

RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA NA GESTÃO PÚBLICA E A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY IN PUBLIC MANAGEMENT AND THE TRAINING OF PUBLIC SERVANTS

Rodrigo Galvão do Amaral¹

¹Servidor Público Federal, formado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e pós-graduado em Direitos Humanos pela Faculdade Única de Minas Gerais, professor de Direitos Humanos para concursos no Ciclos Método e no Concursos360, organizador da série Vade Mecum Ciclos pela editora Rideel e escritor, Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em: 22/06/2024 | Aprovado em: 25/07/2024 | Publicado em: 26/07/2024

RESUMO: A capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para a promoção de uma gestão pública eficiente, ética e responsável. Este artigo analisa a importância dessa capacitação na administração pública brasileira, destacando seus impactos na eficiência e transparência administrativa. O objetivo geral do estudo é examinar como a formação contínua pode fortalecer a responsabilidade administrativa e aprimorar a qualidade dos serviços públicos. Para alcançar esse objetivo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada na revisão bibliográfica de estudos relevantes e na análise de casos de programas de capacitação bem-sucedidos tanto no Brasil quanto no exterior. Foram investigados os mecanismos de capacitação, como programas de treinamento e parcerias com instituições de ensino, além das diversas modalidades de formação disponíveis. O estudo também identificou os principais desafios enfrentados na capacitação dos servidores públicos, incluindo limitações orçamentárias, resistência à mudança e desigualdade de acesso à formação. Os resultados indicam que programas de capacitação, como os oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), têm gerado impactos positivos significativos, melhorando a eficiência e transparência da gestão pública. No cenário internacional, o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Escola Nacional de Administração da França (ENA) é destacado como um modelo de excelência que influencia positivamente a administração pública francesa. A conclusão reforça a necessidade de investir continuamente na capacitação dos servidores públicos para garantir uma administração pública mais eficiente, ética e inovadora. Sugere-se que futuras pesquisas explorem os impactos de diferentes modalidades de capacitação e estratégias para superar os desafios existentes, além de realizar estudos comparativos entre práticas de capacitação em diferentes países para identificar modelos eficazes aplicáveis ao contexto brasileiro.

Palavras-chave: Administração pública. Capacitação contínua. Eficiência. Responsabilidade administrativa. Transparência.

ABSTRACT: The continuous training of public servants is essential for promoting efficient, ethical, and responsible public management. This article analyzes the importance of such training in Brazilian public administration, highlighting its impacts on administrative efficiency and transparency. The general objective of the study is to examine how continuous training can strengthen administrative responsibility and improve the quality of public services. To achieve this objective, a qualitative methodology was employed, based on a literature review of relevant studies and the analysis of successful training programs both in Brazil and abroad. The study investigated training mechanisms, such as training programs

and partnerships with educational institutions, as well as the various available training modalities. The research also identified the main challenges faced in the training of public servants, including budgetary limitations, resistance to change, and unequal access to training. The results indicate that training programs, like those offered by the National School of Public Administration (ENAP) and the Federal Court of Accounts (TCU), have significantly positive impacts, improving the efficiency and transparency of public management. Internationally, the Leadership Development Program of the French National School of Administration (ENA) is highlighted as a model of excellence that positively influences French public administration. The conclusion underscores the need for continuous investment in the training of public servants to ensure more efficient, ethical, and innovative public administration. It is suggested that future research explore the impacts of different training modalities and strategies to overcome existing challenges, as well as conduct comparative studies between training practices in different countries to identify effective models applicable to the Brazilian context.

Keywords: Administrative responsibility. Continuous training. Efficiency. Public administration. Transparency.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o Brasil tem se esforçado para organizar e reorganizar a administração pública, focando na profissionalização dos servidores públicos por meio da capacitação e formação contínua (Andrade, 2021). Desde a chegada da família real portuguesa até os dias atuais, o país busca, através de legislações ainda insuficientes, oferecer serviços de qualidade à população brasileira (Moreira; Freitas, 2019). Nesse contexto, foram criadas as Escolas de Governo no Brasil, com o objetivo de formar e capacitar os servidores públicos (Brasil; Santos, 2020).

