

A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**CONTINUING TRAINING OF PUBLIC SERVANTS AS A STRATEGY FOR
INNOVATION AND THE STRENGTHENING OF EFFICIENCY IN PUBLIC
ADMINISTRATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785440702](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785440702)

Amanda Sampaio Fortes Pierote¹

Renê Gomes Pierote²

RESUMO

A capacitação continuada dos servidores públicos ocupa posição relevante nos debates sobre modernização administrativa, sobretudo diante da consolidação da eficiência como princípio constitucional e da incorporação da inovação à agenda governamental brasileira. O estudo parte do problema de compreender em que medida as ações continuadas de desenvolvimento profissional se configuram como estratégia de inovação e de fortalecimento da eficiência administrativa, e não apenas como cumprimento formal de exigências normativas. O objetivo geral consistiu em analisar, à luz da literatura científica e do arcabouço normativo brasileiro, as relações entre capacitação continuada, inovação e eficiência na Administração Pública. Adotou-se pesquisa básica, de natureza qualitativa e caráter exploratório e descritivo, mediante procedimentos bibliográficos e documentais, com consulta a periódicos científicos indexados, repositórios institucionais e documentos oficiais brasileiros. Os resultados evidenciam que a produção científica nacional se concentra no mapeamento de competências, com menor densidade analítica sobre os efeitos das ações formativas no desempenho institucional. Verificou-se também que a transposição de tecnologias gerenciais oriundas do setor privado, quando realizada sem mediação crítica, reduz o alcance transformador das políticas de desenvolvimento de pessoas. Conclui-se que a capacitação continuada produz ganhos consistentes de eficiência apenas quando articulada ao planejamento institucional, sustentada por avaliação sistemática de resultados e compreendida como processo permanente de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Capacitação continuada; Servidores públicos; Inovação; Eficiência administrativa; Gestão por competências.

ABSTRACT

The continuing training of public servants holds a relevant position in debates on administrative modernization, especially given the consolidation of efficiency as a constitutional principle and the incorporation of innovation into the Brazilian governmental agenda. The study addresses the problem of understanding to what extent continuing professional development actions constitute a strategy for innovation and for strengthening administrative efficiency, rather than merely formal compliance with normative requirements. The general objective was to analyze, in light of scientific literature and the Brazilian normative framework, the relations between continuing training, innovation, and efficiency in Public Administration. Basic research was adopted, qualitative in nature and exploratory and descriptive in character, through bibliographic and documentary procedures, with consultation of indexed scientific journals, institutional repositories, and official Brazilian documents. The results show that national scientific production concentrates on competency mapping, with less analytical density regarding the effects of training actions on institutional performance. It was also verified that the transposition of managerial technologies originating from the private sector, when carried out without critical mediation, reduces the transformative reach of people development policies. It is concluded that continuing training produces consistent efficiency gains only when articulated with institutional planning, supported by systematic results evaluation, and understood as a permanent process of organizational learning.

Keywords: Continuing training; Public servants; Innovation; Administrative efficiency; Competency management.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo insere-se no campo da gestão de pessoas no setor público e trata da capacitação continuada dos servidores como instrumento de qualificação do aparato estatal. O tema comparece com frequência nos debates acadêmicos sobre modernização administrativa e repercute diretamente na qualidade dos serviços entregues à sociedade. A abordagem justifica-se pela necessidade de aprofundamento analítico sobre as conexões entre formação profissional permanente, capacidade inovadora das organizações públicas e realização concreta do princípio da eficiência, aspectos que a literatura especializada ainda trata de modo fragmentado.

O cenário normativo brasileiro consolidou-se a partir da reforma gerencial da década de 1990. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, inseriu a eficiência entre os princípios que regem a Administração Pública, conforme o artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Anos depois, o Decreto nº 5.707, de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, posteriormente substituído pelo Decreto nº 9.991, de 2019, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019). Essas transformações normativas revelam um deslocamento progressivo: a capacitação deixou de ser tratada como evento episódico e passou a ser compreendida como processo planejado e permanente.

