

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO TEÓRICA SOBRE DESAFIOS, PRÁTICAS E PERSPECTIVAS

PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A THEORETICAL REVIEW OF CHALLENGES, PRACTICES AND PERSPECTIVES

D ESARROLLO PROFESIONAL EM LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UMA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE DESAFÓPS, PRÁCTICAS Y PERSPECTIVAS

Paulo Guilherme Alves Brum¹

Elvis Silveira Martins²

RESUMO: Este estudo analisa as mudanças na administração pública após a Constituição de 1988, com foco na busca por maior eficiência na prestação de serviços ao público. Destaca a importância do desenvolvimento profissional dos servidores, que deve estar alinhado às metas organizacionais e às particularidades do setor público, diferentemente da iniciativa privada. São explicados conceitos como qualificação, capacitação e formação continuada, essenciais para melhorar o desempenho dos trabalhadores e a qualidade dos serviços públicos. O texto também aborda os desafios na gestão de pessoas, como a rotatividade de gestores e a necessidade de motivar e treinar a força de trabalho. Modelos como a gestão por competências são apresentados como estratégias para alinhar habilidades às demandas organizacionais, promovendo maior eficiência. A revisão da literatura aponta que, embora haja consenso sobre a importância do desenvolvimento profissional, sua implementação enfrenta dificuldades devido à volatilidade na gestão e à fragmentação de políticas. Conclui que o desenvolvimento profissional é fundamental para uma administração pública mais eficiente e que futuras pesquisas podem explorar diferenças na aplicação dessas ações em diferentes esferas do setor público.

6124

Palavras-Chave: Administração pública. Desenvolvimento profissional e gestão de pessoas.

ABSTRACT: This study analyzes the changes in public administration after the 1988 Constitution, focusing on the pursuit of greater efficiency in providing services to the public. It highlights the importance of the professional development of civil servants, which should be aligned with organizational goals and the particularities of the public sector, unlike the private sector. Concepts such as qualification, training, and continuous education are explained as essential for improving workers' performance and the quality of public services. The text also addresses challenges in human resource management, such as management turnover and the need to motivate and train the workforce. Models like competency-based management are presented as strategies to align skills with organizational demands, promoting greater efficiency. The literature review indicates that, although there is consensus on the importance of professional development, its implementation faces difficulties due to management volatility and policy fragmentation. It concludes that professional development is fundamental for a more efficient public administration and that future research could explore differences in the application of these actions across different levels of the public sector.

Keywords: Public administration. Professional development and people management.

¹Mestrando, Universidade Federal de Pelotas – UFPEL. Bacharel em Direito.

²Doutor em Administração e Turismo, Professor- Universidade Federal de Pelotas – UFPEL.

RESUMEN: Este estudio analiza los cambios en la administración pública tras la Constitución de 1988, con énfasis en la búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de servicios al público. Destaca la importancia del desarrollo profesional de los servidores, que debe estar alineado con las metas organizacionales y las particularidades del sector público, a diferencia del sector privado. Se explican conceptos como cualificación, capacitación y formación continua, esenciales para mejorar el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios públicos. El texto también aborda los desafíos en la gestión de personas, como la rotación de gestores y la necesidad de motivar y capacitar a la fuerza laboral. Modelos como la gestión por competencias se presentan como estrategias para alinear habilidades con las demandas organizacionales, promoviendo una mayor eficiencia. La revisión de la literatura señala que, aunque existe consenso sobre la importancia del desarrollo profesional, su implementación enfrenta dificultades debido a la volatilidad en la gestión y a la fragmentación de políticas. Concluye que el desarrollo profesional es fundamental para una administración pública más eficiente y que futuras investigaciones pueden explorar diferencias en la aplicación de estas acciones en distintas esferas del sector público.

Palabras clave: Administración pública. Desarrollo profesional y gestión de personas.

