FORMAÇÃO CONTINUADA E PROGRESSÃO FUNCIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DO IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

MARINA DIAS

RESUMO
Este artigo investiga a relação entre formação continuada e progressão funcional no contexto específico do serviço público, a partir de uma revisão bibliográfica. O objetivo é analisar como o investimento em capacitação e desenvolvimento profissional contínuo impacta o avanço na carreira dos servidores públicos. A pesquisa aborda os benefícios da formação continuada para o aprimoramento das competências exigidas no setor público, a melhoria da prestação de serviços e o aumento da motivação e satisfação dos servidores. Além disso, explora como a administração pública utiliza a formação continuada como um instrumento para o desenvolvimento de seus quadros, analisando a implementação de programas de capacitação e sua relação com as políticas de progressão funcional, à luz da legislação pertinente. A partir da análise de estudos e dados, o artigo destaca a correlação positiva entre a participação em atividades de formação continuada e as oportunidades de progressão na carreira pública. Conclui-se que a formação continuada é um fator decisivo para o desenvolvimento profissional dos servidores, atuando como um mecanismo essencial para a progressão funcional e a eficiência do serviço público. Recomenda-se, portanto, que os órgãos públicos encarem a formação continuada como um investimento estratégico para o alcance de seus objetivos institucionais e para a valorização de seus servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Formação Continuada; Progressão Funcional; Serviço Público; Desenvolvimento de Carreira; Capacitação Profissional; Administração Pública; Revisão Bibliográfica.

ABSTRACT:
This article investigates the relationship between continuous education and career progression in the specific context of public service, based on a literature review. The objective is to analyze how investment in continuous training and professional development impacts the career advancement of public servants. The research addresses the benefits of continuous education for improving the skills required in the public sector, enhancing service delivery, and increasing the motivation and satisfaction of civil servants. Furthermore, it explores how public administration uses continuous education as a tool for the development of its workforce, analyzing the implementation of training programs and their relationship with career progression policies, in light of relevant legislation. Based on the analysis of studies and data, the article highlights the positive correlation between participation in continuous education activities and career progression opportunities in the public sector. It is concluded that continuous education is a decisive factor for the professional development of civil servants, acting as an essential mechanism for career progression and the efficiency of public service. It is recommended, therefore, that public agencies view continuous education as a strategic investment to achieve their institutional objectives and to value their employees.

KEYWORDS: Continuous Education; Career Progression; Public Service; Career Development; Professional Training; Public Administration; Literature Review.

INTRODUÇÃO

Em um cenário global cada vez mais dinâmico e complexo, marcado por transformações sociais, tecnológicas e econômicas aceleradas, o serviço público se depara com o desafio premente de se adaptar e aprimorar continuamente suas práticas, a fim de atender às crescentes demandas da sociedade com eficiência, eficácia e qualidade. Nesse contexto, a formação continuada dos servidores públicos emerge como um elemento fundamental não apenas para o desenvolvimento individual de cada profissional, mas também como um pilar estratégico para a modernização da Administração Pública, a otimização dos serviços prestados e o fortalecimento do próprio Estado. A intrínseca

relação entre a capacitação permanente dos servidores, a progressão funcional e a construção de um serviço público de excelência constituem o cerne da argumentação que será desenvolvida ao longo deste estudo.

A relevância da formação continuada no âmbito do serviço público transcende a mera aquisição de conhecimentos técnicos ou o cumprimento de exigências burocráticas. Ela se consolida como um imperativo para a efetivação dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, com destaque para a eficiência, a moralidade, a legalidade, a impessoalidade e a publicidade, conforme preconiza o artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Paludo (2019), em sua obra "Administração Pública", reforça essa perspectiva ao asseverar que a capacitação permanente dos servidores é um pressuposto indispensável para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para o pleno cumprimento da missão institucional de cada órgão público. A formação continuada, nesse sentido, extrapola a dimensão do desenvolvimento profissional individual e se converte em um instrumento de aprimoramento do próprio Estado, contribuindo para a construção de uma governança mais eficaz, transparente e responsiva às necessidades dos cidadãos.