A justificativa desta pesquisa está na identificação de lacunas analíticas na produção científica sobre o tema. Estudos bibliométricos recentes indicam concentração das investigações nacionais em determinados recortes metodológicos e temáticos, com menor exploração dos efeitos institucionais das ações formativas (Barros; Hoffmann; Viana; Silva, 2023). O estudo mostra-se pertinente, ainda, por sua contribuição acadêmica, ao articular campos frequentemente tratados de forma isolada, e institucional,

ao oferecer subsídios reflexivos para a formulação de planos de desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos brasileiros.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar, à luz da literatura científica e do arcabouço normativo brasileiro, as relações entre capacitação continuada, inovação e fortalecimento da eficiência na Administração Pública. Os objetivos específicos buscam delimitar conceitualmente a capacitação continuada e sua articulação com a abordagem da competência, examinar criticamente os modelos analíticos que sustentam as políticas de desenvolvimento de pessoas no setor público brasileiro e identificar, na produção científica recente, evidências e limitações relativas aos efeitos dessas ações sobre o desempenho institucional. Tais objetivos orientam o percurso investigativo e asseguram coerência entre a problemática formulada, o referencial teórico mobilizado e os procedimentos metodológicos empregados.

O problema de pesquisa que norteia este estudo pode ser assim formulado: em que medida a capacitação continuada dos servidores públicos configura-se como estratégia de inovação e de fortalecimento da eficiência administrativa, e não apenas como cumprimento formal de exigências normativas? Parte-se do pressuposto de que a efetividade dessas ações depende menos do volume de oferta formativa e mais de sua articulação com o planejamento institucional e com mecanismos consistentes de avaliação de resultados, hipótese que será examinada à luz da literatura selecionada.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como básica, de natureza qualitativa e caráter exploratório e descritivo, com procedimentos bibliográficos e documentais. O

corpus reúne artigos publicados em periódicos científicos indexados, obras editadas por instituições públicas de pesquisa e documentos normativos federais brasileiros. O estudo delimita-se ao contexto da Administração Pública brasileira, com ênfase na esfera federal, onde se concentra a normatização específica sobre desenvolvimento de pessoas. Não há pretensão de esgotar a temática, mas de oferecer análise situada e fundamentada.

Estruturalmente, o artigo organiza-se em cinco seções, além desta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos e abordagens relacionados ao tema. A terceira descreve a metodologia adotada. A quarta dedica-se à apresentação e discussão dos resultados. A quinta expõe as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico sustenta o problema investigado, os objetivos formulados e a interpretação dos resultados. Esta seção articula criticamente autores que consolidaram o debate brasileiro sobre competências no setor público com produções recentes que mapearam o estado da arte do campo. A organização em subseções estrutura os eixos teóricos centrais do estudo e assegura progressão lógica.

2.1. Fundamentação Conceitual do Objeto de Estudo

A capacitação continuada, no contexto da Administração Pública brasileira, encontra sua matriz conceitual na abordagem da competência, incorporada ao setor público a partir das reformas gerenciais das últimas décadas do século passado. Guimarães (2000) situa historicamente esse movimento ao analisar como a

nova administração pública absorveu instrumentos de gestão originalmente formulados para organizações privadas. A delimitação conceitual do objeto exige, portanto, reconhecer que a formação permanente do servidor não é prática isolada, mas elemento integrante de um modelo mais amplo de gestão de pessoas orientado ao desempenho institucional.

O aprofundamento do debate teórico requer atenção à relação entre desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho. Brandão e Guimarães (2001) examinaram detidamente essa articulação e questionaram se ambas as tecnologias gerenciais são instrumentos distintos ou dimensões de um mesmo construto. Os autores concluem que gestão de competências e gestão de desempenho se complementam no interior de um contexto organizacional mais abrangente. Essa formulação importa ao presente estudo porque indica que ações de capacitação desvinculadas de mecanismos avaliativos perdem capacidade de produzir efeitos institucionais mensuráveis.

A problematização do conceito revela tensões relevantes. Guimarães (2000) adverte que a abordagem da competência comporta dupla face: funciona tanto como mecanismo de flexibilidade e inovação da gestão organizacional quanto como forma de controle e de exclusão sociais. Essa ambivalência raramente aparece explicitada nos documentos normativos brasileiros, que tendem a apresentar o desenvolvimento de competências em registro predominantemente positivo. Reconhecer tal dualidade permite uma análise que não se reduza à celebração acrítica das políticas formativas.