A administração pública brasileira enfrenta diversos desafios que afetam sua operação como um todo. Esses desafios são influenciados pelo seu tamanho, pela diversidade de instâncias decisórias e pela tipologia organizacional, tornando o debate sobre a administração pública no Brasil variado conforme a perspectiva adotada (Maia; Correia, 2022). Em função dessa complexidade, as análises e discussões frequentemente utilizam pontos de partida mais gerais, comuns na literatura especializada, como a divisão entre a burocracia clássica weberiana, a Nova Gestão Pública (NGP) dos anos 1980, e abordagens mais recentes (Maia *et al.*, 2023). Gaetani e Lago (2018) também utilizam essas categorias e conceitos gerais para discutir a relação entre os desafios contemporâneos da administração pública brasileira e suas implicações para a capacitação dos servidores públicos nacionais.

A tese central dessa alegação baseia-se na premissa de que a administração pública brasileira demonstra uma implementação imperfeita do modelo clássico weberiano, com influências parciais da Nova Gestão Pública. De acordo com Gaetani e Lago (2018), é

necessário analisar a estrutura existente da administração pública brasileira e introduzir modificações que permitam a criação de valor público e a sinergia entre os diferentes atores envolvidos, reduzindo o ressentimento e a sensação de distanciamento comuns entre a população. Com esse entendimento, Maia e Correia (2022) argumentam que a administração pública brasileira enfrenta dificuldades em definir seus objetivos e sua identidade, devido à implementação incompleta dos modelos burocráticos e da NGP. Essas dificuldades contribuem significativamente para a baixa prioridade dada à capacitação dos servidores, explicando a retórica pessimista prevalente em muitas áreas de recursos humanos e treinamento na administração pública.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo foi analisar a importância da capacitação contínua dos servidores públicos para uma gestão eficiente e ética, destacando seu papel fundamental na manutenção da responsabilidade administrativa. Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para analisar a importância da capacitação contínua dos servidores públicos na administração pública brasileira. A metodologia incluiu uma revisão bibliográfica de literatura relevante, abrangendo artigos acadêmicos, relatórios e livros que tratam da formação e desenvolvimento de servidores públicos. Foram examinados casos específicos de programas de capacitação bem-sucedidos tanto no Brasil, como os da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Tribunal de Contas da União (TCU), quanto no exterior, destacando o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Escola Nacional de Administração da França (ENA). Além disso, a pesquisa identificou os principais desafios enfrentados na capacitação dos servidores, como limitações orçamentárias, resistência à mudança e desigualdade de acesso à formação. A análise dos dados coletados foi realizada de forma interpretativa, visando compreender os impactos desses programas na eficiência e transparência da gestão pública e oferecer sugestões para aprimoramento das políticas de capacitação.

2 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA

A responsabilidade administrativa refere-se à obrigação dos agentes públicos de atuar conforme os princípios e normas estabelecidos para garantir uma gestão pública eficiente, ética e transparente. Essa responsabilidade implica na prestação de contas e na responsabilização por atos e decisões que afetam a administração pública e, conseqüentemente, a sociedade. De acordo com Lima *et al.* (2023), a responsabilidade administrativa é um pilar essencial para assegurar a qualidade dos serviços públicos e a confiança da população nas instituições governamentais.

O princípio da legalidade estabelece que a administração pública só pode agir em conformidade com a lei (Viana, 2015). Os agentes públicos devem realizar suas atividades estritamente dentro dos limites legais, garantindo que todas as ações sejam baseadas em normas jurídicas previamente estabelecidas. Este princípio é fundamental para evitar arbitrariedades e abusos de poder, promovendo uma gestão pública justa e transparente (Gaetani; Lago, 2022).

