

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

SARAH ADELIZA LEITE CARDILQUIO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

SARAH ADELICZA LEITE CARDILQUIO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação do professor Doutor Filipe de Castro Quelhas.

PORTO VELHO-RO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Cardiliquio, Sarah Adalciza Leite.
Gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas /
Sarah Adalciza Leite Cardiliquio. - Porto Velho, 2025.
20 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público. 3. Capacitação contínua.
4. Desenvolvimento de servidores. 5. Gestão por competências. I.
Quelhas, Filipe de Castro (orient.). II. Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

SARAH ADELICZA LEITE CARDILQUIO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação do professor Doutor Filipe de Castro Quelhas.

Aprovado em: 24/11/2025 pela banca examinadora.



Documento assinado digitalmente

LUCIANA APARECIDA BARBIERI

Data: 30/01/2026 15:02:35-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Luciana Aparecida Barbieri

Assinado por **MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES**

Num. de Identificação: 03160819

Data: 2026.02.03 20:25:57+00'00'

Maria Carolina Martins Rodrigues



Documento assinado digitalmente

FILIPE DE CASTRO QUELHAS

Data: 09/01/2026 17:40:37-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Filipe de Castro Quelhas
Orientador

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

RESUMO: Este trabalho aborda a gestão de pessoas no setor público, tendo como foco os desafios e perspectivas da capacitação contínua dos servidores. Diante das crescentes demandas e das exigências por eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade, a valorização do capital humano tornou-se um elemento central para o fortalecimento da administração pública. A pesquisa apresenta uma breve evolução histórica da gestão de pessoas, desde modelos burocráticos até a adoção da gestão estratégica por competências, destacando a importância da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) como instrumento de planejamento e aprimoramento profissional. Analisa-se ainda as principais dificuldades enfrentadas na implementação de políticas de capacitação, como restrições orçamentárias, resistência à mudança e ausência de uma cultura de aprendizagem contínua. O estudo também evidencia as boas práticas e perspectivas que apontam para uma administração pública mais moderna, inclusiva e orientada a resultados. Conclui-se que investir na capacitação permanente dos servidores é essencial para o desenvolvimento institucional e para a construção de um serviço público mais eficiente, ético e comprometido com o interesse coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Setor público; Capacitação contínua; Desenvolvimento de servidores; Gestão por competências.

ABSTRACT: This study addresses human resource management in the public sector, focusing on the challenges and perspectives of continuous training for civil servants. In the face of increasing demands for efficiency, transparency, and quality in public services, valuing human capital has become a central element in strengthening public administration. The research presents a brief historical overview of people management, from bureaucratic models to the adoption of strategic management by competencies, highlighting the importance of the National Policy for People Development (PNDP) as an instrument for planning and professional improvement. It also analyzes the main difficulties encountered in implementing training policies, such as budget constraints, resistance to change, and the absence of a continuous learning culture. Furthermore, the study highlights best practices and perspectives that point toward a more modern, inclusive, and results-oriented public administration. It concludes that investing in the continuous training of civil servants is essential for institutional development and for building a more efficient, ethical, and socially committed public service.

KEYWORDS: Human resource management; Public sector; Continuous training; Civil servant development; Competency management.

1 INTRODUÇÃO

Diante das exigências por maior eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos, a gestão de pessoas tem ganhado muita relevância e seus efeitos estão em crescentes discussões. Segundo Soviensi & Stigar (2008) a gestão de pessoas caracteriza-se pela participação, capacitação, comprometimento e pelo desenvolvimento do bem mais valioso da organização, seu capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem.

A evolução do conceito de gestão de pessoas reflete as profundas transformações sociais, econômicas e institucionais que ocorreram ao longo das décadas. Inicialmente a área era pautada em práticas estritamente administrativas e burocráticas, funcionando como um departamento pessoal focado no cumprimento de obrigações legais, controle de ponto, registro e demissão de funcionários.