A relação entre o conceito discutido e o objeto específico desta pesquisa manifesta-se na compreensão da capacitação continuada como processo permanente, e não como sequência de eventos pontuais. Bergue (2019) desenvolve reflexão sobre liderança e competências no setor público que reforça a necessidade de compreender o desenvolvimento profissional como fenômeno situado nas especificidades da organização pública. Essa perspectiva abre caminho para a discussão dos modelos analíticos que orientam a implementação dessas políticas no contexto brasileiro.

2.2. Abordagens Teóricas e Modelos Analíticos Relacionados Ao Tema

As principais correntes que dialogam com o tema derivam do campo da nova administração pública e dos estudos sobre inovação no setor governamental. Guimarães (2000) descreve os modelos gerenciais que estruturaram esse movimento e evidencia pressupostos voltados à eficiência, à descentralização e à orientação para o serviço público. Em paralelo, consolidou-se no Brasil uma agenda específica sobre inovação governamental, sistematizada na obra organizada por Cavalcante, Camões, Cunha e Severo (2017), que reúne análises teóricas e experiências institucionais sobre o tema.

O aprofundamento de uma abordagem central para este estudo conduz à crítica formulada por Bergue (2010) acerca dos processos de transposição de tecnologias gerenciais para organizações públicas. O autor identifica um movimento de redução gerencial nesse processo, no qual os conceitos originários são assimilados de forma simplificada, sem a mediação crítica necessária diante das especificidades do contexto institucional receptor. Essa leitura permite compreender por que iniciativas de capacitação, mesmo

quando amparadas em normativos consistentes, nem sempre alcançam os efeitos transformadores anunciados. A redução descrita opera como filtro que esvazia o potencial inovador dos instrumentos adotados.

O diálogo comparativo entre as abordagens apresentadas evidencia aproximações e divergências. Enquanto a perspectiva da nova administração pública enfatiza ganhos de eficiência decorrentes da profissionalização do quadro funcional, a leitura crítica de Bergue (2010) desloca a atenção para as mediações institucionais que condicionam esses resultados. As duas posições convergem ao reconhecer a centralidade do fator humano na qualidade da ação estatal. Divergem, entretanto, quanto ao grau de otimismo atribuído à simples adoção de instrumentos gerenciais. Essa tensão constitui o eixo analítico privilegiado neste artigo.

A escolha da abordagem teórica justifica-se pela adequação ao problema formulado. Optou-se por articular a fundamentação conceitual da competência com a crítica à transposição gerencial, uma vez que essa combinação permite examinar a capacitação continuada sem incorrer na celebração acrítica nem na negação de seus potenciais efeitos. Camões e Meneses (2016) oferecem sustentação empírica adicional a essa escolha ao analisarem o processo de implementação da política de desenvolvimento de pessoal no governo federal, no qual identificaram descompassos entre formulação normativa e execução institucional.

2.3. Evidências Empíricas e Contribuições de Estudos Recentes

Os estudos empíricos recentes oferecem panorama consistente da produção científica nacional. Tamada e Cunha (2022) realizaram

revisão integrativa da literatura sobre gestão por competências na administração pública brasileira e examinaram publicações do período compreendido entre 2010 e 2019. As autoras avaliaram sessenta e quatro artigos e cento e quatro teses e dissertações. Identificaram predomínio de pesquisas voltadas ao mapeamento de competências individuais, gerenciais e organizacionais, bem como de estudos que tratam da gestão por competências como base para o desenvolvimento e o treinamento dos servidores públicos.

A análise crítica desses achados revela contribuições relevantes e limitações metodológicas. Barros, Hoffmann, Viana e Silva (2023) caracterizaram a produção teórico-empírica sobre competências na administração pública em bases nacionais e internacionais e analisaram oitenta e seis artigos. Os autores evidenciaram distinção entre a pesquisa brasileira, que empregou majoritariamente estudos de caso, e a produção internacional, metodologicamente mais heterogênea. Tal constatação indica que a literatura nacional, apesar de volumosa, apresenta concentração metodológica que limita a generalização dos resultados obtidos.