Nesse cenário, a progressão funcional, mecanismo pelo qual o servidor público ascende em sua carreira, galgando posições de maior complexidade e responsabilidade, e obtendo a correspondente valorização remuneratória, assume contornos que vão além do mero reconhecimento por tempo de serviço. Ela se configura como um reflexo tangível do comprometimento do servidor com seu próprio desenvolvimento profissional e com a incessante busca pela melhoria do desempenho de suas atribuições. A progressão funcional, dessa forma, não pode ser encarada como um fim em si mesmo, uma mera conquista individual, mas sim como um meio para se alcançar a excelência no serviço público, um instrumento que, quando bem delineado e implementado, contribui para a construção de uma Administração Pública mais qualificada e comprometida com os resultados.

É nesse ponto que a formação continuada se entrelaça de forma indissociável com a progressão funcional, tornando-se um dos pilares fundamentais para sua concretização. A legislação que rege o serviço público, com destaque para a Lei nº 8.112/90, que institui o

Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, e os diversos estatutos estaduais e municipais, já reconhece a importância da capacitação para o avanço na carreira, estabelecendo critérios e procedimentos que vinculam a progressão funcional à participação efetiva em atividades de formação continuada. Essa vinculação não é meramente formal; ela reflete uma compreensão profunda de que o aprimoramento constante é a chave para a construção de um serviço público de excelência.

Di Pietro (2017), renomada jurista e referência no campo do Direito Administrativo, em sua obra homônima, enfatiza que a progressão funcional, geralmente atrelada a avaliações de desempenho, tempo de serviço e, de maneira crucial, à participação em atividades de capacitação, visa reconhecer o mérito do servidor e, sobretudo, incentivar seu aprimoramento contínuo. Essa perspectiva reforça a ideia de que a progressão na carreira pública não é um direito automático ou uma benesse concedida pelo Estado, mas sim uma conquista que deve ser alcançada por meio do esforço individual, do comprometimento com a aprendizagem e da busca incessante pela excelência no desempenho das funções públicas.

A vinculação da progressão à formação continuada, portanto, cria um ciclo virtuoso, no qual o servidor é estimulado a buscar o aprimoramento profissional, investindo em sua capacitação e desenvolvimento, o que, por sua vez, contribui para a elevação da qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, para o seu próprio crescimento na carreira. A progressão funcional, nesse contexto, transcende a esfera da gestão de pessoas e se transforma em uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, para a modernização da Administração Pública e para a construção de um serviço público mais eficiente, eficaz e alinhado aos anseios da sociedade.

Entretanto, para que esse ciclo virtuoso se concretize de forma plena, é imprescindível que a Administração Pública assume o com-

promisso inarredável de implementar políticas de formação continuada que sejam, ao mesmo tempo, abrangentes, específicas e perenes. Abrangentes no sentido de oferecer oportunidades de capacitação para todos os servidores, independentemente do cargo ocupado, do nível hierárquico ou da área de atuação, promovendo a equidade e a democratização do acesso ao conhecimento. Específicas no sentido de alinhar os programas de formação às necessidades reais e concretas do serviço público, às demandas da sociedade em constante mutação e às competências essenciais para o desempenho das funções públicas na contemporaneidade. E perenes, pois a formação não pode ser vista como algo esporádico ou pontual, mas sim como um processo contínuo e permanente, que acompanha o servidor ao longo de toda a sua trajetória profissional.

Não se trata de oferecer cursos e treinamentos de forma aleatória, desconectada das reais necessidades do serviço público, mas sim de desenvolver e implementar um planejamento estratégico de capacitação, pensado a longo prazo e em consonância com os objetivos institucionais de cada órgão, com as metas de governo e com as competências necessárias para o desempenho das funções públicas em um cenário de complexidade crescente. A complexidade inerente à Administração Pública moderna exige dos servidores um conjunto diversificado e robusto de habilidades e conhecimentos que vão muito além da formação inicial obtida em concursos públicos ou da expertise acumulada na prática cotidiana.

O domínio de novas tecnologias, que se renovam a uma velocidade vertiginosa, a capacidade de gerir projetos complexos, que demandam visão sistêmica e articulação intersetorial, o conhecimento aprofundado da legislação e das políticas públicas, que se tornam cada vez mais intrincadas, a habilidade de se comunicar de forma eficaz e transparente com o cidadão, em uma era de crescente participação social, e a internalização profunda dos princípios éticos que regem o serviço público são apenas alguns exemplos das competências que precisam ser constantemente desenvolvidas, aprimoradas e atualizadas. Nesse sentido, a formação continuada assume um papel fundamental na preparação dos servidores para os desafios presentes e futuros, capacitando-os para lidar com as novas demandas da sociedade e permitindo que o Estado se adapte às transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, mantendo-se sempre à altura de seu papel crucial na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento do país.