O princípio da moralidade exige que a administração pública aja com ética e integridade, seguindo padrões de conduta moral e profissional. As decisões e ações dos servidores públicos devem refletir valores éticos que assegurem o respeito aos direitos e interesses dos cidadãos. Segundo Freitas (2019), a moralidade na administração pública permite manter a confiança pública e garantir a justiça social.

O princípio da publicidade determina que os atos administrativos devem ser transparentes e acessíveis ao público. A transparência é essencial para a accountability, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações governamentais. Isso inclui a divulgação de informações relevantes sobre processos, decisões e utilização de recursos públicos (Ranzini; Bryan, 2017).

O princípio da eficiência visa a otimização dos recursos públicos para obter os melhores resultados possíveis. A administração pública deve buscar sempre a maior eficácia e economia na prestação de serviços, evitando desperdícios e promovendo a inovação. Conforme Andrade (2021), a eficiência é vital para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e produtiva.

O princípio da impessoalidade garante que a administração pública deve tratar todos os cidadãos de forma igual, sem favorecimentos ou discriminações. As decisões e ações devem ser objetivas, baseadas em critérios técnicos e legais, e não em interesses pessoais ou partidários. Moreira e Freitas (2019) destacam que a impessoalidade é fundamental para assegurar a justiça e a equidade no serviço público.

3 IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Com a rápida evolução tecnológica, mudanças nas políticas públicas e crescente demanda por serviços de qualidade, é imperativo que os servidores estejam sempre atualizados e preparados. Segundo Andrade (2021), as escolas de governo atuam para oferecer programas de formação contínua que visam aprimorar as competências e habilidades dos servidores, garantindo que eles possam atuar de maneira eficaz e inovadora.

A formação contínua não apenas capacita os servidores para lidar com novas

ferramentas e métodos, mas também promove uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento dentro da administração pública. Freitas (2019) ressalta que a capacitação constante é fundamental para a adaptação às mudanças regulatórias e para a implementação de políticas públicas eficazes, atendendo às expectativas da sociedade e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

A capacitação dos servidores públicos tem um impacto significativo na eficiência e transparência da administração pública. Servidores bem treinados são mais capazes de executar suas funções de maneira eficiente, reduzindo desperdícios e otimizando o uso dos recursos públicos. Maia e Correia (2022) argumentam que a capacitação contribui diretamente para a melhoria dos processos administrativos, tornando-os mais rápidos e menos burocráticos, o que resulta em uma prestação de serviços mais ágil e de qualidade para os cidadãos.

Além disso, a capacitação contínua promove a transparência na administração pública. Servidores capacitados estão mais conscientes da importância da transparência e são melhor equipados para implementar práticas que assegurem a publicidade dos atos administrativos. Ranzini e Bryan (2017) destacam que a formação adequada dos servidores públicos é substancial para a promoção de uma cultura de transparência e *accountability*, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações governamentais de maneira mais eficaz.

Em última análise, a capacitação contínua dos servidores públicos é um investimento essencial para qualquer governo que busque aprimorar a gestão pública. Ela não apenas melhora a eficiência e transparência dos serviços prestados, mas também fortalece a confiança da população nas instituições públicas, promovendo uma administração mais ética e responsável (Gaetani; Lago, 2022).

4 MECANISMOS DE CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

Os mecanismos de capacitação e formação dos servidores públicos são diversos e visam proporcionar um desenvolvimento contínuo e abrangente. Entre esses mecanismos, destacam-se os programas de treinamento e desenvolvimento profissional, que têm sido uma estratégia amplamente adotada para aprimorar as competências técnicas e comportamentais dos servidores. Segundo Andrade (2021), esses programas são desenhados para atender às necessidades específicas de cada setor da administração pública, promovendo um alinhamento entre as competências dos servidores e as demandas do serviço público.

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.