O presente estudo dialoga com essas pesquisas ao tensionar seus resultados. Barros, Hoffmann, Viana e Silva (2023) apontam a necessidade de diversificação metodológica e temática da investigação brasileira sobre o tópico, sobretudo mediante abordagem quantitativa e consideração de distintos setores da administração pública. Ao examinar a capacitação continuada especificamente sob a articulação entre inovação e eficiência, este artigo situa-se na lacuna identificada e desloca o foco do mapeamento de competências para os efeitos institucionais das ações formativas.

A síntese dos aportes teóricos e empíricos discutidos permite estabelecer ponte com a seção metodológica. O campo dispõe de fundamentação conceitual consolidada, arcabouço normativo estruturado e produção científica crescente. Persiste, contudo, distância entre a formulação das políticas de desenvolvimento de pessoas e a demonstração empírica de seus efeitos sobre a eficiência administrativa. Essa constatação orienta os procedimentos metodológicos descritos a seguir, voltados ao exame sistemático da literatura e dos documentos normativos disponíveis.

3. METODOLOGIA

Esta seção explicita, de maneira sistemática e transparente, o percurso científico adotado para a consecução dos objetivos da pesquisa. A clareza metodológica assegura a validade, a confiabilidade e a possibilidade de replicação do estudo. Todas as escolhas relacionam-se diretamente ao problema formulado, aos objetivos propostos e ao referencial teórico mobilizado.

3.1. Natureza e Abordagem da Pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como básica, pois destina-se à ampliação do conhecimento científico sobre as relações entre capacitação continuada, inovação e eficiência administrativa, sem aplicação imediata a contexto organizacional específico. Quanto aos objetivos, caracteriza-se ao mesmo tempo como exploratória e descritiva. A dimensão exploratória justifica-se pela necessidade de examinar articulações ainda pouco sistematizadas na literatura. A dimensão descritiva decorre do propósito de caracterizar o estado da produção científica e do arcabouço normativo sobre o tema.

A abordagem adotada é qualitativa. Essa escolha fundamenta-se na natureza do objeto investigado, que exige interpretação de conceitos, análise de argumentos teóricos e leitura crítica de dispositivos normativos. A abordagem qualitativa permite apreender significados, tensões e contradições presentes tanto na produção acadêmica quanto nos documentos oficiais, dimensões que procedimentos estritamente quantitativos não alcançariam adequadamente no recorte proposto.

O método científico adotado é o dedutivo. A investigação parte de formulações teóricas consolidadas sobre competência, inovação e gestão pública e examina em seguida como essas formulações se manifestam no arcabouço normativo brasileiro e na produção científica sobre o tema. Esse percurso orienta a construção do raciocínio, a organização da análise documental e a interpretação dos resultados apresentados na seção subsequente.

3.2. Procedimentos Técnicos e Fontes de Dados

Os procedimentos técnicos empregados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica destinou-se ao levantamento e à análise de artigos científicos e obras acadêmicas sobre competências, capacitação e inovação no setor público. A pesquisa documental voltou-se ao exame de dispositivos constitucionais, decretos federais e publicações institucionais que estruturam a política brasileira de desenvolvimento de pessoas. A combinação desses procedimentos mostra-se adequada aos objetivos propostos, pois permite confrontar formulações teóricas com o desenho normativo efetivamente vigente.

As fontes de dados utilizadas são secundárias e de natureza pública. O levantamento bibliográfico foi conduzido em periódicos científicos indexados, com destaque para a Revista de Administração Pública, a Revista de Administração de Empresas, a Revista do Serviço Público e os Cadernos Gestão Pública e Cidadania, além de repositórios institucionais da Escola Nacional de Administração Pública e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. As fontes documentais foram obtidas em portais oficiais do governo brasileiro, o que assegura autenticidade e verificabilidade dos textos normativos consultados.

Os descritores empregados na busca bibliográfica foram capacitação continuada, desenvolvimento de pessoas, gestão por competências, inovação no setor público e eficiência administrativa, aplicados isoladamente e em combinação. Os critérios de inclusão contemplaram publicações em língua portuguesa, disponíveis em texto completo, com identificação verificável de autoria, periódico e ano, e diretamente relacionadas ao objeto investigado. Foram excluídas publicações sem indexação consolidada, trabalhos de conclusão de curso de graduação e especialização, textos de natureza opinativa e materiais divulgados em portais corporativos sem revisão por pares.