A metodologia utilizada nesta pesquisa, a revisão bibliográfica, com foco na legislação e na doutrina sobre o serviço público, permitirá uma análise aprofundada e criteriosa da intrínseca relação entre formação continuada e progressão funcional. Serão examinados artigos científicos, livros, legislações pertinentes e estudos relevantes disponíveis em bases de dados acadêmicas e repositórios oficiais, buscando identificar as principais tendências, conceitos e evidências empíricas que demonstram como a capacitação permanente impacta o desenvolvimento da carreira no contexto da Administração Pública. Através dessa análise criteriosa, pretende-se não apenas consolidar o conhecimento existente sobre o tema, mas também identificar lacunas, inconsistências e desafios ainda não superados, apontando caminhos para o aprimoramento das políticas de formação continuada no serviço público e contribuindo, assim, para o fortalecimento do Estado e para a construção de uma sociedade mais justa, desenvolvida e democrática.

O aprofundamento dessa temática é crucial para a compreensão dos mecanismos que impulsionam a melhoria do serviço público e, em última instância, para a efetivação dos direitos dos cidadãos, que dependem de um Estado eficiente e capaz de responder às suas demandas. A análise crítica da literatura especializada, aliada ao exame da legislação vigente, fornecerá subsídios para a construção de uma argumentação sólida e consistente, que demonstre a indissociabilidade entre formação continuada, progressão funcional e a construção de um serviço público de excelência, capaz de responder aos desafios do século XXI e de promover, de forma efetiva, o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável do país. A formação continuada,

FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRU-

MENTO DE APRIMORAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO

A formação continuada no serviço público não se resume a um mero programa de capacitação; ela representa um investimento estratégico no capital humano do Estado, com repercussões diretas na qualidade dos serviços prestados à população. Longenecker e Fink (2005), em seus estudos sobre desenvolvimento de liderança, argumentam que organizações que investem em programas de formação contínua colhem benefícios significativos em termos de desempenho e inovação. Transpondo essa lógica para o contexto do serviço público, a formação continuada se traduz em servidores mais bem preparados para lidar com a complexidade das demandas sociais, para implementar políticas públicas com maior efetividade e para atuar de forma proativa na resolução de problemas.

A Administração Pública, por sua natureza, lida com questões multifacetadas que exigem dos servidores um repertório amplo e atualizado de conhecimentos e habilidades. Desde a elaboração de um orçamento público até o atendimento direto ao cidadão em um posto de saúde, passando pela gestão de projetos de infraestrutura ou pela condução de processos administrativos complexos, cada atividade desempenhada no âmbito do serviço público demanda competências específicas que precisam ser constantemente aprimoradas. A formação continuada, nesse sentido, atua como um catalisador da eficiência administrativa, permitindo que os servidores incorporem novas tecnologias, metodologias e abordagens ao seu trabalho cotidiano.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A ATUAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E A COMPLEXIDADE DA GESTÃO PÚBLICA

O aprimoramento das competências técnicas é um dos pilares da formação continuada no serviço público. A gestão pública moderna exige dos servidores o domínio de um vasto leque de conhecimentos especializados, que abrangem áreas como direito administrativo, contabilidade pública, gestão de projetos, licitações e contratos, entre outras. Caiden (1991), em sua obra clássica sobre reforma administrativa, já alertava para a necessidade de se profissionalizar a burocracia estatal, dotando-a de quadros técnicos altamente qualificados. A formação continuada, por meio de cursos de especialização, workshops e treinamentos específicos, permite que os servidores se atualizem sobre as mudanças na legislação, as novas tecnologias de gestão e as melhores práticas em suas respectivas áreas de atuação.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO

Além das competências técnicas, a formação continuada também deve contemplar o desenvolvimento de competências comportamentais, igualmente essenciais para o bom desempenho no serviço público. A capacidade de trabalhar em equipe, de se comunicar de forma clara e eficaz, de lidar com conflitos, de exercer liderança e de demonstrar inteligência emocional são atributos cada vez mais valorizados na Administração Pública. Goleman (1995), em seu best-seller "Inteligência Emocional", argumenta que o sucesso profissional depende não apenas do coeficiente de inteligência (QI), mas também, e principalmente, do coeficiente emocional (QE). No contexto do serviço público, onde o relacionamento interpessoal e o atendimento ao cidadão são elementos centrais, o desenvolvimento dessas competências se torna ainda mais crucial.