Além dos programas e parcerias, as modalidades de capacitação oferecidas são variadas, incluindo opções presenciais, online, e cursos de curta e longa duração. A modalidade presencial, embora tradicional, continua sendo relevante para atividades que exigem interação direta e práticas laboratoriais. Por outro lado, o ensino online tem ganhado destaque pela sua flexibilidade e alcance, permitindo que servidores de diferentes regiões tenham acesso à formação sem a necessidade de deslocamento. Conforme apontado por Ranzini e Bryan (2017), os cursos online são especialmente úteis para temas que requerem atualização constante, como tecnologia da informação e mudanças regulatórias.

Os cursos de curta duração são geralmente focados em habilidades específicas ou atualizações rápidas sobre determinados temas, enquanto os cursos de longa duração oferecem uma formação mais aprofundada e estruturada, como especializações e pós-graduações. Lima *et al.* (2023) observam que a combinação dessas diferentes modalidades de capacitação permite uma abordagem mais completa e eficaz no desenvolvimento profissional dos servidores públicos, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente e preparada para enfrentar os desafios contemporâneos.

A implementação desses mecanismos de capacitação requer um planejamento cuidadoso e uma avaliação contínua para garantir que os objetivos de formação sejam atingidos e que os servidores possam aplicar os conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias. O investimento em capacitação e formação profissional dos servidores públicos não só aprimora a qualidade dos serviços prestados à população, mas também fortalece a governança e a eficiência administrativa (Maia; Correia, 2022).

5 DESAFIOS NA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Um dos principais obstáculos são as limitações orçamentárias e administrativas. A alocação de recursos para capacitação muitas vezes compete com outras prioridades do setor público, resultando em orçamentos restritos que limitam a oferta de cursos e treinamentos. Além disso, a burocracia interna pode atrasar ou complicar a organização de programas de capacitação, afetando a regularidade e a qualidade das formações oferecidas. Gaetani e Lago

(2022) destacam que essa escassez de recursos e a complexidade administrativa frequentemente comprometem a continuidade e o alcance dos esforços de desenvolvimento profissional.

Outro desafio significativo é a resistência à mudança e à atualização profissional entre os servidores públicos. Muitos servidores, habituados a métodos e práticas tradicionais, mostram relutância em adotar novas abordagens ou em participar de treinamentos. Essa resistência pode ser alimentada por uma cultura organizacional conservadora ou pela falta de incentivos claros para a atualização contínua. Conforme Maia e Correia (2022), superar essa resistência exige não apenas oferecer capacitação de alta qualidade, mas também promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento dentro das instituições públicas, onde a atualização profissional seja valorizada e reconhecida.

A desigualdade de acesso à capacitação entre diferentes regiões e órgãos públicos também representa um desafio considerável. Em muitas regiões do Brasil, especialmente nas áreas mais remotas, os servidores têm acesso limitado a programas de formação devido à falta de infraestrutura e recursos. Essa disparidade cria um fosso significativo na qualidade do serviço público, onde servidores de grandes centros urbanos têm mais oportunidades de capacitação do que aqueles em áreas rurais ou menos desenvolvidas. Moreira e Freitas (2019) apontam que é necessário implementar políticas públicas que garantam uma distribuição mais equitativa das oportunidades de formação, utilizando, por exemplo, tecnologias de ensino a distância para alcançar regiões mais isoladas.

Além dessas questões, a falta de uma política de capacitação integrada e contínua também dificulta o desenvolvimento eficaz dos servidores públicos. A ausência de um planejamento estratégico que considere as necessidades específicas de cada setor e região resulta em programas de capacitação fragmentados e pouco alinhados com os objetivos organizacionais. Andrade (2021) sugere que uma abordagem mais coesa e sistemática poderia melhorar significativamente a eficácia das capacitações, alinhando-as com as demandas reais da administração pública.

Esses desafios precisam ser abordados de maneira estratégica e contínua para garantir que a capacitação dos servidores públicos possa realmente contribuir para a melhoria da gestão pública no Brasil. Ao superar as limitações orçamentárias e administrativas, combater a resistência à mudança e promover a igualdade de acesso à formação, será possível construir uma administração pública mais eficiente, ética e preparada para enfrentar os desafios contemporâneos (Maia *et al.*, 2023).

