

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA, *CAMPUS CACOAL*
Coordenação do Curso de Gestão Pública**

MAGNO MACIEL DA SILVA

**OS DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS IMPACTOS
NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

CACOAL

2026

MAGNO MACIEL DA SILVA

**OS DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS IMPACTOS
NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Cacoal*, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação do professor Diego de Oliveira da Cunha.

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

Silva, Magno Maciel da.

Os desafios da capacitação contínua na administração pública:
uma revisão bibliográfica sobre os impactos na qualidade dos
serviços públicos. / Magno Maciel da Silva. - Cacoal, 2026.
21 f.

Orientador(a): Diego de Oliveira da Cunha.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Cacoal, 2026.

1. Capacitação profissional.. 2. Gestão pública.. 3. Eficiência
administrativa.. 4. Desenvolvimento de competências.. 5. Serviço
público.. I. Cunha, Diego de Oliveira da (orient.). II. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Ana Lucia Bastos Paiva Martins, CRB-11/1306

MAGNO MACIEL DA SILVA

**OS DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS IMPACTOS NA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PÚBLICOS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Cacoal*, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação do professor Diego de Oliveira da Cunha.

Aprovado em: 16/07/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **RENAN GOMES DE LIMA**
Data: 25/07/2026 15:56:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 **FRANCISCO LINDOVAL DE OLIVEIRA**
Data: 25/07/2026 19:08:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO DE OLIVEIRA DA CUNHA**
Data: 27/07/2026 20:07:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador

OS DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS IMPACTOS NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

RESUMO: A administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços à sociedade, e exige cada vez mais o desenvolvimento contínuo das competências dos servidores públicos no desempenho de suas atividades. Nesse contexto, a capacitação contínua apresenta-se como um instrumento estratégico para o fortalecimento institucional e melhoria do desempenho organizacional. O objetivo deste estudo foi analisar, por meio de revisão bibliográfica, a importância da capacitação contínua como instrumento de eficiência na gestão pública. A metodologia adotada consistiu em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos, legislações e publicações institucionais relevantes sobre administração pública, gestão de pessoas e capacitação profissional. Os resultados indicaram que a capacitação contínua contribui significativamente para o desenvolvimento e aprimoramento de competências, melhoria da eficiência administrativa, fortalecimento institucional e modernização da gestão pública, além de favorecer a qualidade dos serviços públicos e a satisfação da sociedade. Conclui-se que o investimento em capacitação contínua constitui um elemento estratégico indispensável para o aprimoramento da gestão pública, sendo fundamental para garantir a eficiência administrativa e a efetividade das políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: capacitação profissional; gestão pública; eficiência administrativa; desenvolvimento de competências; serviço público.

ABSTRACT: Contemporary public administration faces increasing challenges related to efficiency, transparency, and quality in the provision of services to society, and increasingly demands the continuous development of public servants' skills in the performance of their duties. In this context, continuous training presents itself as a strategic instrument for institutional strengthening and improvement of organizational performance. The objective of this study was to analyze, through a literature review, the importance of continuous training as an instrument of efficiency in public management. The methodology adopted consisted of qualitative bibliographic research, based on books, scientific articles, legislation, and relevant institutional publications on public administration, human resource management, and professional development. The results indicated that continuous training contributes significantly to the development and improvement of skills, improvement of administrative efficiency, institutional strengthening, and modernization of public management, in addition to favoring the quality of public services and the satisfaction of society. It is concluded that investment in continuous training constitutes an indispensable strategic element for the improvement of public management, being fundamental to guarantee administrative efficiency and the effectiveness of public policies.

KEYWORDS: professional training; public management; administrative efficiency; competency development; public service.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea tem sido marcada por intensas transformações decorrentes das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, as quais impõem ao Estado a necessidade de aprimorar continuamente sua capacidade de resposta às demandas da sociedade. Nesse contexto, a busca por maior eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública tornou-se elemento central das reformas administrativas, especialmente a partir da incorporação de práticas gerenciais orientadas para resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2013).

A conversão de um modelo burocrático tradicional para uma administração pública gerencial evidenciou a necessidade de modernização das estruturas estatais, com ênfase na qualidade dos serviços públicos e na otimização do uso dos recursos. Conforme destaca Secchi (2013), a evolução dos modelos de administração pública reflete a adaptação do Estado às novas exigências sociais, incorporando princípios de governança, *accountability* e foco no cidadão. Nesse cenário, a performance funcional dos servidores públicos assume papel estratégico, uma vez que estes são os responsáveis pela implementação das políticas públicas e pela operacionalização das atividades administrativas.