A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO VETOR DE INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A formação continuada não apenas aprimora as competências individuais dos servidores, mas também impulsiona a inovação e a eficiência no âmbito da Administração Pública como um todo. Servidores capacitados estão mais aptos a identificar problemas, propor soluções criativas e implementar mudanças que otimizem os processos de trabalho e melhorem a qualidade dos serviços prestados. Osborne e Gaebler (1992), em seu influente livro "Reinventando o Governo", defendem a necessidade de se criar uma cultura de empreendedorismo no setor público, incentivando a inovação e a busca

por maior eficiência. A formação continuada é um instrumento fundamental para a construção dessa cultura, empoderando os servidores e estimulando-os a assumir uma postura proativa na busca por melhorias.

A PROGRESSÃO FUNCIONAL COMO RECONHECIMENTO E ESTÍMULO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A progressão funcional é um dos principais mecanismos de gestão de pessoas no serviço público, atuando como um instrumento de reconhecimento do mérito, de valorização profissional e de incentivo ao desenvolvimento contínuo dos servidores. Marras (2016), em sua obra sobre gestão de pessoas no setor público, destaca que a progressão funcional, quando bem estruturada, contribui para a motivação dos servidores, para a retenção de talentos e para a melhoria do desempenho organizacional. Ao estabelecer uma relação clara entre o aprimoramento profissional e o avanço na carreira, a progressão funcional estimula os servidores a investirem em sua capacitação e a buscarem a excelência em suas atribuições.

A PROGRESSÃO FUNCIONAL NA LEGISLAÇÃO: CRITÉRIOS E MODALIDADES

A progressão funcional no serviço público é regulamentada por legislações específicas, que definem os critérios, as modalidades e os procedimentos para o avanço na carreira. No âmbito federal, a Lei nº 8.112/90 estabelece as diretrizes gerais para a progressão dos servidores públicos civis da União, enquanto os estados e municípios possuem autonomia para legislar sobre a matéria, observados os princípios constitucionais. Geralmente, a progressão funcional pode ocorrer por duas vias principais: a progressão por antiguidade, baseada no tempo de serviço, e a progressão por mérito, que considera o desempenho do servidor e sua participação em atividades de capacitação.

PROGRESSÃO POR ANTIGUIDADE: VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA E DO TEMPO DE SERVIÇO

A progressão por antiguidade, também conhecida como progressão horizontal, é uma forma de reconhecer a experiência acumulada pelo servidor ao longo do tempo. Ela se baseia na premissa de que o tempo de serviço em determinado cargo ou função contribui para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos práticos, que se refletem na melhoria do desempenho. Embora a progressão por antiguidade seja um direito do servidor, é importante que ela seja complementada por mecanismos que incentivem a busca por qualificação e aprimoramento contínuo, evitando a estagnação profissional.

PROGRESSÃO POR MÉRITO: INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E AO DESEMPENHO

A progressão por mérito, também chamada de progressão vertical, é uma modalidade que visa reconhecer e recompensar os servidores que se destacam pelo seu desempenho e pela sua dedicação ao desenvolvimento profissional. Essa modalidade de progressão geralmente está atrelada a avaliações de desempenho periódicas e à comprovação de participação em atividades de formação continuada, como cursos, treinamentos, seminários e congressos. Chiavenato (2014), em sua obra clássica sobre gestão de pessoas, ressalta a importância da avaliação de desempenho como um instrumento para identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e para orientar as políticas de progressão funcional.

A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO ELEMENTO CENTRAL NAS POLÍTICAS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL

A vinculação entre formação continuada e progressão funcional é uma tendência crescente na Administração Pública brasileira. Cada vez mais, os planos de cargos e carreiras dos órgãos públicos estabelecem a participação em atividades de capacitação como um requisito essencial para o avanço na carreira. Essa vinculação se justifica pela necessidade de se garantir que a progressão funcional esteja alinhada ao desenvolvimento de competências e à melhoria do desempenho dos servidores. Wood Jr. e Picarelli Filho (2019), em seus estudos sobre carreiras no setor público, argumentam que a formação continuada deve ser vista como um investimento estratégico, e não como um custo, pois gera retornos significativos para a Ad-

ministração Pública em termos de eficiência, qualidade e inovação.