INTRODUÇÃO

A administração pública vem sofrendo diversas transformações ao longo dos anos, especialmente desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, e uma das pautas mais significantes dessas modificações é a busca incessante pela eficiência no serviço público, que pode ser melhor expressada na eficiência da prestação do serviço ao público. Essa mudança acompanha o mundo do trabalho, que, por se encontrar em um cenário cada vez mais competitivo, aumenta a exigência por ações e investimentos no desenvolvimento profissional dentro das organizações (MONTEIRO e MOURÃO, 2017). Assim, o desenvolvimento profissional ganha importância dentro da administração pública; enquanto isso, a visão tradicional de gestão de pessoal — que se limita aos aspectos trabalhistas e enxerga as pessoas apenas como recursos humanos — torna-se ultrapassada (LUNKES et al., 2021).

6125

Diante desse cenário, a qualificação pessoal dos servidores públicos passa a fazer parte de uma política de gestão de pessoas que deve estar alinhada aos objetivos organizacionais e ser eficiente, produzindo efeitos notáveis tanto na força de trabalho — ao aumentar as capacidades e conhecimentos dos trabalhadores — quanto no resultado final: a prestação de um serviço público com qualidade e eficiência. Para alcançar esses objetivos, é fundamental que essa política de gestão de pessoas seja adequada à realidade da administração pública, pois ela possui nuances distintas da iniciativa privada, seja no comportamento dos gestores públicos ou nas características inerentes ao servidor público e suas prerrogativas de função.

Por fim, atualmente a administração pública promove medidas de aperfeiçoamento profissional por meio de uma gestão de pessoas qualificada. Essas ações são evidenciadas pela adoção de políticas de incentivos à qualificação, programas de capacitação e treinamento, além do desenvolvimento contínuo dos servidores.

Contudo, ao transpor essas medidas do plano teórico para o plano prático, a administração pública costuma enfrentar desafios diferentes daqueles encontrados na iniciativa privada, sendo imprescindível um olhar mais atento às peculiaridades específicas desse setor. A justificativa para a escolha do tema de pesquisa é justamente tentar elucidar essas questões relacionadas ao desenvolvimento profissional na administração pública. Para isso, primeiramente, é fundamental compreender esses desafios e debater os conceitos essenciais acerca do tema. Portanto, este estudo busca responder à seguinte questão: quais são os principais conceitos, estratégias e desafios discutidos na literatura sobre o desenvolvimento profissional da Administração Pública?

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Na busca por melhorias na execução dos serviços prestados à população e, consequentemente, na redução dos custos, a administração pública tem procurado implementar alterações que visem desenvolver estratégias para atingir esses objetivos, sendo o principal agente dessa mudança o servidor público (BRASIL e SANTOS, 2020). Dessa forma, torna-se necessária a profissionalização dos atores que atuam na linha de frente junto à população, o que deve ser alcançado por meio da adoção de estratégias que, em última análise, favoreçam a melhor prestação do serviço (BRASIL e SANTOS, 2020).

Nesse sentido, o envolvimento público no ensino e aprendizado em programas de educação superior tem ganhado destaque diante da necessidade de preparar uma força de trabalho qualificada para engajar-se e responder adequadamente às demandas do ambiente de trabalho (READ et al., 2020). De acordo com Torraco (2016), o investimento no desenvolvimento humano é fundamental, pois é necessário contar com profissionais capacitados, talentosos e bem treinados — elementos decisivos na promoção e sustentação da competitividade nos negócios — sendo assim reconhecidos pelos gestores.

Para tal, um conjunto de práticas gerenciais focadas nos trabalhadores gera oportunidades de desenvolvimento no ambiente de trabalho, garantindo que as competências destes estejam atualizadas e em expansão. Entre essas práticas, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento (TORRACO, 2016). Na esfera do desenvolvimento, uma das vertentes é a formação continuada, que pode ser definida como um conjunto de práticas educativas com a intenção de fornecer desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento no trabalho (DURAN, 2017). Segundo Lunkes et al. (2021), a formação continuada também é conhecida como capacitação ou formação em serviço e é desenvolvida por meio da prática profissional contínua.