3.3. Corpus da Pesquisa e Critérios de Seleção

O universo da pesquisa compreende a produção científica brasileira sobre competências, capacitação e inovação na Administração Pública, bem como o conjunto de normativos federais que disciplinam o desenvolvimento de pessoas no serviço público. A delimitação a esse universo justifica-se pela concentração, na esfera federal brasileira, da normatização específica sobre a matéria e pela

consolidação, nesse âmbito, de literatura científica dedicada ao tema.

O corpus efetivamente analisado compõe-se de onze fontes, sendo sete publicações científicas e obras institucionais e quatro documentos normativos e oficiais. A seleção obedeceu aos critérios de inclusão e exclusão descritos na subseção anterior, com verificação individual da existência, da autoria, da paginação e do endereço eletrônico de acesso de cada obra. Não houve amostragem probabilística, uma vez que se trata de seleção intencional orientada pela pertinência temática e pela consistência acadêmica das fontes.

Cumprir reconhecer limitações relacionadas a esse recorte. A restrição a publicações em língua portuguesa e ao contexto federal brasileiro reduz o alcance comparativo da análise e deixa de incorporar experiências internacionais e realidades estaduais e municipais. Tal delimitação não compromete a validade interna do estudo, embora circunscreva suas conclusões ao contexto examinado.

3.4. Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento do material seguiu três etapas sucessivas. Inicialmente, procedeu-se à verificação individual de cada fonte quanto à autoria, ao ano de publicação, ao periódico ou editora e à disponibilidade de acesso ao texto integral. Em seguida, realizou-se leitura analítica das obras selecionadas, com registro dos argumentos centrais, das evidências apresentadas e das limitações reconhecidas pelos próprios autores. Por fim, organizou-se o

material segundo os eixos temáticos correspondentes aos objetivos específicos formulados.

A análise dos dados foi conduzida mediante procedimento interpretativo de natureza analítico-comparativa. Os argumentos identificados nas fontes bibliográficas foram confrontados entre si, o que evidenciou convergências, divergências e lacunas. Em paralelo, os dispositivos normativos foram examinados quanto às finalidades declaradas, aos instrumentos previstos e às transformações verificadas entre sucessivas versões da política de desenvolvimento de pessoas. A articulação entre essas duas frentes constitui o núcleo analítico apresentado na seção de resultados.

Não foram empregados softwares de análise qualitativa ou de tratamento estatístico, uma vez que a dimensão do corpus e a natureza interpretativa do estudo dispensaram tais recursos. O rigor analítico foi assegurado mediante registro sistemático das leituras e verificação cruzada entre as afirmações formuladas no texto e as passagens correspondentes nas fontes consultadas.

3.5. Aspectos Éticos e Limitações da Pesquisa

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa não envolveu participação de seres humanos, coleta de dados pessoais ou uso de informações sensíveis, o que dispensou submissão a comitê de ética em pesquisa. Foram observados os princípios de integridade acadêmica, com atribuição rigorosa das ideias aos respectivos autores e indicação completa das fontes consultadas, em conformidade com as normas brasileiras de documentação.

As limitações metodológicas do estudo relacionam-se à natureza bibliográfica e documental do percurso adotado. A ausência de

coleta primária impede a mensuração direta dos efeitos das ações de capacitação sobre indicadores de desempenho institucional e restringe as conclusões ao plano da análise da literatura e do arcabouço normativo. Além disso, a delimitação do corpus a fontes verificáveis em língua portuguesa exclui contribuições internacionais relevantes. Tais restrições não invalidam os resultados obtidos, embora delimitem o alcance das afirmações formuladas.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção apresenta, analisa e interpreta os elementos identificados na pesquisa e os articula criticamente com o referencial teórico mobilizado. Os resultados aparecem integrados à discussão, o que assegura densidade analítica e diálogo efetivo com os autores e documentos examinados.