A multiplicidade crescente das demandas sociais, aliada à delimitação de recursos públicos e ao aumento necessário dos mecanismos de controle e transparência, exige que a administração pública desenvolva competências institucionais cada vez mais sofisticadas. De acordo com Matias-Pereira (2018), a eficiência administrativa não se restringe à racionalização de recursos, mas envolve a capacidade do Estado de produzir resultados efetivos à sociedade, o que depende diretamente da qualificação de seus agentes públicos.

À vista disso, a gestão de pessoas no setor público ganha centralidade como instrumento estratégico para o fortalecimento institucional. Bergue (2019) destaca que o desenvolvimento de competências dos servidores públicos constitui elemento essencial para o aprimoramento do desempenho organizacional e para a consolidação de práticas administrativas mais eficientes. A valorização do capital humano, portanto, deixa de ser uma função meramente operacional para assumir caráter estruturante na gestão pública contemporânea.

A capacitação contínua revela-se, nesse contexto, como mecanismo fundamental para o desenvolvimento e atualização das competências técnicas, gerenciais e comportamentais dos servidores públicos. Segundo Chiavenato (2014), o desenvolvimento profissional constitui processo permanente de aprendizagem, necessário para que os indivíduos acompanhem as transformações organizacionais e tecnológicas. No setor público, essa necessidade é ainda mais evidente, considerando a responsabilidade institucional na prestação de serviços essenciais à sociedade.

Para mais, o avanço das tecnologias da informação e comunicação e a crescente digitalização dos serviços públicos ampliam a exigência por servidores qualificados e aptos a operar sistemas informatizados, interpretar dados e adaptar-se a novas formas de organização do trabalho. Nesse contexto, a capacitação contínua não se limita à aquisição de conhecimentos técnicos, mas envolve o desenvolvimento de competências voltadas à inovação, à governança e à melhoria da qualidade dos serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2018; BERGUE, 2019).

Apesar de sua relevância, a capacitação contínua ainda enfrenta desafios significativos no âmbito da administração pública, tais como a ausência de planejamento estratégico, a desarticulação entre as ações formativas e os objetivos institucionais, bem como a limitação de investimentos em desenvolvimento profissional. Esses fatores podem comprometer a efetividade das políticas de capacitação e, como resultado, impactar negativamente a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Diante desse cenário, torna-se oportuno questionar: qual é a importância da capacitação contínua como instrumento de eficiência na gestão pública? A partir dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral a análise da importância da capacitação contínua como instrumento de eficiência na gestão pública, com base em revisão bibliográfica.

Como objetivos específicos, propõe-se: análise do papel da administração pública contemporânea; a compreensão da importância da gestão de pessoas no setor público; a identificação da relevância da capacitação contínua para o desenvolvimento de competências; e ainda uma discussão sobre os impactos da capacitação contínua na eficiência administrativa.

O objeto de estudo da pesquisa tem como justificativa a relevância do tema no contexto atual da gestão pública, considerando que o fortalecimento institucional e a melhoria da qualidade dos serviços públicos dependem diretamente da qualificação dos servidores. Assim, a capacitação contínua configura-se como elemento estratégico para a modernização da administração pública e para a consolidação de práticas administrativas orientadas para resultados.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de natureza qualitativa e abordagem descritiva, direcionada à análise da importância da capacitação contínua como instrumento de eficiência na gestão pública. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pelo objetivo de compreender e interpretar, tendo como base uma literatura especializada, trazendo os principais conceitos e contribuições teóricas concernente ao tema.

A pesquisa bibliográfica, conforme destaca Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador o acesso a um conjunto amplo de informações e perspectivas teóricas sobre o fenômeno estudado. Nesse contexto, foram analisadas obras relevantes nas áreas de administração pública, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, incluindo autores como Bergue (2019), Chiavenato (2014), Matias-Pereira (2018), Meirelles (2016), Di Pietro (2021), Secchi (2013) e Bresser-Pereira (1996).