6 ESCOLAS DE GOVERNO NO BRASIL: CASOS DE SUCESSO E BOAS PRÁTICAS

Com a evolução da administração pública e a crescente necessidade de formação continuada dos servidores públicos, em busca de profissionalização e adaptação aos novos cenários da sociedade, o Brasil buscou inspiração em experiências internacionais, adotando modelos de escolas de governo para sistematizar as formações iniciais e continuadas. Segundo Andrade (2021), o esforço para institucionalizar a formação em administração pública no país teve início na década de 1940, com a proposta de criar um centro de estudos dedicado ao tema. Com apoio inicial da ONU, foi instalada no Rio de Janeiro, em 1944, a Fundação Getúlio Vargas. Em 1952, também no Rio de Janeiro, foi criada a primeira Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), contando com a colaboração de docentes americanos e focando na formação e treinamento de servidores, especialmente aqueles em posições seniores.

Conforme Moreira e Freitas (2019), a criação de organizações na forma de escolas ou centros de treinamento foi proposta em dois momentos distintos, ambos com o objetivo de viabilizar a constituição de um sistema de recrutamento e formação de quadros para atuação nos escalões superiores da administração pública. Este processo visava ao fortalecimento de uma identidade e cultura do serviço civil, promovendo a profissionalização dos servidores públicos. Ao longo da história, essas iniciativas foram essenciais para estruturar a capacitação contínua e aprimorar a qualidade da gestão pública no Brasil.

De forma geral, as escolas de governo no Brasil não apresentam uma convergência em relação à base de uma matriz estratégica e à realização de rotinas de planejamento. Além disso, não possuem normativos que delineiem claramente os princípios e valores que orientam suas atividades, bem como suas finalidades de maneira ampla. Esse cenário de divergências reflete a dificuldade do Estado em articular seus objetivos com a capacitação dos servidores e a administração pública. As escolas de governo podem ser classificadas em dois grandes grupos, conforme destacam Freitas (2019). No primeiro grupo, encontram-se as instituições criadas com a missão de capacitar profissionais vinculados a áreas e carreiras específicas do Estado em diversos níveis. No segundo grupo, estão as instituições que, embora atuem na capacitação do setor público, não estão vinculadas a nenhuma carreira específica de Estado, focando-se no grande contingente de servidores distribuídos em todos os níveis e áreas da burocracia.

Para enfrentar esses desafios, é essencial que as organizações e os indivíduos estejam dispostos a aprender continuamente, reduzindo a defasagem existente entre as competências atuais e aquelas que precisam ser desenvolvidas. O grande desafio das escolas de governo, segundo Andrade (2021), é articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Isso significa pensar em como usar a noção de competência para definir as

necessidades de capacitação. Nesse contexto, e no cenário atual, a realização de parcerias torna-se um dos quesitos mais importantes para a atuação eficaz e eficiente das escolas de governo.

Em 2003, conforme Amaral (2004), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) incentivou a formação da Rede Nacional de Escolas de Governo. Essa rede voluntária de estímulo a conexões tinha o intuito de aproveitar a riqueza da diversidade e articular a complementaridade entre as instituições, visando a ampliar a eficácia das organizações que trabalham com a formação e o aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nas três esferas de governo, apesar das limitações apresentadas.

No Brasil, um exemplo notável de programa de capacitação bem-sucedido é o realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A ENAP tem promovido uma série de cursos e treinamentos voltados para o desenvolvimento das competências dos servidores públicos em diversos níveis e áreas. De acordo com Lima *et al.* (2023), os programas oferecidos pela ENAP são amplamente reconhecidos por sua qualidade e impacto positivo, contribuindo para a profissionalização e eficiência da administração pública. Esses programas abrangem desde cursos de curta duração, focados em habilidades específicas, até programas de pós-graduação, proporcionando uma formação abrangente e contínua para os servidores.