4.1. Caracterização dos Dados e Panorama Geral dos Resultados

O corpus analisado organiza-se em duas naturezas distintas e complementares. O conjunto bibliográfico reúne produções que abrangem desde formulações conceituais consolidadas no início dos anos dois mil até revisões sistemáticas publicadas nos últimos anos, o que permite apreender a evolução do campo. O conjunto documental compreende dispositivos constitucionais e infraconstitucionais que estruturam a política brasileira de desenvolvimento de pessoas e possibilita confrontar o desenho normativo com a produção acadêmica que o examina.

Os principais elementos identificados apontam três tendências. A primeira consiste na consolidação normativa progressiva da capacitação como processo planejado, verificável na substituição do Decreto nº 5.707, de 2006, pelo Decreto nº 9.991, de 2019 (Brasil, 2019).

A segunda refere-se à concentração da produção científica nacional em determinados recortes temáticos e metodológicos. A terceira diz respeito à persistência de distância entre as finalidades declaradas nos normativos e a demonstração empírica de seus efeitos institucionais.

A interpretação preliminar desses elementos sugere que o campo brasileiro alcançou maturidade normativa e conceitual superior à sua maturidade avaliativa. Existe arcabouço legal estruturado e literatura conceitual consistente, mas permanece escassa a produção que examine sistematicamente os resultados das ações formativas sobre o desempenho das organizações públicas. Essa assimetria constitui o eixo da discussão desenvolvida a seguir.

4.2. Análise e Interpretação dos Resultados à Luz do Referencial Teórico

O diálogo entre os elementos identificados e o referencial teórico revela coerência com a formulação de Brandão e Guimarães (2001) acerca da complementaridade entre gestão de competências e gestão de desempenho. A análise dos normativos brasileiros mostra que o Decreto nº 9.991, de 2019, instituiu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas como instrumento central de planejamento das ações formativas e o articulou à identificação prévia de necessidades institucionais (Brasil, 2019). Essa arquitetura normativa incorpora, ao menos formalmente, a articulação teórica proposta pelos autores.

O aprofundamento da discussão exige confrontar essa arquitetura com os achados da produção científica recente. Tamada e Cunha (2022) identificaram, na revisão de sessenta e quatro artigos e cento

e quatro teses e dissertações, predomínio de estudos voltados ao mapeamento de competências e ao uso desse instrumento como base para o desenvolvimento e o treinamento dos servidores. A literatura acompanhou, portanto, a etapa inicial do ciclo de gestão de competências e dedicou atenção consideravelmente menor às etapas de avaliação de resultados e de retroalimentação institucional.

A interpretação crítica desses achados encontra sustentação na advertência de Bergue (2010) sobre a redução gerencial que acompanha a transposição de tecnologias de gestão para organizações públicas. Quando a capacitação continuada é assimilada predominantemente como cumprimento de etapa formal de planejamento, sem articulação efetiva com mecanismos avaliativos, reproduz-se justamente o esvaziamento conceitual descrito pelo autor. A consequência analítica merece atenção: o obstáculo à efetividade não está na ausência de normatização, mas na forma como os instrumentos normativos são apropriados institucionalmente.

4.3. Implicações Práticas, Teóricas e Metodológicas dos Resultados

As implicações práticas dos elementos analisados dirigem-se à formulação dos planos institucionais de desenvolvimento de pessoas. A análise sugere que a qualidade dessas iniciativas depende menos do volume de ações ofertadas e mais de sua vinculação a diagnósticos institucionais consistentes e a instrumentos de acompanhamento posterior. Camões e Meneses (2016), ao examinarem a implementação da política de desenvolvimento de pessoal no governo federal, identificaram

descompassos entre a formulação normativa e a execução nos órgãos, constatação que reforça a necessidade de atenção às condições institucionais de aplicação.

As implicações teóricas relacionam-se ao refinamento da compreensão sobre a relação entre capacitação e inovação. A obra organizada por Cavalcante, Camões, Cunha e Severo (2017) sistematizou a agenda brasileira sobre inovação no setor público e tratou o tema em suas dimensões teóricas e institucionais. A articulação desse campo com os estudos sobre desenvolvimento de competências permanece pouco explorada. O presente estudo contribui ao explicitar que a capacidade inovadora das organizações públicas depende de repertórios profissionais construídos processualmente, e não de iniciativas formativas isoladas.