A abordagem qualitativa justifica-se pela natureza interpretativa da pesquisa, que busca uma compreensão dos significados, relações e implicações da capacitação contínua no contexto da gestão pública, sem a utilização de procedimentos estatísticos ou mensuração numérica dos dados. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa qualitativa permite uma análise mais aprofundada dos fenômenos sociais, considerando sua complexidade e contexto. Além disso, a pesquisa dispõe de caráter analítico, buscando compreender criticamente as contribuições e limitações da capacitação contínua no contexto da administração pública contemporânea.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica pautadas em livros, artigos científicos e publicações institucionais relacionadas à administração pública, assim como gestão de pessoas e capacitação profissional. Logo, foram utilizadas produções acadêmicas disponíveis em bases como Google Acadêmico, Scielo e bibliografias especializadas da área, priorizando autores de referência e estudos relacionados à modernização da gestão pública e ao desenvolvimento de competências no setor público.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A administração pública e os desafios contemporâneos

A administração pública constitui o aparato organizacional responsável pela execução das funções administrativas do Estado, orientada à concretização do interesse público e à implementação de políticas públicas voltadas à promoção do bem-estar coletivo. Conforme leciona Meirelles (2016, p. 85), “administração pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Essa definição evidencia o caráter instrumental da administração pública, cuja legitimidade decorre de sua capacidade de atender às demandas sociais de forma eficiente e responsável. Dessa forma, a administração pública não pode ser compreendida apenas sob a ótica estrutural, mas como um sistema dinâmico que precisa responder de forma eficiente às demandas sociais contemporâneas (SECCHI, 2013).

Entretanto, o cenário contemporâneo impõe desafios que ultrapassam a concepção tradicional de gestão burocrática (SECCHI, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2018). A complexidade crescente das políticas públicas, a ampliação das demandas sociais, a escassez de recursos financeiros e a intensificação dos mecanismos de controle social têm exigido transformações estruturais na forma de organização e funcionamento do Estado.

Nesse contexto, destaca-se a influência da chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), movimento reformista que propôs a incorporação de práticas gerenciais do setor privado à administração pública, com ênfase em eficiência, produtividade, avaliação de desempenho e orientação para resultados.

Bresser-Pereira (1996, p. 22), ao tratar da reforma do Estado brasileiro, afirmou que o objetivo central da administração pública gerencial era “tornar o Estado mais eficiente e capaz de oferecer serviços públicos de melhor qualidade a um custo menor”.

Esse entendimento reformista buscou romper com o modelo burocrático clássico, excessivamente centrado em procedimentos formais, propondo uma gestão orientada para resultados e responsabilização (*accountability*). Contudo, a adoção desse modelo não elimina os princípios estruturantes da administração pública, mas exige sua compatibilização com mecanismos de eficiência e controle.

A administração pública contemporânea encontra-se, portanto, diante de um duplo desafio: preservar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, ao mesmo tempo em que responde às exigências de desempenho, inovação e transformação digital.

Secchi (2013) ressalta que a evolução dos modelos de administração pública evidencia a transição de uma lógica burocrática para uma lógica gerencial e, posteriormente, para uma abordagem orientada à governança, na qual a atuação estatal envolve múltiplos atores e arranjos institucionais complexos. Nesse ambiente, a capacidade institucional do Estado torna-se variável determinante para o sucesso das políticas públicas.

A crescente digitalização dos serviços públicos, a implementação de sistemas informatizados de gestão e a adoção de instrumentos de governança eletrônica intensificam esse cenário de transformação cada vez mais necessário. A administração pública não atua mais numa esfera estática, mas num contexto de permanente mudança normativa, tecnológica e social.

Diante desse panorama, a profissionalização e a qualificação dos servidores públicos desponta como elementos centrais para assegurar a eficiência administrativa. A modernização do Estado não se sustenta apenas por reformas estruturais ou investimentos tecnológicos, mas depende diretamente da capacidade técnica e gerencial dos agentes públicos responsáveis por sua operacionalização.

Assim, a capacitação contínua apresenta-se como resposta estratégica aos desafios contemporâneos da administração pública, configurando-se como instrumento indispensável para o fortalecimento da capacidade estatal e para a consolidação de uma gestão pública orientada para resultados e inovação.

Diante desse contexto, observa-se que os desafios contemporâneos da administração pública não se limitam a questões de estruturais ou normativas, mas sim de capacidade técnica e gerencial dos servidores públicos. Assim, a qualificação contínua desses profissionais torna-se elemento indispensável para a promoção da eficiência administrativa e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

3.2 A importância da gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no setor público assume papel estratégico na consolidação da eficiência administrativa, uma vez que o desempenho institucional está diretamente relacionado à qualidade do capital humano que integra a organização estatal. Diferentemente de uma concepção meramente operacional, a gestão de pessoas deve ser compreendida como sistema estruturado de desenvolvimento, valorização e alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais.