Outro exemplo significativo é o Programa de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Tribunal de Contas da União (TCU), que tem se destacado pela sua abordagem inovadora e eficaz. Segundo Freitas (2019), o programa do TCU integra diversas modalidades de capacitação, incluindo treinamentos presenciais, cursos online e workshops, visando a desenvolver tanto as competências técnicas quanto as habilidades comportamentais dos servidores. A combinação dessas abordagens tem permitido ao TCU alcançar resultados expressivos em termos de melhoria da qualidade do controle externo e da transparência na administração pública.

No cenário internacional, o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Escola Nacional de Administração da França (ENA) é frequentemente citado como um modelo de excelência. A ENA tem uma longa tradição de formação de altos dirigentes públicos, oferecendo cursos que combinam teoria e prática, com enfoque na liderança, gestão pública e políticas públicas. Conforme Ranzini e Bryan (2017), o programa da ENA tem sido fundamental para capacitar líderes que conduzem reformas significativas e promovem a inovação no setor público francês, influenciando positivamente a administração pública.

A análise dos resultados dos programas de capacitação mencionados revela impactos positivos significativos na administração pública. No caso da ENAP, os cursos e treinamentos

têm contribuído para a melhoria da eficiência e eficácia dos serviços públicos, promovendo uma gestão mais profissional e ética. Andrade (2021) destaca que os servidores capacitados pela ENAP demonstram maior competência na execução de suas funções, o que resulta em processos administrativos mais ágeis e menos burocráticos, além de uma maior transparência nas ações governamentais.

O Programa de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do TCU também tem gerado resultados expressivos. Segundo Lima *et al.* (2023), os servidores que participam do programa relatam um aumento significativo em suas habilidades técnicas e comportamentais, o que se traduz em um desempenho superior no exercício de suas funções. Essa capacitação tem permitido ao TCU realizar auditorias mais eficazes e proporcionar um controle externo mais rigoroso, contribuindo para a melhoria da governança pública e a prevenção de irregularidades.

Internacionalmente, o impacto do Programa de Desenvolvimento de Líderes da ENA é evidente na qualidade da administração pública francesa. Conforme apontado por Freitas (2019), os líderes formados pela ENA têm sido capazes de implementar reformas estruturais e promover a inovação dentro do setor público, melhorando a prestação de serviços e a satisfação dos cidadãos. A formação contínua e de alto nível oferecida pela ENA garante que os dirigentes públicos estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos.

Em resumo, os programas de capacitação bem-sucedidos, tanto no Brasil quanto no exterior, têm demonstrado ser ferramentas essenciais para a melhoria da administração pública. Eles não apenas desenvolvem as competências dos servidores, mas também promovem uma cultura de aprendizagem e inovação, resultando em uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável (Maia; Morreia, 2022).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, discutimos a importância da capacitação contínua dos servidores públicos como um meio para garantir uma gestão pública eficiente e responsável. Inicialmente, abordamos o conceito de responsabilidade administrativa e os princípios norteadores que sustentam a atuação ética e eficaz dos agentes públicos, incluindo legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade. A partir daí, destacamos a importância da formação contínua dos servidores para enfrentar os desafios modernos da administração pública, realçando como a capacitação impacta positivamente na eficiência e transparência administrativa.

Exploramos os mecanismos de capacitação, como programas de treinamento, parcerias com instituições de ensino e as variadas modalidades de capacitação. Cada um desses mecanismos desempenha um papel vital no desenvolvimento das competências dos servidores, ajudando-os a se adaptarem às mudanças e a melhorarem a qualidade dos serviços públicos. Abordamos também os desafios na capacitação, incluindo limitações orçamentárias e administrativas, resistência à mudança e desigualdade de acesso à capacitação. Esses desafios destacam a necessidade de estratégias inovadoras e políticas públicas que garantam uma formação equitativa e eficaz para todos os servidores públicos.

Além disso, exemplificamos programas de capacitação bem-sucedidos no Brasil, como os da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Tribunal de Contas da União (TCU), e no exterior, como o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Escola Nacional de Administração da França (ENA). Esses programas demonstram o impacto positivo da capacitação contínua na melhoria da gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e inovação.

A capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para assegurar que eles estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos. Programas de formação bem-estruturados e abrangentes não apenas melhoram as competências técnicas e comportamentais dos servidores, mas também promovem uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento dentro das instituições públicas. Esta cultura é fundamental para a implementação de práticas administrativas éticas, transparentes e eficientes, que atendam às expectativas e necessidades da sociedade.

Para futuras pesquisas e estudos, sugere-se a análise aprofundada dos impactos de diferentes modalidades de capacitação nas diversas áreas da administração pública. Além disso, seria benéfico investigar estratégias para superar os desafios orçamentários e administrativos, bem como formas de promover uma cultura organizacional mais receptiva à mudança e à atualização profissional. Estudos comparativos entre as práticas de capacitação em diferentes países também podem oferecer insights valiosos para o aprimoramento dos programas de formação no Brasil.

Em suma, a capacitação contínua dos servidores públicos é um investimento indispensável para a construção de uma administração pública mais eficiente, ética e responsiva. Ao enfrentar os desafios e implementar estratégias eficazes de formação, é possível transformar a gestão pública e garantir serviços de alta qualidade para a população.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriano Mello. Escolas de governo e seu papel no aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar- ISSN 2675-6218**, v. 2, n. 5, p. e25350-e25350, 2021.

<https://doi.org/10.47820/recima21.v2i5.350>.

BRASIL, Marilene Neri; SANTOS, Kátia Paulino. A Importância da Política de Formação Continuada no Desempenho dos Servidores Público. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 2, n. 3, p. 64-72, 2020. <https://doi.org/10.47455/2675-0090.2019.1.3.3868>.

FREITAS, Alana Sardinha. A Influência da Qualificação Permanente no Atendimento do Serviço Público: as adversidades e implicações. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 322-339, 2019. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v9p322-339>.

GAETANI, Francisco; LAGO, Miguel. A construção de um Estado para o século XXI.

Editora Cobogó, 2022. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=dDGdEAAAQBAJ&lpg=PT3&ots=4PjpTC-BUD&dq=GAETANI%2C%20Francisco%3B%20LAGO%2C%20Miguel.%20A%20constru%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20Estado%20para%20o%20s%C3%A9culo%20XXI.%20Editora%20Cobog%C3%B3%2C%202022.&lr&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=GAETANI,%20Francisco;%20LAGO,%20Miguel.%20A%20constru%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20Estado%20para%20o%20s%C3%A9culo%20XXI.%20Editora%20Cobog%C3%B3,%202022.&f=false>. Acesso em:

LIMA, Thiago Martins; ROBERTO, José Carlos; CUNHA, Edileuza Lobato da; COUCEIRO, Kátia do Nascimento; LIMA, Orlem Pinheiro; ARAÚJO, Paulo César Diniz de; JÚNIOR, Nilson José de Oliveira; MADURO, Márcia Ribeiro. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Caderno Pedagógico**, v. 20, n. 1, p. 101-122, 2023. <https://doi.org/10.54033/cadpedv20n1-006>.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>. Acesso em:

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; RESENDE, Sérgio André Lopes. O papel da liderança na administração pública: desafios emergentes da nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 15, n. 4, p. 17-35, 2023. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2499>. Acesso em:

MOREIRA, Sarah Tiburtino; FREITAS, Rodrigo Randow. Treinamento de servidores públicos em universidades federais. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 172-185, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_10. Acesso em:

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>.

VIANA, Neilane de Souza. Educação online e servidor público: uma proposta para a formação continuada de servidores da universidade pública. **Revista Multitexto**, v. 3, n. 1, p. 45-52, 2015. Disponível em:
<https://www.ead.unimontes.br/multitexto/index.php/rmcead/article/view/106/55>. Acesso em:

WOLTER, Alzirene Pontoni. VELHO, Altemir da Silva. Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 02, Vol. 02, pp. 18-27. fevereiro de 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: