BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: RUMO À SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

TRAINING IN THE PUBLIC SECTOR: TOWARDS JOB SATISFACTION AND WELL-BEING

CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: HACIA LA SATISFACCIÓN Y EL BIENESTAR EN EL TRABAJO

10.56238/bocav25n79-038

Neli Maria Pimentel Fontes
Mestranda em Administração
Instituição: Enber University
E-mail: nelipimentel@gmail.com.br

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim
Tutora dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Instituição: Enber University

Luciane Albuquerque Sá de Souza
Orientadora dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Instituição: Enber University

Elídio Vanzella
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Instituição: Enber University

RESUMO
O presente artigo teve como objetivo analisar a contribuição das ações de capacitação no setor público para a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho dos servidores. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada na análise de artigos científicos, periódicos e documentos institucionais relacionados à gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento no setor público. Os resultados evidenciaram que a capacitação exerce influência positiva sobre a satisfação e o bem-estar, porém de forma indireta, sendo mediada por fatores como reconhecimento profissional, progressão na carreira, motivação, valores do trabalho e condições organizacionais. Verificou-se ainda que programas formativos isolados ou desarticulados tendem a apresentar impacto limitado, enquanto iniciativas estruturadas e integradas à gestão estratégica de pessoas demonstram maior efetividade. Conclui-se que a capacitação somente se configura como instrumento relevante de promoção do bem-estar e da satisfação quando alinhada a políticas institucionais que valorizem o servidor e favoreçam a aplicação prática das competências desenvolvidas.

Palavras-chave: Capacitação. Satisfação. Bem-estar.

ABSTRACT
This article aimed to analyze the contribution of training actions in the public sector to promoting job satisfaction and well-being among civil servants. It is a bibliographical research, with a qualitative and descriptive approach, based on the analysis of scientific articles, periodicals, and institutional documents related to human resource management, training, and development in the public sector. The results showed that training exerts a positive influence on satisfaction and well-being, but indirectly, being mediated by factors such as professional recognition, career progression, motivation, work values, and organizational conditions. It was also found that isolated or disjointed training programs tend to have a limited impact, while structured initiatives integrated into strategic human resource management demonstrate greater effectiveness. It is concluded that training only becomes a relevant instrument for promoting well-being and satisfaction when aligned with institutional policies that value the civil servant and favor the practical application of the developed competencies.

Keywords: Training. Satisfaction. Well-being.

RESUMEN
Este artículo analizó la contribución de las acciones de capacitación en el sector público a la promoción de la satisfacción laboral y el bienestar de los funcionarios. Se trata de una investigación bibliográfica, cualitativa y descriptiva, basada en el análisis de artículos científicos, publicaciones periódicas y documentos institucionales relacionados con la gestión de recursos humanos, la capacitación y el desarrollo en el sector público. Los resultados mostraron que la capacitación ejerce una influencia positiva en la satisfacción y el bienestar, aunque indirecta, mediada por factores como el reconocimiento profesional, la progresión profesional, la motivación, los valores laborales y las condiciones organizacionales. Asimismo, se constató que los programas de capacitación aislados o inconexos tienden a tener un impacto limitado, mientras que las iniciativas estructuradas e integradas en la gestión estratégica de recursos humanos demuestran mayor eficacia. Se concluye que la capacitación solo se convierte en un instrumento relevante para promover el bienestar y la satisfacción cuando se alinea con políticas institucionales que valoran al funcionario y favorecen la aplicación práctica de las competencias desarrolladas.

Palabras clave: Capacitación. Satisfacción. Bienestar.

1 INTRODUÇÃO

A capacitação no setor público tem se consolidado como uma estratégia essencial para o aprimoramento da gestão, da qualidade dos serviços prestados à população e da valorização dos servidores. Em um contexto marcado por constantes transformações sociais, tecnológicas e normativas, torna-se imprescindível que as organizações públicas invistam no desenvolvimento contínuo de seus profissionais, promovendo não apenas a eficiência administrativa, mas também a satisfação e o bem-estar no trabalho. Nesse cenário, políticas de formação e aperfeiçoamento, alinhadas aos princípios da administração pública, previstos na Constituição Federal de 1988, ganham relevância estratégica

De modo geral, a capacitação no setor público pode ser compreendida como um conjunto de ações formativas voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e éticas necessárias ao exercício das funções públicas. Para além da dimensão instrumental, tais ações impactam diretamente a motivação, o engajamento e a percepção de valorização profissional, fatores intimamente relacionados à satisfação e ao bem-estar no ambiente de trabalho. Assim, a qualificação continuada deixa de ser apenas um requisito funcional e passa a ser reconhecida como elemento central na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

A ideia básica que orienta este artigo é que programas estruturados de capacitação no setor público contribuem significativamente para a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho, ao fortalecer competências, ampliar a autonomia profissional e valorizar o servidor enquanto sujeito ativo do processo institucional. Parte-se do pressuposto de que o investimento em formação continuada não beneficia apenas a organização e os usuários dos serviços públicos, mas também promove impactos positivos na saúde ocupacional, na autoestima e na realização profissional dos trabalhadores.

O foco da pesquisa delimita-se à análise da relação entre políticas e práticas de capacitação no setor público e seus efeitos sobre a satisfação e o bem-estar dos servidores, considerando aspectos como reconhecimento, desenvolvimento de carreira, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Não se pretende abordar todas as dimensões da gestão pública, mas concentrar-se especificamente na interface entre formação profissional e condições subjetivas e organizacionais do trabalho.

O tema insere-se no campo da Administração Pública e da Gestão de Pessoas no setor público, dialogando com estudos sobre desenvolvimento organizacional, motivação no trabalho e políticas de valorização do servidor. Em um cenário de crescente cobrança por eficiência, transparência e qualidade

na prestação dos serviços, a qualificação dos profissionais torna-se condição indispensável para o fortalecimento institucional e para a consolidação de uma gestão pública orientada por resultados e por princípios democráticos.

Portanto a presente pesquisa tem como objetivo analisar a contribuição das ações de capacitação no setor público para a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho dos servidores.

A presente pesquisa justifica-se pela relevância social e institucional da capacitação no setor público como estratégia de valorização dos servidores e de aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. Em um cenário marcado por exigências crescentes de eficiência, transparência e qualidade na gestão pública, o investimento no desenvolvimento profissional torna-se elemento central para o fortalecimento das instituições e para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Do ponto de vista teórico, a literatura nacional já reconhece a importância das práticas de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Borges-Andrade (2002), ao discutir a avaliação de treinamento nas organizações brasileiras, destaca que programas estruturados de capacitação produzem impactos significativos no desempenho individual e organizacional, influenciando atitudes, motivação e comprometimento dos trabalhadores. Essa perspectiva é fundamental para compreender que a capacitação no setor público não se limita à aquisição de competências técnicas, mas também interfere na dimensão psicossocial do trabalho.

No que se refere ao bem-estar, Siqueira e Padovam (2008) defendem que experiências positivas no ambiente organizacional, como reconhecimento, suporte e oportunidades de desenvolvimento, estão diretamente relacionadas à satisfação e ao bem-estar no trabalho. Nessa lógica, ações de capacitação podem ser compreendidas como práticas de gestão que fortalecem a percepção de valorização profissional, contribuindo para melhores níveis de engajamento e qualidade de vida laboral.

Embora existam estudos consolidados sobre treinamento, desenvolvimento e bem-estar no contexto organizacional brasileiro, ainda se observa a necessidade de investigações que integrem essas variáveis especificamente no âmbito da administração pública, considerando suas particularidades estruturais e normativas. Assim, esta pesquisa busca contribuir para o avanço das discussões ao articular capacitação, satisfação e bem-estar sob a perspectiva do setor público.

Além da contribuição teórica, o estudo apresenta relevância prática ao possibilitar reflexões que subsidiem gestores públicos na formulação de políticas de capacitação mais estratégicas e humanizadas. Ao compreender a capacitação como instrumento de promoção do bem-estar, amplia-se

a visão tradicional focada apenas em produtividade, favorecendo a construção de uma gestão pública orientada tanto para resultados quanto para a valorização das pessoas.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e descritiva, com abordagem qualitativa. É bibliográfica porque será desenvolvida a partir da análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, periódicos e documentos oficiais, que tratam da capacitação no setor público, satisfação no trabalho e bem-estar organizacional. É descritiva porque busca analisar e compreender a relação entre as ações de capacitação e seus impactos na satisfação e no bem-estar dos servidores públicos, sem interferência direta na realidade investigada.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa fundamenta-se principalmente na análise de produções científicas nacionais e internacionais, com ênfase em artigos publicados em periódicos indexados, como a Revista do Serviço Público, a Gestão e Sociedade, a Estudos de Psicologia (Natal) e a Administrative Sciences. Também serão utilizados documentos institucionais, legislações pertinentes à política de capacitação no setor público e materiais disponibilizados em bases científicas digitais.

O procedimento de coleta de dados seguirá o modelo de leitura seletiva, analítica e reflexiva. Inicialmente, será realizada uma leitura seletiva para identificar as obras mais relevantes ao tema. Em seguida, proceder-se-á à leitura analítica, com fichamentos e organização das principais ideias, conceitos e resultados apresentados pelos autores. Por fim, será realizada uma leitura reflexiva, buscando estabelecer relações entre os estudos analisados e os objetivos propostos nesta pesquisa.

As buscas bibliográficas serão realizadas em bases de dados eletrônicas como Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES e sites oficiais de revistas científicas. Também serão consultadas bibliotecas virtuais e repositórios institucionais que disponibilizem produções acadêmicas relacionadas à Administração Pública e à Gestão de Pessoas no setor público.

3 RESULTADOS

O quadro 1 demostra os autores e resultados mediante objetivo e metodologia utilizado:

Quadro 1. Autores e resultados mediante objetivo e metodologia utilizado

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Duarte, Teixeira e Sousa (2019)	A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos	Analisar a relação entre motivação no serviço público e a satisfação no trabalho de servidores de uma instituição federal de ensino.	Pesquisa descritiva quantitativa, com aplicação de questionário (escala Likert) a 423 servidores do IFES, analisada por regressão com modelo probit ordenado.	Identificou-se relação positiva e significativa entre motivação e satisfação no trabalho, sendo todas as dimensões da motivação estatisticamente relevantes, com influência de fatores como idade, cargo e função gratificada.
Ferreira *et al.* (2020)	Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal	Analisar as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho de servidores públicos que atuam no atendimento ao cidadão na Justiça Federal.	Pesquisa quantitativa, descritiva e analítica, com aplicação de survey a 193 servidores, utilizando escalas validadas (EVT-R e EST) e análise por modelagem de equações estruturais.	Verificou-se que os valores de relações sociais influenciam positivamente a satisfação no trabalho, enquanto prestígio também apresenta influência positiva; já estabilidade apresentou influência negativa e realização profissional não demonstrou relação significativa com a satisfação.
Silva e Rodrigues (2025)	Training and Job Satisfaction in	Examinar como o treinamento	Estudo quantitativo, transversal, com	O treinamento apresenta efeito

	Portugal's Public Sector: A Sequential Mediation Model Based on Competency Acquisition, Performance Appraisal, and Career Progression	influencia a satisfação no trabalho de funcionários do setor público em Portugal, considerando os efeitos mediadores da aquisição de competências, avaliação de desempenho e progressão na carreira.	aplicação de questionário estruturado a 340 servidores públicos, utilizando análise de regressão e modelo de mediação sequencial (PROCESS/AMOS).	positivo na satisfação no trabalho, porém de forma indireta, principalmente quando promove aquisição de competências, melhora a avaliação de desempenho e favorece a progressão na carreira; a progressão profissional foi o mediador mais relevante, evidenciando que o impacto do treinamento depende de reconhecimento organizacional e oportunidades concretas de crescimento.
Ranzini e Bryan (2017)	Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil	Compreender e sistematizar os diferentes modelos de escolas de governo desenvolvidos no Brasil, analisando suas características e ambientes de atuação.	Pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, com análise de documentos, artigos e literatura especializada para classificar os modelos de	Identificou-se a existência de múltiplos modelos de capacitação no setor público (escolas de governo, instituições de ensino superior, universidades

			formação no setor público.	corporativas, ONGs e fundações partidárias), evidenciando grande diversidade de estruturas e formas de atuação, além da necessidade de integração entre esses modelos para melhorar a qualificação dos servidores e a eficiência da gestão pública.
Nascimento *et al.* (2025)	Desenvolvendo competências de liderança no setor público	Descrever e analisar a experiência do Programa LideraGOV, destacando sua concepção, objetivos, desenho pedagógico e metodológico, bem como suas inovações e resultados na formação de lideranças no setor público federal.	Relato técnico de natureza qualitativa, baseado na análise da implementação do programa, documentos institucionais, avaliações do curso e relatos de participantes, com foco na experiência prática da formação.	O programa demonstrou elevada efetividade na capacitação de líderes públicos, com forte integração entre teoria e prática, uso de estratégias como mentorias, projetos aplicados e aprendizagem baseada em competências. Evidenciou também alto índice de conclusão, fortalecimento de redes profissionais e impactos

				positivos no desempenho institucional, além de avanços recentes na promoção da diversidade e inclusão, especialmente com a incorporação de recortes de raça e gênero na formação.
Hussain, Hussain e Kanwai (2025)	The impact of public sector training programs on employee competency and job satisfaction	Investigar o impacto dos programas de treinamento no setor público sobre a competência dos funcionários e a satisfação no trabalho em instituições governamentais.	Pesquisa quantitativa, com aplicação de questionário estruturado a 108 funcionários, analisada por meio de análise de confiabilidade, correlação e testes multivariados (MANOVA).	Os programas de treinamento apresentaram efeito positivo e significativo tanto na competência quanto na satisfação no trabalho, sendo mais forte na satisfação; observou-se também relação positiva entre competência e satisfação, embora o impacto direto do treinamento sobre a competência tenha sido limitado, indicando necessidade de aprimoramento nos programas.

Amorim *et al.* (2024)	Saúde emocional de funcionários do recursos humanos no setor público	Promover a compreensão da importância da saúde mental e melhorar o relacionamento interpessoal no setor de Recursos Humanos do setor público.	Estudo aplicado com abordagem qualitativa, por meio de intervenção prática em equipe de RH, utilizando atividades como inteligência emocional, caixa de sugestões e encontros para discussão e feedback.	A intervenção contribuiu para melhoria da comunicação, maior empatia e interação entre os colaboradores, além de evidenciar alta incidência de estresse e problemas relacionados à saúde mental; as atividades favoreceram mudanças comportamentais positivas e melhor ambiente de trabalho.
Ribeiro e Marra (2021)	Relations between senses of work and job satisfaction: analysis of a public servants category	Analisar se os sentidos do trabalho são capazes de influenciar o nível de satisfação no trabalho de servidores públicos federais.	Estudo de abordagem mista, com aplicação de 186 questionários (Escala do Trabalho com Sentido – ETS e Escala de Satisfação no Trabalho – EST) e realização de 10 entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos de uma universidade	Os resultados evidenciaram associações predominantemente moderadas entre os sentidos do trabalho e a satisfação, além de um efeito preditivo significativo ($R^2 \approx 55,4\%$). Dimensões como ética, identificação com o trabalho, desenvolvimento, autonomia e

			federal no interior de Minas Gerais.	relações interpessoais mostraram forte influência positiva na satisfação, indicando que a percepção de um trabalho com sentido impacta diretamente o bem-estar e a satisfação dos servidores.

Fonte: Elaboração própria (2026)

4 DISCUSSÃO

A discussão acerca da capacitação no setor público demanda a superação de uma visão simplista que a associa de forma direta e linear à satisfação no trabalho. Embora a literatura reconheça a relevância das ações formativas para o desenvolvimento profissional, os achados analisados indicam que essa relação não ocorre de maneira imediata, mas sim mediada por variáveis organizacionais e psicossociais. Nesse sentido, a capacitação deve ser compreendida como um elemento inserido em um sistema mais amplo de gestão de pessoas, no qual seus efeitos dependem das condições institucionais que possibilitam a aplicação, o reconhecimento e a valorização das competências adquiridas.

Os resultados apresentados por Silva e Rodrigues (2025) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que o impacto do treinamento sobre a satisfação no trabalho ocorre predominantemente de forma indireta, sendo mediado por fatores como aquisição de competências, avaliação de desempenho e, sobretudo, progressão na carreira. Tal evidência desloca o foco da capacitação enquanto evento isolado para sua integração em trajetórias profissionais estruturadas, nas quais o reconhecimento institucional desempenha papel central. Assim, não é o treinamento em si que eleva a satisfação, mas a forma como a organização transforma esse investimento em oportunidades concretas de crescimento e valorização do servidor.

De maneira convergente, Hussain, Hussain e Kanwai (2025) identificam que, embora os programas de capacitação apresentem efeitos positivos tanto sobre a competência quanto sobre a satisfação no trabalho, esses impactos não são homogêneos nem automáticos. Os autores apontam,

inclusive, que o efeito direto do treinamento sobre o desenvolvimento de competências pode ser limitado, sugerindo que a eficácia dessas iniciativas depende de sua qualidade, alinhamento com as necessidades institucionais e capacidade de gerar mudanças práticas no contexto de trabalho. Tal constatação reforça a ideia de que a capacitação, por si só, não garante melhorias substanciais na experiência laboral, sendo necessário um ambiente organizacional que favoreça a internalização e a aplicação do conhecimento adquirido.

Assim, consolida-se como eixo central desta discussão a compreensão de que a capacitação atua como um mecanismo indireto de promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho, operando por meio de mediações como reconhecimento profissional, oportunidades de carreira, autonomia e sentido atribuído ao trabalho. Essa abordagem permite avançar para além de análises descritivas, evidenciando que os efeitos da formação continuada são condicionados por fatores estruturais e subjetivos que, quando articulados, potencializam seus resultados no contexto da administração pública.

Ao analisar a capacitação no setor público sob uma perspectiva estrutural, observa-se que o desafio central não reside na ausência de iniciativas formativas, mas na forma como estas se organizam e se articulam institucionalmente. Ranzini e Bryan (2017) evidenciam que o campo da formação de servidores públicos no Brasil é marcado por uma ampla diversidade de modelos, incluindo escolas de governo, universidades corporativas, instituições de ensino superior, organizações não governamentais e fundações vinculadas a partidos políticos. Essa multiplicidade de estruturas revela um cenário rico em possibilidades formativas, porém também fragmentado, no qual diferentes iniciativas coexistem sem, necessariamente, estabelecer conexões estratégicas entre si.

Essa fragmentação compromete a efetividade das políticas de capacitação, na medida em que dificulta a construção de trajetórias formativas contínuas e coerentes ao longo da carreira do servidor. Em vez de constituírem um sistema integrado de desenvolvimento profissional, muitas ações formativas assumem caráter pontual e desconectado das necessidades institucionais, o que limita seu potencial de impacto tanto no desempenho organizacional quanto na satisfação no trabalho. Assim, conforme apontado por Ranzini e Bryan (2017), a ausência de articulação entre os diferentes modelos de formação representa um dos principais entraves para o fortalecimento da gestão pública baseada em competências. Avançando dessa perspectiva mais teórica para a análise de experiências práticas, os achados de Nascimento *et al.* (2025) contribuem para evidenciar caminhos possíveis de superação dessa desarticulação. Ao descrever o Programa LideraGOV, os autores demonstram a eficácia de uma

proposta formativa estruturada, que integra diferentes dimensões do desenvolvimento profissional, como competências técnicas, habilidades de liderança e aplicação prática do conhecimento. O programa se destaca por adotar metodologias ativas, como mentorias, projetos aplicados e aprendizagem baseada em competências, além de promover a articulação entre teoria e prática no contexto real da administração pública.

A experiência do LideraGOV evidencia que a efetividade da capacitação está diretamente relacionada ao seu grau de integração com os objetivos institucionais e com as demandas concretas do trabalho. Diferentemente de iniciativas isoladas, programas estruturados e estrategicamente alinhados tendem a gerar impactos mais consistentes, tanto no desempenho quanto na percepção de valorização dos servidores. Nesse sentido, o contraste entre a fragmentação apontada por Ranzini e Bryan (2017) e a abordagem integrada apresentada por Nascimento *et al.* (2025) reforça o argumento de que o principal problema da capacitação no setor público não é sua inexistência, mas sim sua desarticulação.

Destarte, a capacitação deve ser compreendida como um componente sistêmico da gestão pública, que exige planejamento, coordenação e continuidade. A ausência desses elementos transforma ações potencialmente transformadoras em iniciativas de baixo impacto, enquanto sua presença possibilita a construção de políticas formativas mais eficazes, capazes de contribuir de maneira consistente para o desenvolvimento institucional e para a valorização dos servidores públicos.

A relação entre capacitação, desenvolvimento de competências e desempenho institucional constitui um dos eixos técnicos mais relevantes da discussão, uma vez que evidencia os mecanismos pelos quais as ações formativas podem — ou não — gerar impactos concretos no setor público. De modo geral, a literatura aponta que o treinamento tem potencial para ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para melhorias no desempenho individual e organizacional. No entanto, essa relação não se apresenta de forma homogênea, sendo fortemente condicionada pelas características dos programas de capacitação e pelo contexto em que são implementados.

Nesse sentido, Hussain, Hussain e Kanwai (2025) demonstram que os programas de treinamento no setor público exercem efeito positivo tanto sobre a satisfação quanto sobre a competência dos servidores, porém com intensidade distinta. Os autores identificam que, embora haja ganhos na satisfação laboral, o impacto direto sobre o desenvolvimento de competências pode ser limitado, sugerindo que nem todas as iniciativas formativas conseguem promover mudanças substantivas nas capacidades profissionais. Essa limitação indica possíveis fragilidades nos modelos

de treinamento adotados, como conteúdos pouco alinhados às demandas reais do trabalho, metodologias pouco eficazes ou ausência de mecanismos que favoreçam a aplicação prática do conhecimento adquirido.

Em contraste, os achados de Nascimento *et al.* (2025) evidenciam que programas de capacitação estruturados, baseados em competências e articulados com a prática profissional, tendem a apresentar resultados significativamente mais expressivos. A experiência do Programa LideraGOV demonstra que a integração entre teoria e prática, aliada ao uso de metodologias ativas, como mentorias, projetos aplicados e aprendizagem experiencial, favorece não apenas a aquisição de competências, mas também sua efetiva incorporação no cotidiano de trabalho. Além disso, os resultados apontam para impactos positivos no desempenho institucional, indicando que a capacitação, quando bem planejada, pode contribuir para a melhoria da gestão pública e para o alcance de objetivos organizacionais.

O confronto entre esses estudos permite avançar para uma análise crítica mais consistente, evidenciando que a eficácia da capacitação não está garantida por sua simples implementação. Ao contrário, os resultados sugerem que "nem toda capacitação funciona", sendo sua efetividade diretamente dependente do modelo adotado, do alinhamento com as necessidades institucionais e da capacidade de promover aprendizagem significativa. Programas genéricos, descontextualizados ou excessivamente teóricos tendem a gerar impactos limitados, enquanto iniciativas estruturadas, contextualizadas e orientadas por competências apresentam maior potencial transformador.

Dessa forma, a capacitação no setor público deve ser concebida não apenas como um instrumento de transmissão de conhecimento, mas como um processo estratégico de desenvolvimento de competências voltado à melhoria do desempenho institucional. Essa perspectiva reforça a necessidade de investimentos em modelos formativos mais robustos e integrados, capazes de superar limitações tradicionais e potencializar os efeitos das ações de treinamento sobre a qualidade da gestão pública.

A análise da relação entre capacitação e satisfação no trabalho revela que esse vínculo não se estabelece de forma direta, mas por meio de um conjunto de mediações organizacionais que condicionam seus efeitos. Nesse sentido, a capacitação deve ser compreendida como um fator potencializador, cujo impacto depende da existência de mecanismos institucionais que convertam o desenvolvimento de competências em reconhecimento concreto, oportunidades de progressão e valorização profissional. Assim, a simples participação em programas formativos não garante, por si

só, elevação dos níveis de satisfação, sendo necessário que a organização incorpore esses processos em sua lógica de gestão de pessoas.

Os achados de Silva e Rodrigues (2025) são particularmente elucidativos ao demonstrar que o efeito do treinamento sobre a satisfação no trabalho ocorre predominantemente de forma indireta, sendo mediado por variáveis como aquisição de competências, avaliação de desempenho e progressão na carreira. Entre esses fatores, a progressão profissional se destaca como o principal mediador, evidenciando que os servidores tendem a perceber maior satisfação quando o esforço investido na capacitação resulta em avanços concretos em suas trajetórias funcionais. Dessa forma, a capacitação adquire significado não apenas como processo de aprendizagem, mas como instrumento de mobilidade e reconhecimento dentro da estrutura organizacional.

Essa perspectiva pode ser ampliada a partir da articulação com os resultados de Duarte, Teixeira e Sousa (2019), que evidenciam a existência de uma relação positiva entre motivação e satisfação no trabalho no contexto do serviço público. Ainda que os autores não tratem diretamente da capacitação como variável central, seus achados permitem inferir que fatores motivacionais, como percepção de valorização, reconhecimento institucional e condições de trabalho, desempenham papel decisivo na construção da satisfação. Nesse contexto, a capacitação pode atuar como elemento indutor de motivação, desde que esteja associada a retornos percebidos pelo servidor, como melhoria no desempenho, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

De maneira complementar, Ferreira *et al.* (2020) demonstram que os valores do trabalho, especialmente aqueles relacionados às relações sociais e ao prestígio, exercem influência significativa sobre a satisfação dos servidores públicos. Tal evidência reforça a ideia de que a satisfação no trabalho está profundamente vinculada à percepção de reconhecimento e valorização dentro da organização. Assim, a capacitação só tende a produzir efeitos positivos quando se insere em um ambiente que valoriza o desenvolvimento profissional e reconhece o esforço do servidor, seja por meio de recompensas simbólicas, seja por meio de avanços concretos na carreira.

Diante disso, consolida-se um ponto central para esta discussão: sem reconhecimento institucional, a capacitação perde grande parte de seu potencial transformador. Quando desvinculada de processos de avaliação, progressão e valorização, a formação continuada pode ser percebida apenas como uma exigência formal, sem impacto significativo na satisfação dos servidores. Por outro lado, quando integrada a políticas estruturadas de gestão de pessoas, a capacitação torna-se um poderoso

instrumento de promoção da satisfação no trabalho, atuando de forma indireta, mas consistente, na construção de ambientes organizacionais mais motivadores e valorizadores.

A compreensão da satisfação no trabalho no setor público exige a incorporação de fatores psicossociais que transcendem as dimensões estritamente técnicas da capacitação, destacando elementos como motivação, valores do trabalho e sentido atribuído às atividades desempenhadas. Esses fatores configuram a experiência subjetiva do servidor no ambiente organizacional e exercem influência direta sobre seu nível de engajamento, bem-estar e satisfação. Nesse contexto, a capacitação não atua como determinante isolado, mas como um elemento que pode influenciar indiretamente essas dimensões, potencializando seus efeitos quando articulada a condições organizacionais favoráveis.

Os achados de Duarte, Teixeira e Sousa (2019) evidenciam que a motivação no serviço público apresenta relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho, sendo influenciada por diferentes variáveis, como características do cargo, reconhecimento institucional e oportunidades de desenvolvimento. A partir dessa perspectiva, é possível inferir que a capacitação pode atuar como um estímulo à motivação, na medida em que amplia as competências dos servidores e fortalece sua percepção de preparo para o desempenho das funções. No entanto, esse efeito motivacional depende da forma como a organização reconhece e valoriza o investimento realizado pelo trabalhador em sua qualificação.

De maneira complementar, Ferreira *et al.* (2020) destacam que os valores do trabalho, especialmente aqueles relacionados às relações sociais e ao prestígio, exercem influência significativa sobre a satisfação dos servidores públicos. Tais valores refletem a importância atribuída pelos indivíduos ao reconhecimento, à interação social e ao significado das atividades desempenhadas. Nesse sentido, a capacitação pode contribuir para o fortalecimento desses valores ao promover maior integração entre os servidores, ampliar a percepção de pertencimento institucional e reforçar o reconhecimento das competências adquiridas. Contudo, esse processo não ocorre automaticamente, dependendo de práticas organizacionais que valorizem o desenvolvimento profissional.

A dimensão do sentido do trabalho, por sua vez, é aprofundada por Ribeiro e Marra (2021), que demonstram que a percepção de significado nas atividades desempenhadas exerce forte influência sobre a satisfação no trabalho, estando associada a fatores como autonomia, identificação com as tarefas, desenvolvimento pessoal e relações interpessoais. A partir dessa abordagem, a capacitação pode ser compreendida como um mecanismo que amplia a autonomia e a capacidade de atuação dos servidores, contribuindo para que estes atribuam maior sentido às suas funções. Assim, estabelece-se

uma relação indireta na qual a capacitação favorece o desenvolvimento de competências, que por sua vez ampliam a autonomia, fortalecem o sentido do trabalho e, consequentemente, elevam os níveis de satisfação.

Portanto, evidencia-se que a satisfação no trabalho no setor público é resultado de um conjunto complexo de fatores psicossociais, nos quais a capacitação exerce influência indireta, mediada por elementos como motivação, valores e sentido do trabalho. Essa compreensão reforça a necessidade de integrar as ações formativas a estratégias mais amplas de gestão de pessoas, capazes de potencializar esses fatores subjetivos e promover ambientes organizacionais mais engajadores, significativos e satisfatórios para os servidores públicos.

A ampliação da análise para a dimensão do bem-estar no trabalho permite compreender que a satisfação, embora relevante, constitui apenas uma das faces da experiência laboral no setor público. O bem-estar envolve um conjunto mais abrangente de fatores, incluindo saúde emocional, qualidade das relações interpessoais, clima organizacional e equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis. Nesse sentido, a capacitação, embora importante, não pode ser considerada suficiente para promover bem-estar de forma isolada, sendo necessário considerar o contexto organizacional mais amplo no qual os servidores estão inseridos.

Os achados de Amorim *et al.* (2024) evidenciam que aspectos relacionados à saúde emocional e às relações interpessoais desempenham papel central na construção do bem-estar no ambiente de trabalho. A partir de uma intervenção prática no setor de recursos humanos, os autores identificaram elevada incidência de estresse e dificuldades emocionais entre os servidores, ao mesmo tempo em que observaram melhorias significativas na comunicação, empatia e interação após a implementação de estratégias voltadas ao desenvolvimento emocional. Esses resultados indicam que o bem-estar está profundamente relacionado à qualidade das relações no ambiente organizacional e à existência de espaços que favoreçam o diálogo, o apoio mútuo e a expressão de demandas subjetivas.

De forma complementar, Duarte, Teixeira e Sousa (2019) apontam que fatores como clima organizacional, condições de trabalho e relações interpessoais influenciam diretamente a satisfação e, por extensão, o bem-estar dos servidores públicos. Ambientes caracterizados por suporte institucional, reconhecimento e boas relações tendem a apresentar menores níveis de estresse e maior engajamento, enquanto contextos marcados por sobrecarga, falta de valorização e conflitos interpessoais comprometem a qualidade de vida no trabalho. Esses elementos reforçam a ideia de que o bem-estar

não se restringe à percepção individual de satisfação, mas resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional.

Nesse contexto, a capacitação pode contribuir para o bem-estar ao promover o desenvolvimento de competências e favorecer a integração entre os servidores, mas seus efeitos são condicionados pela qualidade do ambiente em que se insere. Programas formativos que não consideram aspectos como clima organizacional, suporte institucional e saúde emocional tendem a apresentar impacto limitado, uma vez que não atuam sobre as condições estruturais que sustentam o bem-estar. Por outro lado, quando articulada a políticas mais amplas de gestão de pessoas, a capacitação pode potencializar melhorias no ambiente de trabalho, contribuindo para relações mais saudáveis e para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa.

Apesar dos avanços identificados na literatura acerca da capacitação no setor público, torna-se imprescindível problematizar suas contradições e limitações, sob pena de incorrer em análises excessivamente otimistas e pouco críticas. Um dos principais pontos a ser destacado é que nem toda ação de capacitação gera impactos reais sobre o desempenho, a satisfação ou o bem-estar dos servidores. Conforme evidenciado por Hussain, Hussain e Kanwai (2025), embora os programas de treinamento apresentem efeitos positivos, esses resultados não são uniformes, sendo observadas limitações no desenvolvimento efetivo de competências. Tal constatação indica que a simples oferta de capacitação não garante mudanças substantivas, especialmente quando os programas não estão alinhados às necessidades institucionais ou carecem de metodologias adequadas.

Outro aspecto relevante refere-se à ausência de padronização nas práticas de capacitação no setor público, conforme discutido por Ranzini e Bryan (2017). A diversidade de modelos, embora represente potencial de inovação, também evidencia a falta de diretrizes integradas que orientem a formação dos servidores de maneira sistemática e contínua. Essa heterogeneidade dificulta a comparação de resultados entre diferentes iniciativas e compromete a consolidação de políticas públicas de capacitação mais consistentes. Além disso, a fragmentação institucional contribui para a dispersão de esforços e para a implementação de ações pontuais, muitas vezes desconectadas de estratégias mais amplas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista metodológico, observa-se que grande parte dos estudos analisados adota abordagens predominantemente quantitativas, com ênfase em surveys e análises estatísticas, como verificado em Hussain *et al.* (2025). Embora esses métodos sejam importantes para identificar relações entre variáveis, eles apresentam limitações na compreensão aprofundada dos processos subjetivos e

organizacionais que mediam os efeitos da capacitação. Ademais, há uma lacuna significativa de estudos longitudinais que permitam avaliar os impactos da formação ao longo do tempo, especialmente no que se refere à sustentabilidade dos resultados e à evolução das trajetórias profissionais dos servidores.

Essas limitações indicam a necessidade de abordagens mais integradas e qualitativas, capazes de captar a complexidade das relações entre capacitação, satisfação e bem-estar no setor público. A ausência de análises que considerem o contexto institucional, as práticas de gestão e as percepções dos servidores ao longo do tempo restringe a compreensão dos reais efeitos das políticas de capacitação, reforçando a importância de pesquisas futuras que avancem nesse sentido.

Diante do exposto, torna-se possível integrar os achados discutidos e retomar o objetivo central deste estudo, que consiste em analisar a contribuição das ações de capacitação para a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho dos servidores públicos. A análise evidenciou que a capacitação exerce papel relevante nesse processo, porém seus efeitos não são diretos nem automáticos, sendo mediados por fatores organizacionais, psicossociais e institucionais, como reconhecimento, progressão na carreira, motivação, valores do trabalho, sentido atribuído às atividades e condições do ambiente organizacional.

Assim, conclui-se que a capacitação só se configura como instrumento efetivo de promoção da satisfação e do bem-estar quando integrada a uma gestão estratégica de pessoas, capaz de articular desenvolvimento profissional, valorização do servidor e melhoria das condições de trabalho. Quando tratada de forma isolada, a capacitação tende a apresentar impacto limitado; por outro lado, quando inserida em políticas estruturadas e alinhadas aos objetivos institucionais, torna-se um elemento fundamental para o fortalecimento da administração pública e para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e significativos para os servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo reforçam que a capacitação no setor público, embora amplamente reconhecida como instrumento estratégico para o desenvolvimento institucional, não produz efeitos diretos e automáticos sobre a satisfação e o bem-estar dos servidores. Ao longo da análise, evidenciou-se que sua contribuição ocorre de forma mediada por fatores organizacionais, psicossociais e institucionais, tais como reconhecimento profissional, oportunidades de progressão na carreira, motivação, sentido do trabalho, clima organizacional e condições de trabalho.

Nesse sentido, conclui-se que a capacitação, quando tratada de forma isolada, tende a apresentar impacto limitado, sendo frequentemente percebida apenas como uma exigência formal, sem repercussões significativas na experiência laboral dos servidores. Por outro lado, quando integrada a uma gestão estratégica de pessoas, que articula desenvolvimento profissional, valorização do servidor e melhoria das condições de trabalho, a capacitação assume papel central na promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e significativos.

Além disso, o estudo evidencia a necessidade de superação de fragilidades ainda presentes na literatura e na prática, como a fragmentação das políticas de capacitação, a ausência de padronização, a predominância de estudos quantitativos e a escassez de análises longitudinais. Tais limitações indicam a importância de avanços teórico-metodológicos que possibilitem compreender, de forma mais aprofundada, os impactos da capacitação ao longo do tempo e em diferentes contextos institucionais.

Por fim, destaca-se que a efetividade da capacitação no setor público depende de sua inserção em políticas estruturadas, contínuas e alinhadas aos objetivos institucionais. Somente a partir dessa integração será possível potencializar seus efeitos, contribuindo não apenas para o aprimoramento do desempenho organizacional, mas também para a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho, consolidando uma gestão pública orientada tanto para resultados quanto para a valorização das pessoas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, R. *et al.* Saúde emocional de funcionários do recursos humanos no setor público. Revista Contemporânea, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e4092, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N4-194. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4092. Acesso em: 25 mar. 2026.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. Estudos de Psicologia (Natal), v. 7, p. 31-43, 2002.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. de. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. Revista de Carreiras e Pessoas, [S. l.], v. 9, n. 3, 2019. DOI: 10.20503/recape.v9i3.41504. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504. Acesso em: 3 mar. 2026.

FERREIRA, S. D. *et al.* Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. Gestão e Sociedade, [S. l.], v. 14, n. 38, p. 3608–3631, 2020. DOI: 10.21171/ges.v14i2.2765. Disponível em: https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2765. Acesso em: 3 mar. 2026.

HUSSAIN, M.; HUSSAIN, N; KANWAI, Z. The impact of public sector training programs on employee competency and job satisfaction. Journal of Media Horizons, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 884–891, 2025. Disponível em: https://jmhorizons.com/index.php/journal/article/view/245. Acesso em: 3 mar. 2026.

NASCIMENTO, N. I. M. *et al.* Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.11186. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11186. Acesso em: 3 mar. 2026.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 68, n. 2, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i2.1004. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004. Acesso em: 3 mar. 2026.

RIBEIRO, E. L.; MARRA, A. V. Relations between senses of work and job satisfaction: analysis of a public servants category. Revista de Administração da UFSM, v. 14, n. 1, p. 119–137, jan. 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/ThCQkG3q7hv6kt3qk6qjf5K/?format=html&lang=en. Acesso em: 25 mar. 2026.

SILVA, M.; RODRIGUES, R. I. Training and job satisfaction in Portugal's public sector: A sequential mediation model based on competency acquisition, performance appraisal, and career progression. Administrative Sciences, v. 15, n. 5, p. 189, 2025. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/189. Acesso em: 3 mar. 2026.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 24, p. 201-209, 2008.