Bergue (2019) destaca que a gestão de pessoas na administração pública deve transcender práticas burocráticas de controle funcional, orientando-se para o desenvolvimento de competências e para a construção de capacidades institucionais. Para o autor, a valorização do servidor público constitui elemento essencial para o fortalecimento organizacional e para a melhoria do desempenho da administração pública.

Chiavenato (2014, p. 9) afirma que “as pessoas passam a ser consideradas parceiras da organização e não meros recursos organizacionais”. Embora essa afirmação tenha sido elaborada no contexto da gestão organizacional de forma geral, sua aplicação ao setor público demonstra a necessidade de superar a visão tradicional que reduz o servidor a mero executor de tarefas formais.

No contexto da gestão pública, o servidor não é apenas executor de procedimentos administrativos e processos burocráticos, mas agente fundamental na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas (MATIAS-PEREIRA,

2018; BERGUE, 2019). Sua atuação envolve tomada de decisão, interpretação normativa, interação com cidadãos e gestão de recursos públicos, entre tantas outras atribuições. Logo, a eficiência institucional depende de uma determinada capacidade técnica, ética e gerencial desses profissionais.

Além disso, a gestão de pessoas influencia diretamente o clima organizacional, a motivação e o comprometimento dos servidores. Organizações públicas que investem em desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior engajamento funcional, redução de conflitos internos e melhoria da produtividade administrativa (CHIAVENATO, 2014; BERGUE, 2019).

Matias-Pereira (2018) enfatiza que o fortalecimento institucional está diretamente associado à qualificação do quadro funcional e à adoção de políticas estruturadas de desenvolvimento profissional. A ausência de planejamento estratégico na gestão de pessoas compromete a capacidade do Estado de responder adequadamente às demandas sociais.

Outro elemento relevante refere-se à integração entre gestão de pessoas e transformação digital. A incorporação de tecnologias à administração pública exige servidores aptos a operar sistemas informatizados, interpretar dados e adaptar-se a novas metodologias de trabalho. Assim, a gestão de pessoas assume papel central na preparação organizacional para a inovação tecnológica.

Portanto, a gestão de pessoas no setor público não pode ser tratada como função administrativa secundária, mas como eixo estruturante da eficiência institucional. O desenvolvimento contínuo de competências revela-se como uma exigência indispensável para a modernização do Estado e para a consolidação de práticas administrativas orientadas para resultados.

3.3 A capacitação contínua como instrumento de desenvolvimento de competências

A capacitação contínua pode ser definida como processo sistemático e permanente de desenvolvimento profissional, voltado à ampliação e atualização das competências técnicas, gerenciais e comportamentais necessárias ao desempenho eficiente das funções públicas. Não se trata de ação pontual, mas de política estruturada de formação alinhada aos objetivos institucionais.

Bergue (2019) sustenta que o desenvolvimento de competências no setor público constitui instrumento fundamental para o fortalecimento organizacional, na

medida em que contribui para elevar o desempenho institucional e melhorar a qualidade dos serviços públicos. A capacitação contínua, nesse sentido, representa investimento estratégico no capital humano da administração pública.

A concepção de competência envolve a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas à resolução de problemas concretos. No ambiente da gestão pública, essa articulação vem a ser ainda mais complexa, pois envolve interpretação normativa, gestão de recursos escassos, atendimento ao cidadão e aplicação de princípios constitucionais.

Chiavenato (2014, p. 367) afirma que “treinamento é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades”. Contudo, no contexto da administração pública contemporânea, a capacitação contínua extrapola o conceito tradicional de treinamento, incorporando dimensões estratégicas relacionadas à inovação e à governança.

A modernização da administração pública, especificamente no contexto de transformação digital, requer atualização constante dos conhecimentos técnicos dos servidores. Sistemas eletrônicos de gestão, plataformas digitais de atendimento ao cidadão e instrumentos de controle informatizados demandam competências específicas que não podem ser negligenciadas.

Matias-Pereira (2018) ressalta que a qualificação profissional constitui elemento essencial para a consolidação da eficiência administrativa e para o fortalecimento da governança pública. Investir em capacitação significa investir na capacidade institucional do Estado de implementar políticas públicas com qualidade e responsabilidade.

Além disso, embora a capacitação contínua contribua para o aprimoramento técnico dos servidores, sua efetividade depende diretamente do alinhamento entre as ações formativas e as necessidades institucionais. Em muitos órgãos públicos, os programas de capacitação ocorrem de forma burocrática e desvinculada da realidade administrativa do setor, o que diminui seus impactos sobre a eficiência dos serviços públicos.