A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E MELHORES PRÁTICAS

Apesar dos inegáveis benefícios da formação continuada, sua implementação no serviço público enfrenta uma série de desafios, que vão desde a limitação de recursos orçamentários até a necessidade de se adaptar os programas de capacitação às especificidades de cada órgão e carreira. Bresser-Pereira (1998), em seus trabalhos sobre a reforma do Estado, já apontava para a necessidade de se profissionalizar a gestão pública, investindo na capacitação dos servidores e na modernização dos processos administrativos. Superar esses desafios exige um compromisso firme da alta administração, um planejamento estratégico consistente e a adoção de metodologias inovadoras de aprendizagem.

DESAFIOS NA GESTÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS E A NECESSIDADE DE OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Um dos principais desafios para a implementação de programas de formação continuada no serviço público reside nas limitações orçamentárias. Os recursos destinados à capacitação muitas vezes são insuficientes para atender às demandas de um universo amplo e heterogêneo de servidores. Para superar esse obstáculo, é fundamental que os órgãos públicos otimizem a aplicação dos recursos disponíveis, priorizando as ações de formação mais estratégicas e buscando parcerias com instituições de ensino e com o terceiro setor.

BUROCRACIA E RIGIDEZ DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A burocracia e a rigidez dos processos administrativos também representam um desafio para a gestão da formação continuada no serviço público. A morosidade na contratação de instrutores, na aquisição de materiais didáticos e na liberação dos servidores para participarem das atividades de capacitação pode comprometer a efetividade dos programas de formação. Para enfrentar esse problema, é necessário simplificar e desburocratizar os procedimentos, adotando uma abordagem mais flexível e ágil na gestão da capacitação. Evans e Rauch (1999), em seus estudos sobre a burocracia estatal, argumentam que a adoção de práticas gerenciais modernas e a flexibilização das normas administrativas são essenciais para a melhoria da eficiência do setor público.

MELHORES PRÁTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO ÀS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS

A efetividade dos programas de formação continuada depende, em grande medida, de um planejamento estratégico bem elaborado, que considere as necessidades específicas de cada órgão e as competências essenciais para o desempenho das funções públicas. Mintzberg (1994), em sua obra sobre planejamento estratégico, destaca a importância de se alinhar as ações de capacitação aos objetivos de longo prazo da organização. No contexto do serviço público, isso significa que os programas de formação devem estar em consonância com as metas institucionais e com as prioridades de governo.

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES

Um elemento crucial para o sucesso dos programas de formação continuada é a realização de um diagnóstico preciso das necessidades de capacitação dos servidores. Esse diagnóstico deve envolver a participação ativa dos próprios servidores, por meio de pesquisas, entrevistas e grupos focais, a fim de identificar as lacunas de competências e as áreas que requerem maior investimento em formação. Goldstein e Ford (2002), em seu livro sobre treinamento em organizações, ressaltam a importância de se envolver os treinandos no processo de planejamento e avaliação dos programas de capacitação, como forma de aumentar o engajamento e a efetividade da aprendizagem.

METODOLOGIAS ATIVAS DE APRENDIZAGEM E A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

A adoção de metodologias ativas de aprendizagem, que colocam o servidor no centro do processo de aprendizagem, é uma tendência cada vez mais forte na formação continuada no serviço público. Metodologias como a aprendizagem baseada em problemas, a sala de aula invertida e os estudos de caso estimulam a participação ativa dos servidores, a troca de experiências e a construção coletiva do conhecimento. Knowles (1980), um dos pioneiros no estudo da andragogia (educação de adultos), já defendia a importância de se considerar as experiências prévias dos aprendizes e de se criar um ambiente de aprendizagem colaborativo e participativo.

Além disso, a utilização de tecnologias educacionais, como as plataformas de e-learning, os webinars e as redes sociais corporativas, tem se mostrado uma ferramenta valiosa para ampliar o alcance dos programas de formação continuada, reduzir custos e oferecer maior flexibilidade aos servidores. Rosenberg (2001), em seus trabalhos sobre e-learning, destaca o potencial das tecnologias digitais para transformar a forma como as organizações aprendem e se desenvolvem. No contexto do serviço público, a adoção dessas tecnologias pode contribuir para a democratização do acesso à capacitação e para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E MENSURAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

A avaliação de resultados é um componente essencial de qualquer programa de formação continuada. É por meio da avaliação que se pode verificar se os objetivos de aprendizagem foram alcançados, se as competências dos servidores foram efetivamente aprimoradas e se os investimentos em capacitação estão gerando os retornos esperados. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) propõem um modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis (reação, aprendizagem, comportamento e resultados), que pode ser adaptado para o contexto do serviço público.