Observando um cenário de mudanças no âmbito social, econômico e tecnológico é indispensável repensar sobre o papel do servidor público e as estratégias que podem ser adotadas para seu desenvolvimento contínuo, já que historicamente o serviço público foi marcado por estruturas rígidas e por uma cultura organizacional voltada mais a estabilidade e ao cumprimento de normas do que a inovação e a valorização do capital humano. Segundo Amorim apud Lima (2012) uma gestão de pessoas eficiente busca atrair, desenvolver, motivar e reter os servidores, garantindo que eles estejam capacitados para enfrentar os desafios do setor público e alcancem seu pleno potencial em suas atividades.

As instituições públicas enfrentam diversos desafios no âmbito da gestão de pessoas, entre as principais podemos destacar a capacitação contínua e a necessidade de implementar políticas que sejam alinhadas a essa capacitação e aos objetivos organizacionais. Os processos de capacitação e a gestão estratégica de pessoas estão amplamente relacionados, através das formações é possível promover o aprendizado constante e a atualização de conhecimentos essenciais para um funcionamento eficiente dos serviços públicos, que estão em constante evolução, sendo fundamental para a modernização da administração pública.

Dessa forma, o desenvolvimento contínuo representa uma ferramenta mais eficaz para fortalecer o desempenho dos servidores e a gestão estratégica de pessoas possibilita um aumento positivo nos resultados institucionais visando o fortalecimento de uma administração pública moderna e comprometida com o

interesse coletivo. Segundo Brum (2025), para alcançar esses objetivos, é fundamental que essa política de gestão de pessoas seja adequada à realidade da administração pública, pois ela possui nuances distintas da iniciativa privada, seja no comportamento dos gestores públicos ou nas características inerentes ao servidor público e suas prerrogativas de função.

Ota (2014) destaca que a efetivação dessas políticas de capacitação ainda enfrenta diversos desafios, entre eles as restrições orçamentárias, a ausência de um planejamento estratégico consistente e a resistência às mudanças organizacionais.

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios e as perspectivas da capacitação contínua no setor público brasileiro, com foco em suas relações com a gestão estratégica de pessoas.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, voltada à compreensão dos desafios e perspectivas da capacitação contínua dos servidores públicos no contexto da gestão de pessoas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de levantamento bibliográfico, realizado em meio virtual, com o objetivo de reunir e analisar estudos, artigos científicos, dissertações, teses e publicações disponíveis em bases de dados acadêmicas, como Google Acadêmico, SciELO, periódicos da CAPES e boletins científicos.

O critério usado para seleção das fontes considerou a importância temática, o ano de publicação, onde foram priorizados trabalhos mais recentes e a conexão com os objetivos do estudo, buscando abranger diferentes perspectivas sobre a capacitação e o desenvolvimento de servidores no setor público.

A análise dos materiais coletados foi conduzida de forma interpretativa e comparativa, identificando padrões, desafios recorrentes e palavras chaves presentes nos textos selecionados. Dessa forma, o estudo foi fundamentado em referências teóricas, contribuindo para o debate acadêmico sobre o desenvolvimento de competências no setor público e do fortalecimento da administração pública por meio da valorização do capital humano.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas configura-se como uma parte essencial da administração que trata das políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos humanos nas organizações. Seu foco está voltado em atrair, desenvolver e manter profissionais motivados, para que esses profissionais contribuam de forma mais efetiva para os objetivos institucionais. Segundo Soviensi e Stigar (2008), a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.

Nesse modelo de gestão, as pessoas são vistas como parte essencial da organização. Levando em conta não apenas o que sabem fazer, mas também o que é necessário para mantê-las motivadas e com boa relação com o ambiente de trabalho. Entre as principais atividades podemos citar: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de salários e benefícios, saúde e segurança do trabalho e relações trabalhistas (Chiavenato apud Teixeira, 2021).

A gestão de pessoas vem se reestruturando e se tornando mais estratégica, levando em consideração quesitos como o clima no ambiente de trabalho, a cultura da empresa, a liderança mais acessível e o aprendizado constante. De acordo com Lima (2020), valorizar o potencial dos colaboradores, oferecer oportunidades de aprendizado contínuo e criar um ambiente de trabalho favorável são ações essenciais para estimular a motivação, o engajamento e a inovação nas organizações. Esse enfoque destaca a importância de investir nas pessoas como forma de garantir resultados sustentáveis e fortalecer a cultura organizacional.