Sob perspectiva crítica, é necessário reconhecer que programas de capacitação desvinculados das necessidades estratégicas institucionais tendem a apresentar baixo impacto prático. A efetividade da capacitação depende de

planejamento estruturado, diagnóstico de competências, avaliação de resultados e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Dessa forma, a capacitação contínua configura-se como instrumento indispensável para o desenvolvimento de competências no setor público, sendo elemento central para a promoção da eficiência administrativa, da modernização institucional e da consolidação de um modelo de gestão pública orientado para resultados e inovação.

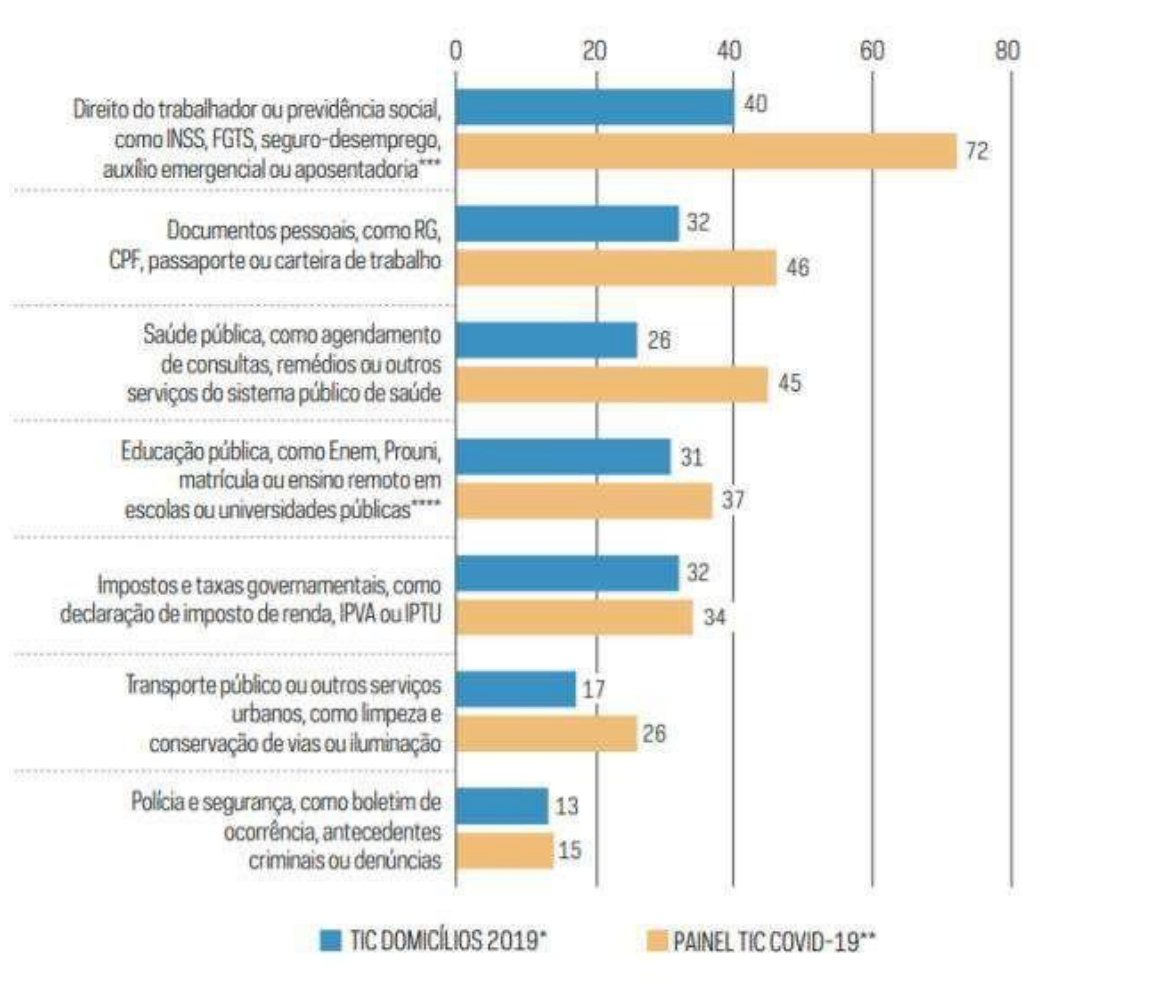
3.4 Inovações tecnológicas e a necessidade de capacitação no setor público

A evolução tecnológica e as mudanças resultantes da digitalização dos serviços públicos têm imposto novas determinações à administração pública, especialmente no que se refere à qualificação dos servidores para atuação em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e informatizados. Nesse cenário, de modo a garantir a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, torna-se imprescindível que os agentes públicos estejam continuamente atualizados e preparados para lidar com as inovações tecnológicas (SECCHI, 2013; BERGUE, 2019).

O avanço das tecnologias da informação e comunicação tem promovido profundas transformações na administração pública, influenciando a forma como os serviços públicos são planejados, executados e disponibilizados à sociedade. A incorporação de sistemas digitais, plataformas eletrônicas e ferramentas de gestão tecnológica tem contribuído para a modernização do Estado e para a melhoria da eficiência administrativa.

O crescimento da utilização de serviços públicos digitais pela população evidencia a necessidade de modernização administrativa e qualificação contínua dos servidores públicos para atuação em ambientes informatizados. Conforme demonstrado no Gráfico 1, em decorrência da pandemia do Covid-19, houve aumento significativo na procura por serviços públicos digitais, especialmente nas áreas de benefícios sociais, saúde e documentação pessoal.

Gráfico 1 – Tipo de informações referentes a serviços públicos procuradas ou serviços públicos realizados por usuários de internet com 16 anos ou mais (%).



Fonte: CGI.br/NIC.br – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), 2021

Os dados apresentados, embora sejam num contexto de isolamento social, demonstram que a ampliação dos serviços públicos digitais intensificou a necessidade de adaptação tecnológica da administração pública. Nesse sentido, a capacitação contínua dos servidores torna-se elemento essencial para garantir eficiência no atendimento, utilização adequada dos sistemas informatizados e efetividade dos serviços públicos digitais.

Apesar dos avanços tecnológicos na administração pública, a implementação de sistemas digitais nem sempre tem como resultado uma melhoria imediata da eficiência administrativa. Em muitos casos, a ausência de capacitação adequada, a resistência organizacional às mudanças e as limitações estruturais dos órgãos públicos dificultam a utilização eficiente dessas ferramentas, comprometendo os resultados esperados da transformação digital (SECCHI, 2013; BERGUE, 2019).

Nesse contexto, a capacitação dos servidores públicos torna-se um fator essencial para garantir a utilização adequada das tecnologias disponíveis. A implementação de sistemas eletrônicos de gestão, plataformas digitais e ferramentas informatizadas exige que os servidores possuam competências técnicas específicas, bem como capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.

De acordo com Bergue (2019), o desenvolvimento de competências tecnológicas no setor público é fundamental para garantir a eficiência administrativa e a melhoria do desempenho organizacional. Servidores capacitados possuem maior capacidade de utilizar ferramentas tecnológicas de forma eficiente, contribuindo para a melhoria dos processos administrativos e redução de falhas operacionais.

Além disso, a digitalização dos serviços públicos tem ampliado a necessidade de qualificação dos servidores em áreas como gestão de sistemas informatizados, análise de dados, utilização de plataformas digitais e atendimento eletrônico ao cidadão. Esse procedimento consiste na conversão de processos analógicos em formatos digitais, objetivando aumento da eficiência, redução de burocracia e custos. Logo, para melhoria da experiência do usuário, o procedimento exige do servidor público não apenas conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências relacionadas à adaptação organizacional e à inovação centrada no cidadão e no governo digital para facilitação do acesso a documentos e serviços via plataformas como o Gov.br.

Chiavenato (2014) destaca que a capacitação profissional é essencial para garantir que os trabalhadores acompanhem as mudanças tecnológicas e mantenham sua capacidade produtiva em ambientes organizacionais em constante transformação. No setor público, essa necessidade torna-se ainda mais relevante, considerando a responsabilidade institucional na prestação de serviços essenciais à sociedade.

A transformação digital também tem colaborado para o fortalecimento da transparência e da governança pública, por meio da implementação de sistemas eletrônicos de controle, portais de transparência e plataformas de prestação de serviços digitais. No entanto, a eficácia dessas ferramentas depende diretamente da capacidade dos servidores de operá-las de forma adequada e eficiente.

Matias-Pereira (2018) afirma que a modernização da administração pública depende diretamente da qualificação dos servidores e da capacidade institucional de incorporar inovações tecnológicas aos processos administrativos. Dessa forma, a

capacitação contínua constitui um elemento estratégico para garantir a eficiência e a efetividade da gestão pública em um contexto de transformação digital.

Outro aspecto relevante refere-se à melhoria da capacidade operacional proporcionada pelo uso adequado das tecnologias. Sistemas informatizados permitem maior controle e agilidade das atividades administrativas, redução de erros refletindo na produtividade e melhoria da qualidade dos serviços públicos. No entanto, esses benefícios somente podem ser plenamente alcançados quando os servidores possuem capacitação adequada para utilizar essas ferramentas.