No nível da reação, avalia-se a satisfação dos servidores com o programa de formação. No nível da aprendizagem, verifica-se se os conhecimentos e habilidades foram efetivamente adquiridos pelos participantes. No nível do comportamento, analisa-se se os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados no ambiente de trabalho. E, finalmente, no nível dos resultados, mensura-se o impacto da formação continuada no desempenho organizacional, na melhoria dos serviços públicos e no alcance dos objetivos institucionais.

A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRUMENTO DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR E DE MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO

A formação continuada, quando integrada a uma política consistente de progressão funcional e de desenvolvimento de carreiras, transcende a dimensão técnica e se converte em um poderoso instrumento de valorização do servidor público. Ao investir na capacitação de seus quadros, o Estado demonstra seu compromisso com o crescimento profissional dos servidores, reconhecendo seu potencial e estimulando seu engajamento. Eisenberger et al. (1986), em seus estudos sobre o suporte organizacional percebido, argumentam que quando os colaboradores percebem que a organização se preocupa com seu bem-estar e seu desenvolvimento, eles tendem a retribuir com maior comprometimento e lealdade.

RETENÇÃO DE TALENTOS E A CONSTRUÇÃO DE UM CORPO FUNCIONAL QUALIFICADO

A retenção de talentos é um dos grandes desafios da gestão de pessoas no serviço público. A competição com o setor privado por profissionais qualificados exige que a Administração Pública ofereça não apenas remuneração compatível, mas também perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional. A formação continuada, aliada a planos de carreira bem estruturados, é um fator crucial para atrair e reter os melhores profissionais, construindo um corpo funcional qualificado e comprometido com a excelência no serviço público. Pfeffer (1998), em seus trabalhos sobre gestão estratégica de pessoas, destaca a importância de se investir no desenvolvimento dos colaboradores

como forma de obter vantagem competitiva.

2.4.2 Motivação, Satisfação no Trabalho e a Melhoria do Clima Organizacional

A formação continuada também contribui para a motivação e a satisfação dos servidores no trabalho. Ao sentirem que estão se desenvolvendo profissionalmente e que seu esforço é reconhecido pela Administração, os servidores tendem a se sentir mais valorizados e engajados em suas atividades. Herzberg (1966), em sua teoria dos dois fatores, já apontava a importância do reconhecimento e das oportunidades de crescimento como fatores motivacionais intrínsecos, que contribuem para a satisfação no trabalho e para a melhoria do clima organizacional.

IMPACTO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS À SOCIEDADE E NO FORTALECIMENTO DA CIDADANIA

Em última instância, o investimento em formação continuada no serviço público gera impactos positivos que extrapolam os limites da Administração Pública e se refletem na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Servidores mais bem preparados, motivados e comprometidos com o aprimoramento constante estão mais aptos a atender às demandas dos cidadãos com eficiência, eficácia e cortesia. A formação continuada, portanto, é um instrumento fundamental para o fortalecimento da cidadania e para a construção de uma relação de confiança entre o Estado e a sociedade.

CONCLUSÃO

A análise aprofundada da relação entre formação continuada e progressão funcional no serviço público, realizada ao longo deste estudo, permite-nos tecer considerações conclusivas acerca da importância estratégica da capacitação para o desenvolvimento de carreiras no setor público e para o aprimoramento da Administração Pública como um todo. A revisão bibliográfica empreendida, alicerçada em obras de autores renomados e na legislação pertinente, evidenciou que a formação continuada não é apenas um instrumento de desenvolvimento individual, mas sim um pilar fundamental para a construção de um Estado mais eficiente, responsivo e comprometido com a entrega de serviços de qualidade à população.

A progressão funcional, nesse contexto, emerge como um mecanismo essencial de reconhecimento e valorização do servidor público, incentivando o aprimoramento constante e a busca pela excelência no desempenho das atribuições. Ao atrelar a progressão na carreira à participação efetiva em programas de formação continuada, a Administração Pública sinaliza, de forma inequívoca, a importância que atribui à capacitação de seus quadros e ao desenvolvimento de competências essenciais para o bom funcionamento do Estado. Essa vinculação, amparada pela legislação e corroborada por estudos acadêmicos, cria um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, estimulando os servidores a investirem em sua formação e a se comprometerem com a melhoria contínua de seu desempenho.

