

10, 11 e 12 de novembro de 2025

POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP
PORTO - PORTUGAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DO PACQUALI NA FAPEAL

Betânea Santos Canuto, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, 0009-0004-8881-8524, Brasil, betaneacanuto@gmail.com

Edivanio Duarte de Souza, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0000-0002-7461-828X>, Brasil, edivanio.duarte@ichca.ufal.br

Lília Christina Rocha de Aguiar, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, 0009-0007-4381-1697, Brasil, fisioliliaguiar@gmail.com

Maria Beatriz Oliveira da Silva, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, 0009-0000-6832-0076, Brasil, beatriz_oliv@hotmail.com

Maytê Luanna Dias de Melo, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0000-0002-7310-2572>, Brasil, Luana.melo@fapeal.br

Teresa Cristina R. da Trindade, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, <https://orcid.org/0009-0002-6190-3855>, Brasil, teresa.trindade@fapeal.br

Exo: Gestão da Informação e do Conhecimento**1 Introdução**

A qualificação contínua dos servidores públicos tem se consolidado como um pilar estratégico para o fortalecimento institucional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um contexto de crescentes exigências por eficiência, transparência e inovação na administração pública, programas voltados à capacitação dos trabalhadores do setor público tornam-se essenciais para promover uma cultura de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento. Na Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), a criação do Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação dos Servidores (PACQUALI), em 2022, representa uma resposta institucional à necessidade de valorização profissional, à retenção de talentos e à modernização das práticas administrativas. O programa articula ações de formação com critérios de reconhecimento funcional, integrando o desenvolvimento de competências ao

planejamento estratégico da fundação. Assim, o problema que se viu de base para esta pesquisa foi: de que forma o PACQUALI contribui para a valorização profissional dos servidores e o fortalecimento da gestão do conhecimento na FAPEAL? Essa questão é, especialmente, relevante em um cenário em que as instituições públicas precisam reinventar seus processos internos e promover maior integração entre os saberes organizacionais. A justificativa da pesquisa reside na importância de compreender os efeitos concretos de políticas de capacitação sobre a cultura organizacional e o desempenho institucional. Investigações como esta fornecem evidências para o aprimoramento de programas de desenvolvimento de pessoas no setor público. O objetivo geral do estudo é analisar a contribuição do PACQUALI para a valorização dos servidores da FAPEAL. Como objetivos específicos, têm-se: (1) descrever a estrutura do programa; (2) identificar percepções dos

servidores sobre seus efeitos; e (3) refletir sobre suas implicações na gestão do conhecimento e na aprendizagem institucional.

2 Referencial Teórico

O conhecimento é elemento essencial para as organizações, pois possibilita o desenvolvimento, a inovação e a competitividade, embora sua aplicação enfrente desafios significativos. De acordo com Cavazotte et al. (2015), o conhecimento resulta da combinação de instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões — o que o torna difícil de estruturar e gerir de forma sistêmica.

Davenport e Prusak (2003) reforçam essa concepção ao definir o conhecimento como a junção de informações, experiências e valores que fundamentam decisões e ações, estando localizado na mente de quem o detém. Rezende (2002) complementa, apontando que o conhecimento é a informação processada por pessoas e tecnologias, com potencial para gerar novas oportunidades e expandir horizontes organizacionais.

A gestão do conhecimento, nesse contexto, representa um desafio persistente para organizações públicas, em razão de barreiras estruturais, culturais e tecnológicas. No entanto, as reformas administrativas iniciadas no Brasil a partir de 1995 marcaram um avanço no sentido de promover eficiência, inovação e valorização das capacidades institucionais por meio da aprendizagem organizacional (Valentim, 2014; Silva et al., 2023).

A aprendizagem contínua é, portanto, fator crítico para o sucesso da gestão do conhecimento no setor público. Mendes (2003) enfatiza que esse processo exige atividades estruturadas para criar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento, visando alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. Tais atividades devem considerar tanto as demandas institucionais quanto as necessidades dos indivíduos e grupos, contribuindo para o processo de aprendizagem organizacional (Cavazotte et al., 2015).

A literatura recente da Ciência da Informação destaca que o uso de sistemas de informação e plataformas colaborativas favorece o fluxo de saberes tácitos e explícitos nas instituições públicas. A tecnologia da informação, conforme Choo (2003) e Silva et al. (2023), amplia a dispersão do conhecimento e possibilita a conexão entre pessoas por meio de redes de colaboração, o que impulsiona a inovação institucional. Ferramentas como BI (Business Intelligence), GED (Gestão Eletrônica de Documentos), APIs, PdCCs e redes colaborativas são exemplos que sustentam a prática da gestão do conhecimento em ambientes organizacionais complexos (Maurer, 1998).

Segundo Cavazotte et al. (2015), organizações com cultura de aprendizagem contínua priorizam o conhecimento como valor estratégico, promovendo inovação, qualidade e competitividade por meio de políticas de desenvolvimento permanente dos servidores. Nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional vai além de treinamentos pontuais, sendo incorporada à cultura organizacional como parte de um processo contínuo de evolução profissional e institucional.

O diferencial competitivo das organizações está na sua capacidade de incentivar os produtores de conhecimento a articular, documentar e compartilhar suas práticas. A eficácia dessas práticas, a longo prazo, depende não apenas da tecnologia, mas de um ambiente propício ao aprendizado contínuo e ao desenvolvimento profissional (Cavazotte et al., 2015).

Estudos apresentados no ENANCIB reforçam que a integração entre gestão da informação e do conhecimento é uma tendência consolidada na produção científica. A análise sociométrica de Santana et al. (2023) demonstra o crescimento de abordagens híbridas, nas quais o conhecimento organizacional é operacionalizado por meio de redes colaborativas, políticas de capacitação e sistemas informacionais integrados aos objetivos estratégicos institucionais.

Nesse sentido, a experiência do PACQUALI – Programa de Apoio à Capacitação e

Qualificação da FAPEAL – pode ser compreendida como uma iniciativa concreta de institucionalização da aprendizagem organizacional no setor público estadual. O programa articula ações formativas ao planejamento estratégico da Fundação e foi incorporado como critério de progressão funcional no novo Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), fortalecendo a lógica de aprendizagem contínua integrada à gestão do conhecimento e promovendo um ciclo virtuoso de valorização profissional, eficiência administrativa e inovação pública.

A educação continuada, enquanto dimensão fundamental da aprendizagem institucional, é compreendida por Marin (2000) e Mundim (2002) como um processo permanente de aperfeiçoamento técnico e cultural, essencial para que o profissional se mantenha atualizado diante das transformações sociais e tecnológicas. Meister (1999) acrescenta que a estrutura educacional corporativa precisa ser dinâmica, visando não apenas à formação, mas à vantagem competitiva sustentável.

Mundim (2002) diferencia ainda a educação corporativa privada, centrada na oferta promovida pelo empregador, de iniciativas públicas mais amplas, voltadas à capacitação cidadã e institucional. A atuação do servidor público, na “nova economia”, exige constante atualização, rompendo com a lógica linear da formação inicial seguida de um ciclo fixo de trabalho.

Na visão de Farah (2003, p. 3), “a educação continuada como um benefício destinado ao próprio indivíduo que participa do processo educativo [...] retorna para a instituição na qual trabalha”. Isso reforça o entendimento de que a formação pós-inicial voltada ao trabalho gera impactos diretos na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Pereira Mendes et al. (2016) destacam que os benefícios da educação continuada se refletem na relação entre servidores e usuários, oferecendo oportunidades reais de aplicação do conhecimento teórico, desenvolvimento de habilidades práticas e melhoria do atendimento. Eles também apontam a crescente demanda por profissionais flexíveis, dinâmicos e preparados

para trabalhar em equipe, com autonomia para resolver problemas e utilizar tecnologias digitais, o que justifica o investimento das organizações públicas em capacitação continuada.

Em suma, organizações públicas e privadas que estimulam esforços progressivos e inovadores para concretizar políticas de educação continuada oferecem segurança, valorização e empregabilidade aos seus servidores. Uma forte cultura de aprendizagem contínua contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, consolida a gestão do conhecimento e fortalece a capacidade institucional de inovação.

A literatura científica da Ciência da Informação também reforça essa visão ao evidenciar que a qualificação contínua do servidor público é fator determinante para o fortalecimento da capacidade estatal de geração, organização e uso do conhecimento, como mostram os estudos de Santana et al. (2023).

A partir dessa base teórica, a experiência do PACQUALI – Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação da FAPEAL – pode ser compreendida como uma iniciativa concreta de institucionalização da aprendizagem organizacional no setor público estadual. O programa articula ações formativas com o planejamento estratégico da instituição, sendo incorporado como critério de progressão funcional no novo Plano de Cargos, Carreira e Salários da FAPEAL. Esse modelo fortalece a lógica de aprendizagem contínua integrada à gestão do conhecimento, promovendo um ciclo virtuoso de valorização profissional, eficiência administrativa e inovação pública.

Programa de Qualificação do Servidor - PACQUALI e Plano de Cargos, Carreira e Salários - PCCS da FAPEAL

As demandas funcionais no setor público têm evoluído diante das pressões sociais por serviços mais eficazes, impulsionando a adoção de tecnologias informacionais e a valorização de processos formativos. Nesse cenário, programas de capacitação como o

PACQUALI surgem como resposta estratégica para qualificar servidores e alinhar suas competências aos objetivos institucionais. A literatura reconhece a importância dessas iniciativas para promover mudanças organizacionais sustentáveis por meio da aprendizagem contínua e da valorização do capital humano (MENDES et al., 2016; VALENTIM, 2014).

O Programa de Qualificação do Servidor (PACQUALI), criado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), propôs desde sua origem a liberação de recursos voltados à formação técnica, valorização profissional e melhoria dos serviços públicos. Sua estrutura buscou atender às necessidades institucionais contemporâneas, como a elaboração de normas internas, padronização de rotinas, construção de fluxos de trabalho e o fomento ao compartilhamento de conhecimento entre servidores.

Percebe-se a importância do incentivo à participação dos servidores públicos em ações de qualificação, considerando a necessidade real de operacionalizar funções administrativas com qualidade. A capacitação contribui diretamente para o aprimoramento de fluxos, roteiros e normas internas, além de estimular a multiplicação do conhecimento entre pares. Dessa forma, o PACQUALI viabiliza o crescimento profissional e institucional por meio da aprendizagem contínua, criando um ambiente organizacional mais motivador e colaborativo.

A estruturação do Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), aprovada em março de 2022, incorporou critérios inovadores de valorização do servidor, como a exigência de desempenho funcional e qualificação técnica para progressão funcional. Em seu artigo 13, o PCCS estabelece a Progressão Horizontal e Vertical como mecanismos que dependem não apenas do tempo de serviço, mas também de avaliações de desempenho e novas titulações. Esse modelo rompe com padrões tradicionais e reforça o mérito como princípio da valorização funcional.

Essa mudança representa um avanço importante para a administração pública

estadual. Quando instituído, o PACQUALI antecipou as diretrizes que seriam formalizadas três anos depois pelo novo PCCS. Tal fato foi confirmado pelas entrevistas com os servidores, que identificaram a capacitação como base para ascensão profissional, reconhecimento institucional e melhoria do desempenho. Assim, o PACQUALI funcionou como um laboratório de políticas públicas, antecipando demandas que hoje se consolidam em diretrizes administrativas.

A literatura reforça esse entendimento. De acordo com Miranda (2010), o desempenho organizacional exige competências além das técnicas, incluindo atitudes e habilidades voltadas ao futuro. Bendassolli e Malvezzi (2013) também afirmam que o desempenho é um fenômeno multifatorial que deve ser analisado sob diversas perspectivas — individual, grupal e contextual. Cavazotte et al. (2015) complementam, indicando que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento funcionam como estímulos diretos ao bom desempenho nas atribuições de trabalho.

A análise documental e os dados empíricos da pesquisa evidenciaram impactos significativos. Os treinamentos oferecidos pelo PACQUALI, com foco em gestão de projetos, inovação tecnológica e atendimento ao público, geraram ganhos tangíveis nas rotinas administrativas da FAPEAL. Segundo os questionários aplicados, 85% dos servidores afirmaram que as capacitações melhoraram suas habilidades e desempenho no trabalho, resultando em maior agilidade, precisão e qualidade das entregas.

As entrevistas com os servidores revelaram também uma elevação nos níveis de satisfação pessoal e senso de pertencimento institucional. Muitos relataram que se sentiram valorizados e encorajados a colaborar mais ativamente com a organização. A capacitação foi percebida como investimento institucional no crescimento individual e coletivo, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a FAPEAL.

Além dos ganhos técnicos, a gestão do conhecimento também foi fortalecida. As entrevistas com os gestores indicaram que o

programa de qualificação fomentou a criação de uma cultura institucional baseada na troca de saberes e boas práticas. A disseminação do conhecimento entre as equipes estimulou a aprendizagem contínua e a proposição de soluções inovadoras para os desafios diários. Sob a ótica da Ciência da Informação, essa experiência reforça a relevância de políticas formativas como catalisadoras da criação e circulação de conhecimento tácito e explícito nas instituições. Conforme Santana et al. (2023), programas dessa natureza contribuem para a estruturação de políticas informacionais internas e rotinas de aprendizagem organizacional no setor público. Já Silva et al. (2023) apontam que o compartilhamento de saberes é parte essencial da infraestrutura de conhecimento em instituições públicas, e que sua institucionalização favorece a inovação e a capacidade de resposta às demandas sociais. Nesse mesmo sentido, Valentim (2014) destaca que políticas de capacitação não devem ser vistas como ações pontuais, mas como estratégias de gestão da informação e do conhecimento, com impacto direto sobre o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Portanto, a triangulação dos dados qualitativos e quantitativos revelou uma forte correlação entre o PACQUALI e os resultados positivos observados na FAPEAL. O programa não apenas aprimorou o desempenho técnico dos servidores, mas também consolidou um modelo de valorização profissional baseado na meritocracia, na formação contínua e na aprendizagem institucional. Sua influência direta na construção do PCCS confirma sua relevância estratégica, posicionando-o como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento institucional e a modernização da administração pública estadual.

3 Resultados Parciais ou Finais

Os dados obtidos indicam que o PACQUALI é amplamente reconhecido pelos servidores da FAPEAL como uma iniciativa eficaz de

valorização profissional. **Melhoria do Desempenho Profissional:** A análise dos dados documentais e dos relatórios do programa mostrou que os treinamentos oferecidos pelo PACQUALI focaram em áreas como gestão de projetos, inovação tecnológica e atendimento ao público. Os indicadores de desempenho dos servidores revelaram uma melhora significativa na eficiência e na qualidade das atividades administrativas. Aproximadamente 85% dos servidores relataram que a capacitação contribuiu para melhorar suas habilidades e desempenho no trabalho.

Satisfação Pessoal dos Servidores: As entrevistas com os servidores revelaram um aumento significativo na satisfação pessoal após a participação no programa. Muitos se sentiram valorizados ao receberem oportunidades de desenvolvimento, o que também melhorou o relacionamento entre colaboradores e a instituição. A capacitação foi percebida como um investimento no crescimento individual e coletivo, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo.

Impacto na Gestão do Conhecimento: O programa de qualificação ajudou a criar uma cultura organizacional mais focada na troca de saberes e boas práticas. Houve um aumento no compartilhamento de informações entre as equipes, favorecendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios diários da FAPEAL.

Influência no Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS): O estudo também revelou que o programa PACQUALI foi um dos principais fatores que influenciaram a reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Salários da FAPEAL. As diretrizes de promoção e progressão na carreira passaram a ser baseadas no desempenho e nas habilidades adquiridas por meio da capacitação, o que resultou em maior motivação entre os servidores, que agora veem uma relação direta entre a qualificação recebida e suas possibilidades de crescimento profissional.

A análise dos registros institucionais evidencia uma trajetória consistente de oferta de capacitações pela FAPEAL entre 2019 e 2024. Em 2019.2, foram ofertadas aproximadamente 2.500 horas de formação, com crescimento gradual nos semestres seguintes: cerca de 3.000 horas em 2020.1 e 2020.2; em 2021.1, esse número superou 4.000 horas, culminando em um pico superior a 6.000 horas no segundo semestre de 2021. A partir de 2022, observa-se uma leve redução, com mais de 3.000 horas em 2022.1, cerca de 2.800 horas em 2022.2 e mais de 2.000 horas em 2023.2. Já em 2024, a retomada foi consolidada com aproximadamente 1.200 horas em 2024.1 e novo crescimento no segundo semestre. Esses dados demonstram que, a política de capacitação institucional foi mantida de forma contínua, ainda que com oscilações. Tal esforço reforça o compromisso da FAPEAL com a formação dos servidores e está alinhado às diretrizes do novo Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), que estabelece a qualificação contínua como critério fundamental para a progressão funcional.

O questionário aplicado aos servidores participantes do PACQUALI incluiu uma escala de avaliação da eficiência percebida das capacitações realizadas. Os resultados indicaram que 43% dos respondentes classificaram as capacitações como "excelentes", 24% como "ótimas" e 29% como "boas". Nenhum servidor avaliou negativamente (0% "péssimo"), e 5% preferiram não responder. Essa distribuição demonstra uma percepção amplamente positiva sobre os efeitos do programa na prática profissional, reforçando a ideia de que o PACQUALI foi bem recebido internamente e gerou impactos concretos na atuação dos servidores. A elevada taxa de avaliações nas categorias "excelente" e "ótimo" evidencia o grau de satisfação com o conteúdo, metodologia e aplicabilidade das capacitações oferecidas.

4 Considerações Finais

A presente investigação permitiu compreender o papel estratégico do PACQUALI na valorização dos servidores e na consolidação de uma cultura de gestão do conhecimento na FAPEAL. O PACQUALI mostrou-se uma estratégia bem-sucedida para fortalecer a cultura de aprendizagem na FAPEAL, promovendo ganhos individuais e coletivos. A partir de dados documentais, entrevistas e indicadores de desempenho, confirmou-se a relação entre capacitação, desempenho e valorização profissional.

Destacam-se como resultados principais:

- Aumento da eficiência dos serviços administrativos;
- Fortalecimento da cultura institucional de compartilhamento do conhecimento;
- Melhoria do clima organizacional e da satisfação dos servidores;
- Criação de diretrizes de progressão funcional baseadas em mérito.

Tais avanços demonstram que é possível modernizar a gestão do conhecimento no setor público por meio de políticas estruturadas de capacitação, sendo o PACQUALI um exemplo replicável em outras fundações e órgãos governamentais.

A experiência da FAPEAL demonstra como a educação continuada pode impulsionar a eficiência administrativa, a valorização do servidor e a gestão do conhecimento. O PACQUALI serviu como base estratégica para o desenvolvimento institucional, podendo ser replicado em outras instituições públicas.

Diante dos resultados alcançados pelo PACQUALI na FAPEAL, recomenda-se sua institucionalização permanente como política de Estado, com dotação orçamentária específica e regulamentação normativa que garanta sua continuidade, independentemente de mudanças administrativas. Além disso, sugere-se a ampliação do programa para outros órgãos e entidades do Estado de Alagoas, como forma de disseminar a cultura de aprendizagem contínua e fortalecer a gestão do

conhecimento em todo o serviço público estadual. A adoção de uma política unificada de capacitação e valorização dos servidores poderá contribuir de maneira significativa para a profissionalização da administração pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade alagoana.

5. Referências

- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford University Press.
- Cavazotte, F., Moreno Jr., V. A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555–1578.
<https://www.scielo.br/j/rap/a/bywYJnhgYxhyZ8RGKRXVydF/?lang=pt>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (1ª ed.). Elsevier.
- Marin, A. J. (2000). Educação continuada: Introdução a uma análise de termos e concepções. *Cadernos CEDES*, (36), 66–80.
- Mendes, I. (2003). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Um desafio a ser enfrentado. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 11(3), 267–273.
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000300001>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (1ª ed.). Campus.
- Pereira Mendes, T. C. A., Pereira, A. P. C. A., & Silva, M. R. (2016). Educação continuada na administração pública. In *Congresso Nacional de Educação – CONEDU*. João Pessoa: Realize.
<https://editorarealize.com.br/artigo/ler/21226>
- Senge, P. M. (2006). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (21ª ed.). BestSeller.
<https://cip.brapci.inf.br//download/305457>
- Silva, E. D., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2020). Análise das convergências entre os Modelos de Maturidade e de Gestão do conhecimento e os pilares do índice Global de inovação. *Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa*, 30(1), 1–20.
<https://cip.brapci.inf.br//download/147950>
- Belinski, R., & Martins, J. (2019, May). INTERFACE GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA. In *Congresso de Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação*.
<https://cip.brapci.inf.br//download/137753>
- Gozzi, M. P. (2012). O processo de gestão do conhecimento em comunidades virtuais de aprendizagem. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 3–14.
<https://cip.brapci.inf.br//download/52308>
- Frogeri, R. F., Vasconcelos, S., França, J. S. S. P., Pardini, D. J., & Ferreira, D. A. A. (2019). Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas: proposta de um modelo teórico relacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(2), 24–39.
<https://cip.brapci.inf.br//download/121060>

NOTAS

¹ Este trabalho foi realizado no escopo das atividades do Projeto “Socialização do Método do Estudo Imanente em Informação”, Chamada CNPq/MCTI Nº 10/2023, sob a supervisão do Professor Doutor Edivanio Duarte de Souza.