No serviço público, existem diversas formas de alcançar o aperfeiçoamento profissional e a formação continuada; entre elas estão a qualificação e a capacitação. Contudo, a literatura frequentemente utiliza ambos os termos como sinônimos, dificultando sua diferenciação. Não obstante, de acordo com Freitas e Pederneiras (2020), enquanto a qualificação refere-se ao processo de aquisição de conhecimentos e habilidades necessários para que o profissional esteja habilitado a exercer suas atividades, a capacitação ocorre posteriormente, tendo como objetivo aprimorar profissionais já qualificados para torná-los mais assertivos e eficientes na execução de suas tarefas laborais, além de prepará-los para enfrentar desafios específicos. Na mesma linha, Ceribeli et al. (2022) ressaltam a importância de desenvolver treinamentos combinados com ênfase na formação e no aprimoramento de diversas competências, visando à constante evolução profissional e ao engajamento dos indivíduos.

6127

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

A administração pública possui papel preponderante no bem-estar e na defesa dos interesses da população, sendo crucial na prestação de serviços. Conforme Machado (2024), por meio da promoção do bem-estar social e do fornecimento de serviços sociais, ela mantém e sustenta o funcionamento do governo. No entanto, a administração pública apresenta características próprias que, por vezes, dificultam os gestores na obtenção e realização de seus objetivos primordiais, como a eficiência. Por isso, de acordo com Machado (2024), para alcançar eficiência e eficácia na prestação de serviços ao público, é fundamental adotar uma abordagem específica que leve em consideração a complexidade das relações públicas, visto que os desafios enfrentados no serviço público são distintos daqueles da iniciativa privada.

Conforme Leal et al. (2022), a troca frequente de gestores dentro da organização é um aspecto que influencia negativamente a administração pública, pois, com a mudança de gestores, ocorre frequentemente a interrupção ou modificação do trabalho que vinha sendo desenvolvido anteriormente, prejudicando o desenvolvimento institucional. Apesar dessa facilidade com que a administração pública altera seus gestores, o ingresso no serviço público é norteado pelo princípio da impessoalidade. Esse princípio é evidenciado na realização de concursos públicos para o provimento de cargos efetivos; segundo Vargas et al. (2021), o setor público busca ser cada vez mais profissional e transparente. Contudo, embora esse modelo impessoal seja benéfico para garantir imparcialidade e meritocracia, ele também pode resultar no subaproveitamento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Portanto, uma tarefa essencial para a administração pública é saber gerenciar essa força de trabalho. Para tanto, conforme Leal et al. (2022), a gestão de pessoas tem a responsabilidade de administrar o capital humano, conciliar as metas da organização com os objetivos dos trabalhadores, criando sintonia entre as forças de trabalho e identificando os perfis mais compatíveis com a cultura organizacional. Dessa forma, ela foca no desenvolvimento e no engajamento dos servidores. Assim, a gestão de pessoas assume um papel fundamental, pois, ao buscar fortalecer o capital humano, envolve uma combinação de métodos, técnicas e políticas voltadas a gerenciar os comportamentos internos da organização (ALVERNAZ et al., 2024).

6128

Considerando que o servidor público é o responsável pela execução efetiva da prestação do serviço à sociedade, cabe à gestão administrativa administrar da melhor forma possível esse capital humano. Nesse contexto, uma combinação de excelência gerencial — que proporcione satisfação no trabalho e promova o desenvolvimento profissional — constitui uma estratégia eficaz para a gestão de pessoas no serviço público (MACHADO, 2024).

MODELOS E ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

As peculiaridades da administração pública exigem que as pessoas responsáveis pela gestão dos recursos humanos sejam criativas, pois, diferentemente das organizações privadas, que possuem maior facilidade de recrutamento de novos trabalhadores, o setor público enfrenta desafios nesse aspecto. Nesse sentido, Tomaz e Tomaz (2023) afirmam que a estratégia adotada para formar servidores capacitados com as competências necessárias é a realização de capacitações e treinamentos. Além disso, eles defendem que esses treinamentos devem estar integrados à estratégia organizacional, pois têm como principal função potencializar o

conhecimento já existente em cada indivíduo e promover métodos inovadores para sua aplicação.