As implicações metodológicas decorrem das limitações identificadas na própria literatura examinada. Barros, Hoffmann, Viana e Silva (2023) apontaram a predominância de estudos de caso na produção brasileira e a necessidade de diversificação metodológica, sobretudo mediante abordagens quantitativas aplicadas a distintos setores da administração pública. Pesquisas futuras que incorporem desenhos longitudinais e indicadores institucionais de desempenho poderão superar a restrição interpretativa que caracteriza o presente estudo e a literatura em que ele se apoia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais sintetizam, de forma articulada e analítica, os principais achados da pesquisa e retomam o problema investigado, os objetivos propostos e os resultados alcançados. Esta seção não

introduz novos dados, referenciais teóricos ou citações, e concentra-se na interpretação global do estudo e em suas contribuições.

O problema que orientou esta investigação consistiu em compreender em que medida a capacitação continuada dos servidores públicos configura-se como estratégia de inovação e de fortalecimento da eficiência administrativa. O objetivo geral, voltado à análise dessas relações à luz da literatura científica e do arcabouço normativo brasileiro, foi alcançado. Os resultados indicam que a capacitação continuada dispõe de fundamentação conceitual sólida e de estrutura normativa consolidada no Brasil. Sua efetividade, porém, permanece condicionada à articulação com o planejamento institucional e com mecanismos consistentes de avaliação, dimensão ainda insuficientemente desenvolvida tanto na prática administrativa quanto na produção acadêmica.

As contribuições acadêmicas do estudo residem na articulação entre campos habitualmente tratados de forma isolada. Ao aproximar a literatura sobre competências no setor público da agenda brasileira de inovação governamental, a pesquisa evidencia que a capacidade inovadora das organizações públicas depende de repertórios profissionais construídos processualmente. O estudo contribui igualmente ao explicitar a assimetria entre a maturidade normativa e conceitual do campo e sua maturidade avaliativa, lacuna que se apresenta como agenda relevante para investigações futuras.

As contribuições institucionais manifestam-se na possibilidade de subsidiar reflexões sobre a formulação de planos de desenvolvimento de pessoas. A análise indica que iniciativas formativas desvinculadas de diagnóstico institucional e de

acompanhamento posterior produzem efeitos limitados, ainda que atendam formalmente às exigências normativas. Tal constatação convida gestores públicos a deslocar a atenção da mensuração de oferta para a avaliação de resultados, deslocamento que exige investimento em capacidade analítica interna das organizações.

Reconhecem-se, por fim, limitações relevantes. A natureza bibliográfica e documental do percurso metodológico impede a mensuração direta dos efeitos das ações formativas sobre indicadores institucionais de desempenho e restringe as conclusões ao plano interpretativo. A delimitação do corpus ao contexto federal brasileiro e a fontes em língua portuguesa exclui experiências internacionais e realidades subnacionais que poderiam enriquecer a análise comparativa. Investigações futuras que adotem desenhos longitudinais, incorporem dados quantitativos de desempenho institucional e ampliem o recorte para as esferas estadual e municipal poderão superar essas restrições e aprofundar a compreensão do fenômeno investigado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Ana Carolina de Souza; HOFFMANN, Valmir Emil; VIANA, Luiz Felipe Cabral; SILVA, Marcos Santos da. Competências no setor público: panorama da produção científica (inter)nacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, e89044, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.89044. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/89044>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/bar/v7n2/v7n2a04.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37657>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

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. Brasília, DF, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap, 2016. (Cadernos Enap, 45). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 23 jul. 2026.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Wilber da Rocha (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 23 jul. 2026.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 23 jul. 2026.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>. Acesso em: 23 jul. 2026.

¹ Bacharela em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás); tecnóloga em Secretariado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI); pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Internacional

Signorelli; e pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Faculdade Iguaçu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Tecnólogo em Logística pela Faculdade de Tecnologia Radial de Curitiba; pós-graduado em Gestão em Segurança Corporativa pela AVM Faculdade Integrada; e pós-graduado em Inteligência Policial pela Faculdade Iguaçu. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).