando em perdas na eficiência dos serviços (Truss, 2008). O modelo burocrático tradicional, predominante na administração pública brasileira, dificulta a modernização das práticas de gestão de pessoas, como evidenciado por Bresser-Pereira (1998), limitando o avanço de uma abordagem mais estratégica e centrada no desenvolvimento humano.

Nesse cenário, destaca-se a relevância da capacitação contínua como vetor de aprimoramento institucional. A literatura ressalta que o desempenho dos servidores públicos influencia diretamente a percepção da população sobre a qualidade dos serviços e a legitimidade das instituições estatais (Gonçalves, 2002). A gestão por competências, segundo Chiavenato (2014), contribui para a articulação entre habilidades individuais e necessidades organizacionais, promovendo inovação e eficiência.

Esse processo deve estar articulado ao planejamento estratégico da força de trabalho, integrando diagnóstico de necessidades, alocação de talentos e desenvolvimento de competências essenciais à consecução das metas públicas. A aprendizagem organizacional torna-se, nesse sentido, elemento estruturante para o fortalecimento da capacidade de resposta do Estado. Amaral (2014) defende a criação de uma cultura institucional voltada ao aprendizado contínuo, enquanto Da Silva *et al.* (2023) apontam a capacitação como instrumento de disseminação de boas práticas e de aprimoramento da gestão pública.

As escolas de governo, nesse contexto, configuram-se como instrumentos estratégicos de institucionalização da formação de servidores. De acordo com Schabbach e Ramos (2024), essas instituições fomentam uma cultura de aprendizagem organizacional voltada à modernização da administração pública. Aires *et al.* (2014) enfatizam que a formação constante fortalece a capacidade do Estado, promovendo maior eficiência na formulação e implementação das políticas.

Além do aprimoramento técnico, as escolas de governo contribuem para a consolidação de uma burocracia profissional, comprometida com os valores democráticos e sensível às demandas sociais. A atualização permanente dos servidores, como indicam Schabbach e Ramos (2024), amplia a autonomia decisória, a responsabilidade administrativa e a capacidade de atuação baseada em evidências. Aires *et al.* (2014) reforçam que a formação contínua favorece a adaptação das políticas às realidades emergentes.

Diante da complexidade crescente da gestão pública e da digitalização dos serviços, torna-se necessário inovar nas metodologias formativas. Schabbach e Ramos (2024) defendem a incorporação de tecnologias educacionais e práticas pedagógicas ativas para potencializar os resultados da capacitação. Essa perspectiva é corroborada por Aires *et al.* (2014), para quem a

modernização das estratégias formativas contribui para preparar os servidores frente aos desafios contemporâneos.

Por fim, cumpre ressaltar a importância das escolas de governo na disseminação de valores como ética, integridade e compromisso com o interesse público. A qualificação dos servidores, conforme destacam Schabbach e Ramos (2024), ultrapassa os aspectos técnicos, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional orientada à transparência, à responsabilidade social e à efetividade das políticas públicas.

Diante dos desafios enfrentados pela administração pública brasileira, em especial no que tange à efetividade das políticas públicas e à qualidade dos serviços prestados, a formação continuada emerge como uma estratégia essencial para a valorização dos servidores e o fortalecimento das capacidades estatais. A literatura contemporânea tem apontado que iniciativas de capacitação bem estruturadas contribuem para a modernização da gestão pública, promovendo a inovação, o compromisso ético e o alinhamento das ações administrativas às demandas sociais (Lück, 2021; Gaetani e Ribeiro, 2022). Nesse contexto, a formação continuada deixa de ser um instrumento pontual e passa a integrar uma lógica sistêmica de desenvolvimento institucional, articulada com a profissionalização dos quadros públicos e a melhoria do desempenho organizacional. Considerando os desafios enfrentados pela administração pública frente às crescentes demandas sociais e à necessidade de qualificar os serviços prestados, torna-se fundamental compreender o papel estratégico da formação continuada como mecanismo de fortalecimento da capacidade estatal. Assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar a formação continuada no serviço público, enquanto vetor estratégico para a qualificação dos servidores e para a efetividade das políticas públicas.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, tendo como procedimento principal a revisão de literatura. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), o enfoque qualitativo busca interpretar fenômenos em seus contextos naturais, atribuindo sentido às relações sociais e institucionais que os constituem. Tal escolha metodológica permite uma compreensão analítica dos fatores que qualificam a formação continuada como instrumento estratégico na gestão pública.

O caráter descritivo da investigação tem como objetivo registrar, sistematizar e interpretar aspectos conceituais e práticos relacionados à capacitação de servidores e à gestão estratégica de pessoas na administração pública, sem a pretensão de intervir diretamente na realidade observada (Gil, 2008). Simultaneamente, a pesquisa possui traços exploratórios, uma vez que se propõe a aprofundar o entendimento de uma temática ainda em consolidação no campo das políticas públicas. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de abordagem é apropriado para contextos em que há necessidade de ampliar o conhecimento e formular interpretações preliminares com base em fontes secundárias.

O procedimento adotado foi a pesquisa bibliográfica, entendida como análise sistemática de publicações científicas relevantes para o tema em questão (Gil, 2008). Foram selecionadas obras a partir de critérios como atualidade, relevância acadêmica, pertinência temática e contribuição teórica. As fontes contemplam artigos científicos, livros, dissertações, teses e documentos institucionais de organismos nacionais e internacionais, com destaque para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A análise do conteúdo foi orientada por uma abordagem dedutiva, iniciando-se em conceitos amplos da administração pública e da gestão estratégica de pessoas até alcançar aspectos específicos da formação continuada no serviço público e sua relação com a efetividade das políticas. Conforme Lakatos e Marconi (2017), a dedução possibilita estabelecer conexões

lógicas entre os referenciais teóricos e as evidências analisadas, promovendo uma leitura aprofundada do objeto investigado.

Com base nesse percurso metodológico, busca-se não apenas identificar e apresentar os principais aportes teóricos sobre o tema, mas também interpretar criticamente os elementos que sustentam a importância da qualificação dos servidores públicos como vetor de aprimoramento da gestão pública nas diferentes esferas governamentais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A formação continuada de servidores públicos, quando integrada a uma estratégia de gestão por competências, revela-se como um dos pilares para o fortalecimento institucional do Estado. Os estudos analisados apontam que o investimento sistemático na qualificação dos quadros públicos promove ganhos significativos de eficiência, capacidade técnica e adaptabilidade frente às demandas crescentes da sociedade contemporânea (Paauwe, 2004; Tanabe, 2011; Schabbach e Ramos, 2024).

A análise da literatura evidencia que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à existência de políticas de capacitação articuladas ao planejamento estratégico governamental. Conforme Bergue (2020), a formação de servidores deve ser orientada por um diagnóstico criterioso de necessidades, que considere as lacunas de competências, os desafios institucionais e os objetivos programáticos da administração pública. Tal abordagem favorece a racionalização de recursos, o alinhamento entre perfis profissionais e funções desempenhadas, bem como a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Observa-se, no entanto, que grande parte dos entes públicos ainda adota modelos reativos de capacitação, com iniciativas pontuais e desarticuladas dos processos decisórios e da cultura organizacional. Conforme apontado por Da Silva *et al.* (2023), essa fragmentação compromete a efetividade da formação, restringindo seu alcance ao cumprimento formal de exigências legais ou administrativas, sem impacto real na transformação das práticas institucionais.

Nesse cenário, a atuação das escolas de governo tem se mostrado decisiva. Os estudos de Schabbach e Ramos (2024) destacam o papel dessas instituições na institucionalização de processos formativos, na padronização de metodologias pedagógicas e na criação de ambientes de aprendizagem contínua. Além disso, sua inserção nas estruturas de governo permite maior integração entre as ações de capacitação e os objetivos estratégicos das políticas públicas.

A literatura consultada também enfatiza a importância de se superar a visão tecnicista da formação, incorporando à capacitação temas transversais como ética pública, responsabilidade social, inclusão, diversidade, inovação e uso de tecnologias (Aires *et al.*, 2014). A inclusão desses conteúdos amplia a capacidade crítica dos servidores, fomentando práticas mais responsivas, éticas e comprometidas com os princípios da administração pública.

Outra questão recorrente nas análises refere-se à resistência organizacional à mudança, especialmente em contextos fortemente marcados por estruturas hierarquizadas e culturas burocráticas. Bresser-Pereira (1998) já assinalava que a transição de um modelo burocrático para uma administração pública gerencial requer a valorização do capital humano como ativo estratégico, o que inclui reformulações nas práticas de avaliação de desempenho, reconhecimento institucional e desenvolvimento profissional.

Além disso, os estudos de Truss (2008) e Paauwe (2004) sugerem que a ausência de incentivos concretos à aprendizagem e a inexistência de planos de carreira estruturados desestimulam a participação dos servidores em ações de formação. Tal cenário pode ser agravado pela sobrecarga de tarefas cotidianas, ausência de substituição temporária durante os períodos de capacitação e baixa valorização simbólica do aprendizado no ambiente organizacional.

A análise dos dados reforça a importância da gestão por competências como instrumento de articulação entre as necessidades da organização e o desenvolvimento dos servidores. Conforme Chiavenato (2014), essa abordagem permite identificar competências essenciais, traçar planos de desenvolvimento personalizados e promover avaliações mais justas e coerentes com os objetivos estratégicos institucionais. A adoção dessa lógica favorece a consolidação de uma burocracia profissionalizada e responsiva, capaz de lidar com os desafios impostos pelas transformações sociais, econômicas e tecnológicas.

Do ponto de vista internacional, os relatórios da OCDE (2010b) indicam que países com maior maturidade institucional investem de forma sistemática na qualificação de seus quadros públicos, compreendendo que a capacitação não deve ser vista como gasto, mas como investimento estratégico. Essas experiências demonstram que a sustentabilidade das políticas públicas depende, em larga medida, da capacidade técnica, ética e adaptativa dos seus executores.

Por fim, é possível concluir que a efetividade da formação continuada depende de uma abordagem integrada, que envolva diagnóstico de necessidades, articulação intersetorial, inovação metodológica e avaliação de resultados. A construção de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem permanente é condição necessária para a consolidação de uma gestão pública moderna, eficiente e orientada à entrega de valor público.

4 CONCLUSÃO

A análise realizada evidenciou que a formação continuada de servidores públicos, quando orientada pela gestão por competências, configura-se como um instrumento estratégico para o fortalecimento da administração pública. A literatura consultada reforça que a qualificação permanente dos quadros estatais não deve ser concebida de forma isolada ou pontual, mas como parte integrante de uma política de desenvolvimento institucional articulada ao planejamento governamental.

Verificou-se que a simples oferta de cursos, desvinculada de diagnósticos precisos e de objetivos organizacionais claros, tende a produzir resultados limitados, muitas vezes restritos ao cumprimento de obrigações formais. Em contrapartida, a adoção de modelos formativos sustentados por metodologias pedagógicas inovadoras, conteúdos atualizados e avaliações contínuas tem maior potencial de impacto, tanto sobre o desempenho individual dos servidores quanto sobre a efetividade das políticas públicas.

Destaca-se, ainda, o papel das escolas de governo como agentes catalisadores da profissionalização do serviço público. Ao estruturar trilhas formativas alinhadas às competências institucionais e às demandas sociais, essas instituições contribuem para a construção de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, à inovação e à ética no setor público.

Conclui-se, portanto, que a gestão por competências aplicada à formação continuada representa uma alternativa eficaz para aprimorar os serviços públicos e consolidar uma burocracia estatal mais técnica, responsiva e comprometida com os princípios constitucionais. Para isso, é essencial que a capacitação dos servidores seja tratada como prioridade estratégica e integrada a um modelo de gestão pública que valorize o desenvolvimento humano como eixo estruturante da atuação estatal.

REFERÊNCIAS

AIRES, R.; SALGADO, C.; AYRES, K.; ARAÚJO, A. Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007-1027, 2014.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014.

BRASIL. Decreto nº 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*. Presidência da República, Brasília, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396 p. ISBN 978-85-450-0714-2.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DA SILVA, D. F. B.; DE OLIVEIRA, G. C. S.; LIMA, J. S. P.; ROBERTO, J. C. A. Treinamento, práticas e desenvolvimento de melhoria incremental para um agradável ambiente nas organizações. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 15, n. 7, p. 6655-6672, 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERRIS, Gerald R. et al. Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 2, p. 117-130, 2007.

GAETANI, Francisco; RIBEIRO, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Profissionalização e reforma do Estado: dilemas e perspectivas da gestão pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 489-514, jul./set. 2022.

GARAVAN, Thomas N.; COSTINE, Pat; HERATY, Noreen. The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, v. 19, n. 10, p. 4-10, out. 1995.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Emília Maria. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. In: *CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, 7., 2002, Lisboa. Anais [...]. Caracas: CLAD, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜCK, Heloísa. *Formação continuada de professores: tecendo redes de desenvolvimento profissional e aprendizagem*. 9. ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2021.

McCRACKEN, Martin; WALLACE, Mary. Exploring strategic maturity in HRD: rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, v. 24, n. 8, p. 425-467, 2000.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future*. Paris: OECD Publishing, 2010b.

PAAUWE, Jaap. *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SCHABBACH, Letícia; RAMOS, Marília Patta. As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 3, 2024.

TANABE, Tatiana Ribeiro. O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2011.

TRUSS, Catherine. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008.