Corroborando essa perspectiva, Leal et al. (2022) destacam a importância da capacitação e do treinamento no setor público, relacionando essas ações à motivação dos trabalhadores e ressaltando que um trabalhador motivado é fundamental para garantir uma prestação de serviço de qualidade. Os treinamentos e capacitações na administração pública fazem parte de um sistema estratégico na área de gestão de pessoas. Segundo Alvernaz et al. (2024), o desenvolvimento dos trabalhadores ocorre por meio de práticas gerenciais estrategicamente definidas na organização, que visam manter o alinhamento entre os objetivos institucionais e o crescimento profissional dos servidores.

Dessa forma, uma das estratégias mais utilizadas na gestão de recursos humanos na administração pública é a gestão por competências. Essa abordagem tem como objetivo principal alinhar os valores da instituição às habilidades dos servidores públicos, reduzindo a lacuna entre o desempenho esperado e a efetiva prestação do serviço (Vargas et al., 2021).

METODOLOGIA DA REVISÃO

Para o presente estudo, foi realizada uma revisão da literatura sobre o desenvolvimento profissional no âmbito da administração pública. Para isso, adotou-se uma abordagem de revisão narrativa, com o objetivo de explorar o tema e discutir diferentes perspectivas presentes em diversas publicações recentes. A pesquisa foi conduzida por meio da consulta às bases de dados SciELO, CAPES e Spell, selecionando-se publicações publicadas no período compreendido entre os anos de 2015 e 2025. Foram utilizados como palavras-chave os termos “Administração Pública”, “Desenvolvimento Profissional” e “Gestão de Pessoas”, combinados aos operadores booleanos “AND” e “OR” para ampliar ou restringir os resultados conforme necessário.

6129

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA REVISÃO

No presente estudo, constatou-se que o desenvolvimento profissional é um tema relevante tanto na iniciativa privada quanto na administração pública. Segundo Dias e Guimarães (2016), a necessidade de investir nas pessoas, consideradas as engrenagens da prestação de serviços, tem se intensificado cada vez mais. Entre os temas mais frequentes, destaca-se a importância do aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos com o

objetivo de alcançar maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços. Afinal, é por meio de profissionais capacitados para exercerem suas funções que a administração pública consegue atingir a eficiência desejada nos serviços prestados (DIAS e GUIMARÃES, 2016).

Quanto aos meios de promover e viabilizar o desenvolvimento profissional, destacam-se ações como capacitação, treinamento e qualificação. No entanto, muitas vezes essas ações são encaradas como custos organizacionais que podem ser cortados em períodos de dificuldades econômicas (VIANA et al., 2018). Diversos desafios foram identificados na implementação dessas ações de desenvolvimento, sendo um dos mais recorrentes a grande volatilidade na gestão da administração pública, devido à frequente substituição de gestores em curtos períodos de tempo. Como afirmam Brasil e Santos (2020), a implementação de políticas públicas deve considerar as complexidades e particularidades socioculturais da entidade. Esse desafio é agravado quando as ações de gestão são fragmentadas e desarticuladas, dificultando a efetividade das iniciativas de desenvolvimento profissional.

Como consequência dos problemas identificados, a solução mais frequentemente apontada foi a implementação de um modelo de gestão bem estruturado. Segundo Freitas (2019), uma alternativa viável é a adoção de ações de planejamento integradas a uma gestão estratégica. Essas ações devem ser elaboradas com a participação daqueles que buscam a otimização dos serviços prestados. Para criar credibilidade na prestação de serviços, bem como garantir maior agilidade e eficiência, as estratégias de gestão de pessoas precisam possibilitar o desenvolvimento do potencial e das habilidades do quadro funcional. Isso pode ser alcançado por meio da avaliação das competências da força de trabalho e do posterior direcionamento dos colaboradores para atividades compatíveis com suas habilidades, o que constitui a essência do modelo de gestão por competências (FREITAS, 2019).