Os benefícios da formação continuada para o serviço público são multifacetados e se manifestam em diversas dimensões. No âmbito individual, a capacitação contribui para o aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos servidores, ampliando sua capacidade de lidar com a complexidade das demandas inerentes à gestão pública. Além disso, a formação continuada impacta positivamente a motivação, a satisfação no trabalho e o sentimento de valorização profissional, fatores que, em conjunto, contribuem para a retenção de talentos e para a construção de um clima organizacional mais saudável e produtivo.

No âmbito organizacional, a formação continuada se traduz em um investimento estratégico que gera retornos significativos em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. Servidores mais bem preparados estão mais aptos a desempenhar suas funções com excelência, a otimizar recursos, a implementar inovações e a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais. A capacitação permanente, portanto, é um fator chave para a modernização da Administração Pública e para a construção de uma governança mais efetiva e alinhada às expectativas da sociedade.

Contudo, a efetiva implementação de programas de formação continuada no serviço público perpassa a superação de desafios significativos. As restrições orçamentárias, a burocracia excessiva, a necessidade de se

garantir a isonomia no acesso às oportunidades de capacitação e a dificuldade de se mensurar o impacto real da formação na melhoria dos serviços públicos são apenas alguns dos obstáculos que precisam ser enfrentados. Para transpor essas barreiras, é fundamental que haja um compromisso firme e duradouro da alta administração com a política de formação continuada, que deve ser vista não como um gasto, mas sim como um investimento estratégico no capital humano do Estado.

A adoção de metodologias ativas de aprendizagem, a utilização de tecnologias educacionais, a realização de diagnósticos precisos das necessidades de capacitação e a implementação de sistemas robustos de avaliação de resultados são algumas das melhores práticas que podem contribuir para a efetividade dos programas de formação. Além disso, é fundamental que se promova uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, o compartilhamento de conhecimentos e a inovação, criando um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à melhoria constante do serviço público.

Em síntese, a formação continuada é um elemento indissociável da progressão funcional no serviço público e um instrumento fundamental para a construção de um Estado mais eficiente, transparente e comprometido com o bem-estar social. Investir na capacitação dos servidores públicos é investir no futuro do país, na qualidade dos serviços prestados à população e no fortalecimento da democracia. As evidências apresentadas ao longo deste estudo reforçam a necessidade premente de se consolidar uma política de Estado para a formação continuada no serviço público, que seja abrangente, perene e alinhada às necessidades da Administração Pública e aos anseios da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Review of Psychology, v. 60, p. 451-474, 2009.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st Century. Journal of Management Development, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

CAIDEN, Gerald E. Administrative Reform Comes of Age. Berlin: Walter de Gruyter, 1991.

CASCIO, Wayne F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 11. ed. New York: McGraw-Hill, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DRUCKER, Peter F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

EVANS, Peter; RAUCH, James E. Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth. American Sociological Review, v. 64, n. 5, p. 748-765, 1999.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. Curso de Direito Administrativo. 10. ed. Salvador: Juspodivm, 2018.

GOLDSTEIN, Irwin L.; FORD, J. Kevin. Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. 4. ed. Belmont: Wadsworth, 2002.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HALL, Douglas T. Careers In and Out of Organizations. Thousand Oaks: Sage Publica-

tions, 2002.

HERZBERG, Frederick. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

KNOWLES, Malcolm S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Englewood Cliffs: Prentice Hall/ Cambridge Adult Education, 1980.
LONDON, Manuel; MONE, Edward M. Career Management & Survival in the Workplace: Helping Employees Make Tough Career Decisions, Stay Motivated, and Reduce Career Stress. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

LONGENECKER, Clinton O.; FINK, Laurence S. Creating Human Resource Management Value in the Twenty-first Century: seven steps to strategic HR. Human Resource Management Review, v.15, n.1, p. 83-96, 2005

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINTZBERG, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

NOE, Raymond A. Employee Training and Development. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2017.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público. Brasília: MH Comunicação, 1992.

PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

PFEFFER, Jeffrey. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ROSENBERG, Marc J. E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. New York: McGraw-Hill, 2001.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019