3.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Historicamente a área de gestão de pessoas passou por diversas denominações, entre elas a Administração de Recursos Humanos (ARH) e a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). A ARH surgiu com um foco predominantemente operacional, burocrático e legalista. Sua principal função era cuidar das obrigações trabalhistas, como folha de pagamento, controle de ponto,

benefícios e documentação dos funcionários. A visão era mais voltada ao controle e à execução de tarefas administrativas (Marras apud Alves, 2020).

Com o tempo, as organizações perceberam que os recursos humanos podiam representar uma vantagem competitiva e estratégica. Assim surgiu a GEP, com foco no alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento das pessoas. A GEP atua de forma mais proativa e integrada, envolvendo os colaboradores nas decisões, planejando o crescimento profissional, acompanhando desempenho, promovendo ações de desenvolvimento e engajamento (Fleury & Fleury, 2006).

Enquanto a ARH responde às exigências legais e operacionais, a GEP se preocupa com a cultura organizacional, o clima de trabalho, a inovação e a sustentabilidade institucional. A transição entre os modelos representa também uma mudança de mentalidade: de ver as pessoas como recursos, para vê-las como capital humano estratégico e ativo fundamental para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2014).

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) exige uma compreensão ampla das organizações, o que implica adotar uma visão sistêmica, ou seja, enxergar a instituição como um conjunto de áreas, processos e pessoas que precisam trabalhar de forma integrada. Segundo Rebelo (2019), o pensamento sistêmico tende a criar processos mais integrados, colaborar na descentralização e gerar serviços mais eficientes.

A GEP deve estar orientada para resultados. Isso significa que todas as ações de gestão de pessoas, como por exemplo capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças, precisam estar diretamente ligadas às metas estratégicas da organização. Para isso, é necessário estabelecer indicadores de desempenho, metas claras e mecanismos de monitoramento que permitam avaliar a contribuição dos servidores para os resultados institucionais (Elvira, 2023).

3.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

3.3.1 Breve histórico da administração pública no Brasil

A trajetória da gestão de pessoas no setor público brasileiro acompanha a própria evolução da administração pública.

Com a Reforma Burocrática, iniciada com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, passou-se ao modelo burocrático, inspirado em princípios weberianos de racionalidade, hierarquia, impessoalidade, legalidade e profissionalização. Esse modelo visava garantir a eficiência administrativa por meio de regras claras, controle rígido de processos e estabilidade no serviço público. Apesar dos avanços, o excesso de formalismo e centralização tornaram o sistema lento e pouco adaptável às mudanças (Secchi, 2009).

A partir da década de 1990, com a Reforma Gerencial do Estado liderada por Bresser-Pereira, surge o modelo gerencial, influenciado pela Nova Gestão Pública (NGP). Esse novo paradigma busca eficiência, descentralização, qualidade nos serviços prestados e foco em resultados. No modelo gerencial, os gestores públicos são cobrados por desempenho, metas e indicadores, promovendo maior flexibilidade e responsabilização. A gestão de pessoas, nesse contexto, deixa de ser apenas operacional e passa a estar integrada à estratégia organizacional, valorizando competências, desempenho e desenvolvimento contínuo (Carmo et al., 2018; Bresser-Pereira, 1998).

A área de gestão de pessoas acompanhou o histórico de reformas administrativas que foram realizadas em prol do desenvolvimento do estado. Como registro dessa evolução, destacam-se as principais atualizações da legislação aplicada a desenvolvimento de pessoas:

- 1990 – Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, aprovou o Regime Jurídico da União, normatizando direitos e deveres dos servidores públicos federais;
- 1996 – Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, que trouxe regras para participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento;
- 1998 – Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores;
- 2006 – Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, priorizando a gestão por competências, e utilizando Plano Anual de Capacitação (PAC) como instrumento da PNDP;

- 2019 – Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, apresenta novos elementos para planejamento das ações de desenvolvimento, e também regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos. Adota o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento da PNDP;
- 2020 – Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, altera o Decreto nº 9.991/2019, formalizando as escolas de governo como principais atores da promoção do desenvolvimento dos servidores, entre outras alterações (Sgaraboto,2021).

3.4 COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A gestão por competências parte do modelo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), conceito inicialmente desenvolvido por McClelland (1973), que argumentava que o desempenho profissional eficaz estava mais ligado a competências comportamentais do que a testes de inteligência convencionais. Ribeiro (2009) afirma que o trinômio CHA, consolidou-se como um parâmetro estável e, quase consensual, de análise dos requisitos necessários para um desempenho eficiente e eficaz nos processos de trabalho.

Esse modelo foi ampliado por autores como Zarifian (2001), que introduziu a noção de competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos e habilidades em situações complexas e reais, com foco na entrega de valor. Para ele, a competência está relacionada à iniciativa, à capacidade de resolver problemas de forma autônoma e à contribuição para os objetivos da organização (Pinto & Gomes apud Zarifian, 2001).

Além desses, Fleury e Fleury (2006) destacam que competência envolve não apenas o saber fazer, mas também o querer fazer e o poder fazer, considerando o contexto organizacional e as oportunidades oferecidas ao trabalhador. Para os autores, competência é a construção de um repertório de saberes que se manifesta em ações eficazes frente às demandas do trabalho, valorizando o aprendizado contínuo e a adaptabilidade.

Mais recentemente, autores como Dutra (2008) e Lima (2020) reforçam a importância da gestão por competências como ferramenta estratégica, sobretudo no

setor público, onde há necessidade de alinhar as capacidades individuais dos servidores aos objetivos institucionais. Essa abordagem permite mapear brechas de desempenho, planejar ações de capacitação mais eficazes e promover a valorização do servidor com base em mérito e resultados.

Dutra (2008) destaca que esse modelo proporciona maior clareza sobre as expectativas em relação aos colaboradores, favorecendo o planejamento de ações de desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Segundo Cavalcante e Silva (2021), a aplicação da gestão por competências no setor público enfrenta desafios como a resistência à mudança e a limitação de recursos, mas também apresenta oportunidades significativas, como a valorização do servidor por mérito, a melhoria na prestação de serviços e o fortalecimento da cultura organizacional orientada a resultados. A gestão por competências permite integrar processos como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação e progressão funcional, oferecendo um caminho mais estruturado para a valorização do capital humano.

Além disso, autores como Souza et al (2022) argumentam que o uso de sistemas informatizados e metodologias de avaliação por competências contribui para a modernização da gestão pública, tornando os processos mais transparentes, objetivos e eficazes. Assim, a gestão por competências no setor público não apenas potencializa o desenvolvimento dos servidores, mas também melhora a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

3.4.1 Gestão por competências no setor público brasileiro

Através do Decreto nº 5.707/2006, a gestão de competências se tornou um referencial para a gestão de pessoas. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelece diretrizes para o desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais. Seu objetivo é alinhar as ações de capacitação às necessidades institucionais, promovendo o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos do Estado. Posteriormente, este Decreto foi revogado e, em seu lugar, foi promulgado o Decreto n. 9.991 (2019), também dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Governo Federal (Silva et al 2021).

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), a PNDP representa um marco para o planejamento estruturado das ações de capacitação no setor público, orientando a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento de alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento dos servidores e os objetivos estratégicos institucionais. Essa exigência reforça o compromisso institucional com a qualificação profissional contínua, permitindo que a administração pública utilize a capacitação como ferramenta de gestão e desenvolvimento organizacional.

A política também busca fortalecer a cultura de aprendizagem no serviço público, reconhecendo a importância da formação técnica, da educação formal e do desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais. Para Souza et al (2022), o maior desafio da PNDP está na implementação prática de suas diretrizes, especialmente diante da escassez de recursos, da ausência de uma cultura institucional de aprendizado e da fragmentação entre órgãos responsáveis pela formação dos servidores.

A PNDP representa, portanto, um marco importante na institucionalização da capacitação contínua na administração pública, promovendo maior integração entre gestão de pessoas, planejamento estratégico e melhoria dos serviços públicos.

Ressalta-se, no entanto, que a adoção do modelo de gestão por competências ainda é recente e complexa no âmbito público, considerando que há uma variedade de ocupações de trabalho, o que implica em diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais, o que acaba requerendo autonomia e flexibilidade dos gestores destas organizações (Silva & Mello, 2011).

3.5 CAPACITAÇÃO CONTÍNUA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A capacitação contínua refere-se a modelos estruturados e permanentes de desenvolvimento profissional, com foco na atualização de competências dos servidores ao longo da carreira. Segundo Duran (2017) pode ser compreendida como um conjunto de iniciativas e práticas educativas concebidas, planejadas e implementadas com o objetivo de propiciar oportunidades de desenvolvimento profissional.

A Constituição Federal de 1988 e o Estatuto do Servidor Público asseguram a capacitação como direito ao mesmo tempo em que impõem o dever de atualização constante.

A qualificação dos servidores públicos assumiu diferentes papéis ao longo das diversas reformas implementadas pelo governo brasileiro. O aumento da demanda por capacitação e a necessidade de manutenção de padrões de competência e desempenho no setor público exigiram, ao longo do desenvolvimento da administração pública, a criação de instituições especializadas para a qualificação e atualização permanente dos servidores públicos (Da Fonseca et al., 2019).

A expressão “escola de governo” é usada para se referir a instituições diversas que atuam na formação de servidores públicos. Essas escolas diferem entre si em aspectos como estrutura, vínculo institucional, atividades oferecidas, público atendido, equipe técnica e fontes de financiamento. A capacitação pode ocorrer de forma presencial, remota ou híbrida, por meio de cursos, oficinas, projetos de tutoria, trilhas de aprendizagem e experiências práticas.

As parcerias com instituições de ensino e organizações especializadas também desempenham um papel significativo na capacitação dos servidores públicos. Essas parcerias permitem a oferta de cursos e treinamentos de alta qualidade, com conteúdo atualizado e metodologias inovadoras. Moreira e Freitas (2019) ressaltam que as universidades federais, por exemplo, têm colaborado ativamente na formação dos servidores, proporcionando não apenas o conhecimento teórico, mas também a aplicação prática através de estudos de caso e projetos integrados.

Instituições como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), escolas estaduais e municipais similares, exercem papel fundamental na estruturação e condução das atividades de capacitação voltadas aos servidores públicos, atuando como centros de formação e desenvolvimento alinhados às demandas do setor público.

Existem, atualmente, no Brasil, 14 escolas de governo federais vinculadas ao Sistema de Escolas de Governo da União – Segu (Enap, 2024), e 262 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede Nacional de Escolas de Governo, sendo 96 de nível federal (37%), 104 de nível estadual (39%) e 62 de nível municipal (24%). Além das escolas de governo propriamente ditas, compõem esse quadro os centros de treinamento e capacitação,

universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo (Enap, 2017).

3.6 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

A qualificação contínua dos servidores públicos muitas vezes encontra barreiras que comprometem a efetividade dos programas de desenvolvimento profissional, principalmente barreiras orçamentárias e administrativas. Segundo Lima (2023), alguns dos principais desafios incluem: orçamento limitado, falta de priorização, resistência à mudança, falta de tempo, alta rotatividade, barreiras geográficas, desatualização de conteúdos e ausência de cultura de aprendizagem.

É importante investir na conscientização sobre a importância da formação contínua, na alocação adequada de recursos, na criação de um ambiente propício à aprendizagem e na avaliação periódica dos programas para garantir sua eficácia (SANTOS, 2023). Fica claro que superar esses obstáculos exige um esforço permanente da administração pública em valorizar a capacitação dos servidores e encontrar caminhos para vencer as dificuldades que surgem ao longo do processo.

3.7 PERSPECTIVAS E BOAS PRÁTICAS EM CAPACITAÇÃO

Como já mencionado, a capacitação de servidores públicos constitui-se como um dos pilares centrais para a melhoria da gestão pública e da prestação de serviços ao cidadão. Em um cenário com mudanças tecnológicas, sociais e institucionais, é necessário adotar estratégias inovadoras de desenvolvimento de pessoas na administração pública. Tal alinhamento se expressa na busca pela eficiência, efetividade e responsividade das políticas públicas. Nesse contexto, a adoção de boas práticas em capacitação é um fator determinante para a modernização do Estado.

Entre as práticas consolidadas, podemos destacar o planejamento estratégico da capacitação contínua, que consiste em articular as ações formativas com os objetivos organizacionais, garantindo que os esforços de qualificação contribuam diretamente para o desempenho institucional. Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), o planejamento da capacitação deve partir de um diagnóstico rigoroso das necessidades de desenvolvimento dos servidores,

alinhado ao planejamento estratégico da instituição. Esse processo estruturado inclui fases de levantamento, priorização e monitoramento das ações formativas, garantindo que os investimentos em qualificação estejam voltados para os resultados institucionais e a melhoria dos serviços públicos.

Nesse sentido, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), instituído pelo Decreto nº 9.991/2019, representa um avanço importante ao sistematizar o processo de capacitação, tornando-o obrigatório e alinhado às políticas de gestão por competências, avaliação de desempenho e alcance de metas públicas.

A diversificação metodológica também se impõe como uma diretriz essencial. A utilização de tecnologias educacionais, ensino híbrido e metodologias ativas, como gamificação e aprendizagem baseada em projetos tem ampliado o engajamento e a efetividade das ações formativas (Moran, 2015). A ampliação do acesso a plataformas de educação a distância e a integração de conteúdos auto instrucionais possibilitam maior autonomia e flexibilidade ao servidor público.

As parcerias estratégicas entre as escolas de governo, instituições acadêmicas, setor privado e órgãos internacionais, são importantes nesse processo de boas práticas, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos, experiências e recursos didáticos. Ressalta-se a importância de garantir uma capacitação inclusiva, que possa contemplar as diversidades regionais, culturais, raciais e de gênero que estão presentes no serviço público. Tal ação demonstra acessibilidade e valorização das perspectivas multiculturais.

Nesse contexto, é importante consolidar uma cultura de aprendizagem organizacional, para que essa seja vista como uma parte do processo contínuo de aprimoramento, não apenas institucional, mas também pessoal.

Por fim, as perspectivas futuras apontam para um cenário de transformação na lógica de capacitação pública. Com os avanços das tecnologias digitais, trará uma personalização da aprendizagem, favorecendo trilhas formativas adaptadas ao perfil e às necessidades dos servidores, além da aplicação de metodologias como simulações, gamificação e realidade aumentada para aproximar o conteúdo da prática profissional (Cavalcante & Silva, 2022, p. 128).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões desenvolvidas ao longo deste trabalho permitiram compreender que a gestão de pessoas no setor público brasileiro avançou significativamente nas últimas décadas, foi possível observar a evolução de modelos patrimonialistas e burocráticos para o uma abordagem mais estratégica e essencial para a modernização da administração pública brasileira. Nesse contexto, a capacitação contínua assume papel relevante, pois constitui o principal mecanismo capaz de atualizar competências, promover inovação e fortalecer a profissionalização dos servidores, elementos indispensáveis para uma administração pública moderna, eficiente e alinhada às demandas sociais.

É possível observar que as políticas públicas de desenvolvimento de pessoal, como a PNDP e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), representam marcos relevantes na institucionalização da aprendizagem no setor público, ao estabelecerem diretrizes, instrumentos e responsabilidades que orientam o desenvolvimento profissional. Esses avanços reforçam a importância de integrar capacitação, gestão por competências, avaliação de desempenho e planejamento estratégico, de modo que o desenvolvimento dos servidores contribua diretamente para os resultados organizacionais.

Entretanto, ainda persistem desafios significativos para a consolidação de uma cultura de aprendizagem no serviço público, como à falta de recursos, a resistência cultural e a necessidade de integração entre capacitação, avaliação de desempenho e gestão por competências.

Os estudos analisados reforçam que investir em capacitação contínua não deve ser visto apenas como uma obrigação administrativa, mas como uma estratégia de fortalecimento da gestão pública e de melhoria dos serviços prestados à sociedade. Superar tais obstáculos requer o comprometimento dos gestores públicos, o fortalecimento das escolas de governo, a utilização de tecnologias educacionais e o incentivo a práticas inovadoras de desenvolvimento humano.

A capacitação contínua dos servidores públicos constitui um fator essencial para o fortalecimento de uma gestão mais eficiente, participativa e voltada a resultados. Desse modo, o Estado precisa abordar com prioridade a valorização do capital humano, garantindo que o servidor público esteja preparado para responder às demandas sociais com competência, ética e comprometimento.

Por fim, espera-se uma administração pública mais dinâmica, inclusiva e digital, com metodologias ativas e inovação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jorge. **Gestão de pessoas no setor público**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), 2020.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 86–103, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 3, p. 7–23, 1997.

BRUM, Paulo Guilherme Alves; MARTINS, Elvis Silveira. **Desenvolvimento profissional na administração pública: uma revisão teórica sobre desafios, práticas e perspectivas**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 5, p. 6124–6132, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i5.19491>.

CARMO, Luana Jéssica O. et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 2, p. 163–191, 2018.

CAVALCANTE, Ana Paula; SILVA, Roberta Andrade. **Gestão por competências na administração pública: desafios e perspectivas**. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 1, p. 115–132, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

DA FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M. de. **Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança**. *Revista do Serviço Público*, v. 70, p. 34–70, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1479>.

DUARTE, Maria de Fátima Santos Oliveira. **Governança pública e legitimidade para concursos públicos de carreira docente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido**. 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2022.

DURAN, D. **A educação a distância no processo de formação continuada da administração pública: as contribuições da Revista do Serviço Público**. *Revista*

do Serviço Público, v. 68, n. 3, p. 705–736, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i3.1508>.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras**. GV-Executivo, v. 7, n. 1, p. 56–61, 2008. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v7n1.2008.34084>.

ELVIRA, Enrique Sanchez. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2023. 32 p. (Evidência Express – EvEx).

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Referenciais para elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP**. Brasília: ENAP, 2017–2020.

FISCHER, Rosa Maria. **Modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. especial, p. 183–196, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Thiago Martins et al. **A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos**. Revista Caderno Pedagógico, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 101–122, 2023.

LIMA, Vanessa Matildes de. **A valorização do capital humano e suas contribuições para organizações**. GETEC – Revista Gestão, Tecnologia e Engenharia, v. 9, n. 23, p. 88–101, 2020.

MORÁN, José. **Mudando a educação com metodologias ativas**. In: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (orgs.). *Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens*. Ponta Grossa: Foca Foto – PROEX/UEPG, 2015. (Coleção Mídias Contemporâneas, v. 2).

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. de. **Treinamento de servidores públicos em universidades federais**. Brazilian Journal of Production Engineering, v. 5, n. 1, p. 172–185, 2019.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

PINTO, Francinaldo do Monte; GOMES, Gabrielle Bezerra. **Seleção por competência: ficção ou possibilidade**. *Psicologia Argumento*, v. 30, n. 71, 2012.

REBELO, Michele Alves Correa. **A adoção do pensamento sistêmico na gestão pública: uma mudança de paradigma**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 4, ed. 10, v. 1, p. 45–63, 2019.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)**. São Paulo: Vetor, 2009.

SANTOS, Gilvana da Silva. **O papel da formação continuada no desenvolvimento dos professores de Ciências a partir de suas percepções**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2023.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SGARABOTO, Carolina. **Nova PNDP: desenvolvimento de pessoas com base em resultados?** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2021.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167–183, 2011.

SILVA, Priscila Araujo et al. **Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas**. *Revista GeSec*, v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021.

SOUZA, Anderson Tadeu dos Santos et al. **Atuação estratégica na gestão de pessoas: aplicação prática de indicadores de RH na tomada de decisões**. 2022. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Belo Horizonte, 2022.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. *Gestão: Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

TEIXEIRA, Joana D’Arc. **Gestão de pessoas: diferencial competitivo para as organizações**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Anhanguera, São Paulo, 2021.