6130

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como nenhum indivíduo está à margem do alcance da administração pública, o tema permanece relevante desde os seus primeiros estudos até os dias atuais. Em seu cotidiano, todas as pessoas, em algum momento, entram em contato com a administração pública, e é um desejo universal que ela seja eficaz e eficiente na prestação de serviços, especialmente considerando que esses serviços muitas vezes envolvem despesas financeiras sob a forma de taxas ou impostos.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a necessidade de desenvolvimento profissional na administração pública é amplamente reconhecida e discutida. No entanto, ainda não há um consenso sobre qual método específico deve ser adotado para alcançar esse objetivo. Entre as principais alternativas destacam-se as capacitações e o desenvolvimento contínuo; contudo, a literatura revisada carece de maior objetividade ao diferenciar esses conceitos, pois frequentemente ambos são utilizados como sinônimos.

A implementação de práticas eficientes de gestão de pessoas tende a reduzir as lacunas existentes entre as capacidades individuais dos servidores públicos e a qualidade da prestação de serviços. A adoção de métodos adequados de desenvolvimento pessoal pode resultar em uma administração pública mais eficaz, com melhor desempenho e menor impacto nos custos públicos.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros realiem comparações entre o desenvolvimento profissional nas diferentes esferas da administração pública, buscando verificar se há variações na aplicação e implementação de ações de desenvolvimento pessoal em cada ente da administração direta.

REFERÊNCIAS

6131

ALVERNAZ, Jusmar de Paula et al. Reflexões sobre a gestão de pessoas e clima organizacional na administração pública. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, v. 13, n. 10, p. 01-12, 2024.

BRASIL, Marilene Neri, SANTOS, Kátia Paulino dos. A importância da política de formação continuada no desempenho dos servidores públicos. *Inovação e Tecnologia Social*, v. 3, 2020.

CERIBERI, Harrison Bachion et al. Desenvolvimento Profissional, confiança organizacional e engajamento no trabalho: um estudo na mesorregião metropolitana de Belo Horizonte. *Revista Administração FACES Journal*, v. 21, n. 4, p. 124-146, 2022.

DIAS, Diego Melo; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitório. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. *RPCA*, v. 10, n. 3, p. 42-59, 2016.

DURAN, Débora. A educação a distância no processo de formação continuada da administração pública: as contribuições da Revista do Serviço Público. *Revista do Serviço Público*, v. 68, n. 3, p. 705-736, 2017.

FREITAS, Alana Sardinha. A influência da qualificação permanente no atendimento do serviço público: as adversidades e implicações. *RG&PP*, v. 9, n. 2, p. 322-339, 2019.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues, PEDERNEIRAS, Marcleide Maria. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 1, p. 149-166, 2020.

LEAL, Getúlio Emerson Felizardo et al. Gestão de recursos humanos no setor público. ID on Line *Revista de Psicologia*, v. 6, n. 61, p. 282-295, 2022.

LUNKES, Karen Werlang et al. Formação continuada para profissionais da educação do setor público federal. *Debates em Educação*, v. 13, n. 31, p. 1132-1153, 2021.

MACHADO, Elenira Firmo. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal. Uma revisão bibliográfica. *Revista Científica*, v. 248, n. 12, p. 2236-6717, 2024.

MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes e MOURÃO, Luciana. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 17, n. 1, p. 39-45, 2017.

READ, Sue et al. Facilitating personal development for public involvement in health-care education and research: a co-produced pilot study in one UK higher education institute. *Health Expectation*, v. 23, p. 1191-1201, 2020.

TOMAZ, Maria Alexsandra, TOMAZ, Antonio Alex Deyson. A importância do treinamento e do desenvolvimento na gestão estratégicas de pessoas na administração pública. *RECIMA 21 -Revista Científica Multidisciplinar*, v. 4, n. 10, p. 2675-6218, 2023.

6132

TORRACO Richard J. Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Faculty Publications in Educational Administration*, 2016.

VARGAS, Tiago Corrêa et al. Gestão de pessoas por competência no setor público. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE*, v. 7, n. 2, p. 2675 - 3375, 2021.

VIANA, Maria Elisângela Fagundes da Silva et al. Aplicações dos conhecimentos adquiridos no mestrado na prática profissional: um estudo de caso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 8, n. 3, p. 172-191, 2018.