Além disso, a capacitação tecnológica contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, favorecendo a modernização da administração pública e o aprimoramento dos processos institucionais.

Dessa forma, verifica-se que as inovações tecnológicas impõem novos desafios à administração pública, exigindo investimentos contínuos na capacitação dos servidores públicos, com o objetivo de garantir a eficiência administrativa, a qualidade dos serviços públicos e a efetividade das políticas públicas.

3.5 Análise crítica dos impactos da capacitação na eficiência da gestão pública

A análise da literatura evidencia que a capacitação contínua constitui elemento estruturante para a promoção da eficiência na gestão pública, especialmente em um contexto marcado por transformações institucionais, inovação tecnológica e crescente complexidade das demandas sociais (BERGUE, 2019; MATIAS-PEREIRA, 2018).

A eficiência administrativa, enquanto princípio constitucional da administração pública, pressupõe não apenas a correta aplicação dos recursos públicos, mas também a obtenção de resultados satisfatórios para a sociedade (MEIRELLES, 2016; DI PIETRO, 2021).

Conforme discutido anteriormente, a gestão pública contemporânea exige servidores capazes de atuar em ambientes organizacionais dinâmicos, orientados por metas, indicadores de desempenho e instrumentos de governança. Segundo Bergue (2019), o desenvolvimento de competências no setor público deve estar alinhado aos objetivos institucionais, de modo a contribuir efetivamente para o desempenho organizacional.

Sob essa perspectiva, a capacitação não pode ser compreendida como ação isolada ou episódica, mas como política permanente de desenvolvimento institucional.

Programas de formação desvinculados das necessidades estratégicas da organização tendem a gerar baixo impacto na eficiência administrativa, limitando-se à certificação formal sem repercussão prática nos processos de trabalho.

A incorporação de inovações tecnológicas, conforme discutido na seção anterior, amplia a complexidade dessa análise. A transformação digital da administração pública exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também competências digitais capazes de garantir a utilização eficiente dessas ferramentas. A ausência de capacitação adequada pode gerar subutilização de sistemas, resistência à mudança organizacional e desperdício de investimentos públicos em tecnologia (BERGUE, 2019; MATIAS-PEREIRA, 2018).

Nesse contexto, a capacitação contínua passa a desempenhar dupla função: aprimorar o desempenho técnico dos servidores e viabilizar a efetividade das políticas de modernização administrativa. Chiavenato (2014) argumenta que organizações que investem sistematicamente no desenvolvimento de seus colaboradores tendem a apresentar maior adaptabilidade, produtividade e capacidade de inovação.

Aplicando essa lógica ao setor público, verifica-se que a qualificação profissional influencia diretamente a eficiência dos processos administrativos, reduzindo retrabalho, erros procedimentais e inconsistências técnicas. Além disso, servidores capacitados apresentam maior autonomia decisória, melhor capacidade de resolução de problemas e maior comprometimento institucional (CHIAVENATO, 2014).

Outro aspecto crítico refere-se à relação entre capacitação e governança pública. A governança pressupõe mecanismos de controle, transparência e *accountability*, os quais dependem da competência técnica dos agentes públicos para sua correta operacionalização. A insuficiência de qualificação pode comprometer a execução de políticas públicas, gerar falhas de controle interno e fragilizar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Secchi (2013) destaca que a efetividade das políticas públicas depende da capacidade administrativa do Estado, a qual está diretamente relacionada ao preparo técnico e gerencial de seus servidores. Assim, a capacitação contínua configura-se como investimento estratégico na consolidação da capacidade institucional.

Sob uma perspectiva crítica, observa-se que a capacitação contínua não garante, por si só, a eficiência administrativa. Em diversos órgãos públicos, as ações formativas são realizadas apenas para cumprimento de exigências normativas e

institucionais ou para fins de progressões funcionais, sem avaliação concreta de seus impactos sobre o desempenho organizacional. Além disso, fatores como limitações orçamentárias, resistência à inovação e ausência de planejamento estratégico podem comprometer a efetividade das políticas de capacitação (BERGUE, 2019).

Contudo, é necessário reconhecer que a capacitação, por si só, não garante eficiência administrativa. Sua eficácia depende de planejamento estruturado, avaliação de resultados, alinhamento estratégico e integração com políticas de gestão de pessoas. A ausência de mecanismos de avaliação do impacto das capacitações pode comprometer a mensuração de seus efeitos sobre o desempenho organizacional (BERGUE, 2019).

Dessa forma, a análise crítica permite concluir que a capacitação contínua constitui condição necessária — embora não suficiente — para a promoção da eficiência na gestão pública. Quando articulada a políticas de modernização administrativa, transformação digital, governança e planejamento estratégico, torna-se instrumento decisivo para o fortalecimento institucional e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Portanto, a literatura analisada converge para o entendimento de que a capacitação contínua deve ser tratada como política estratégica permanente, integrada à gestão pública contemporânea e orientada para resultados, sendo elemento central para o aprimoramento da eficiência administrativa e consolidação de um Estado mais moderno, responsivo e eficiente. Nesse sentido, a valorização do desenvolvimento profissional dos servidores públicos revela-se condição indispensável para o fortalecimento institucional e para a efetividade das políticas públicas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da capacitação contínua como instrumento de eficiência na gestão pública, à luz da literatura especializada em administração pública, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível compreender que a capacitação contínua ocupa posição estratégica no fortalecimento institucional e na consolidação de práticas administrativas orientadas para resultados.

Ao confrontar os objetivos propostos com os resultados obtidos na análise teórica, verifica-se que a administração pública contemporânea opera em ambiente de crescente complexidade normativa, tecnológica e social, o que exige servidores dotados de competências técnicas, gerenciais e comportamentais compatíveis com tais demandas. A literatura analisada converge para o entendimento de que a eficiência administrativa não se restringe ao uso racional de recursos, mas envolve capacidade institucional de gerar resultados efetivos à sociedade.

No que se refere à gestão de pessoas no setor público, constatou-se que o desenvolvimento de competências constitui elemento central para o aprimoramento do desempenho organizacional. A qualificação profissional não pode ser compreendida como medida isolada para atender determinada eventualidade, mas sim como uma política estruturante vinculada ao planejamento estratégico institucional. A ausência de alinhamento entre capacitação e objetivos organizacionais tende a reduzir sua efetividade, limitando seu impacto sobre a eficiência administrativa.

A análise também constatou que a transformação digital da administração pública amplia claramente a necessidade de capacitação contínua, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências tecnológicas em constante evolução. A incorporação de sistemas informatizados, plataformas digitais e mecanismos de governança eletrônica somente produz ganhos reais de eficiência quando acompanhada da qualificação adequada dos servidores. Assim, a modernização tecnológica e o desenvolvimento profissional revelam-se dimensões indissociáveis no cenário da gestão pública contemporânea.

Outro aspecto relevante identificado na literatura refere-se à relação entre capacitação, governança e qualidade dos serviços públicos. A eficiência administrativa está diretamente associada à capacidade técnica dos agentes públicos de implementar políticas públicas, operar instrumentos de controle e garantir transparência institucional. Nesse sentido, a capacitação contínua contribui para a consolidação da capacidade estatal, fortalecendo a legitimidade e a credibilidade das instituições públicas.

Contudo, a análise apresentada, demonstra que, embora indispensável, a capacitação contínua não representa de forma isolada, uma solução para os desafios

da administração pública contemporânea. Sua efetividade depende da integração de planejamento sistemático associados com as políticas de gestão de pessoas, avaliação de resultados, investimentos tecnológicos e fortalecimento institucional de modo a produzir impactos concretos sobre a qualidade dos serviços públicos. A inexistência de mecanismos de monitoramento e avaliação pode comprometer a mensuração do impacto das ações formativas sobre o desempenho organizacional.

Dessa forma, conclui-se que a capacitação contínua se configura como instrumento estratégico indispensável à promoção da eficiência administrativa, especialmente quando articulada à modernização institucional e à transformação digital do setor público. A valorização do capital humano manifesta-se, portanto, como fator estratégico para o aprimoramento da gestão pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, frente às demandas contemporâneas.

Por fim, destaca-se que a referida pesquisa contribui para a discussão urgente acerca da importância da capacitação contínua na administração pública, principalmente diante das transformações organizacionais e tecnológicas que afetam o setor público contemporâneo. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras desenvolvam análises empíricas sobre os efeitos das políticas de capacitação no desempenho institucional, possibilitando uma compreensão mais concreta de seus impactos na eficiência administrativa.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CGI.BR/NIC.BR – CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (CETIC.BR). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**: TIC Domicílios 2019 e Painel TIC Covid-19. São Paulo: CGI.br, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2021.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública**. São Paulo: Atlas, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise e casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.