

ISSN 3085-5624

Eixo Temático 1 - Produção, Mediação e Gestão da Informação)

PACQUALI/FAPEAL E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: INTERFACES ENTRE NORMAS ESTADUAIS E DIRETRIZES FEDERAIS***PACQUALI/FAPEAL AND INFORMATION MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: INTERFACES BETWEEN STATE REGULATIONS AND FEDERAL GUIDELINES***

Betânea Santos Canuto – Universidade Federal de Alagoas (UFAL),
betaneacanuto@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-8881-8524>

Lília Christina Rocha de Aguiar – Universidade Federal de Alagoas (UFAL),
fisioliliaguiar@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-4381-1697>

Maria Beatriz Oliveira da Silva - Universidade Federal de Alagoas (UFAL),
beatriz_oliv@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-6832-0076>

Maytê Luanna Dias de Melo – Universidade Federal de Alagoas (UFAL),
luana.melo@fapeal.br, <https://orcid.org/0000-0002-7310-2572>

Teresa Cristina R. da Trindade – Universidade Federal de Alagoas (UFAL),
teresa.trindade@fapeal.br, <https://orcid.org/0009-0002-6190-3855>

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O estudo analisa a contribuição de um programa institucional de qualificação para o desenvolvimento profissional em uma fundação de amparo à pesquisa estadual. A pesquisa descreve sua estrutura, objetivos e instrumentos de operacionalização, verificando o alinhamento com normas estaduais e diretrizes federais de governança. Adotou-se abordagem exploratória e comparativa, baseada na análise de documentos oficiais e estudos acadêmicos. Os resultados indicam que a iniciativa integra capacitação e progressão funcional, fortalece práticas de gestão e contribui para a modernização administrativa e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: qualificação profissional; gestão pública; governança; desenvolvimento institucional; gestão do conhecimento.

Abstract: *The study examines the contribution of an institutional qualification program to professional development in a state research support foundation. It describes the program's structure, objectives, and operational tools, assessing its alignment with state regulations and federal governance guidelines. An exploratory and comparative approach was adopted, based on the analysis of official documents and academic studies. The results indicate that the initiative integrates training and career advancement, strengthens management practices, and contributes to administrative modernization and the improvement of services provided to society.*

Keywords: *professional qualification; public management; governance; institutional development; knowledge management.*

1 INTRODUÇÃO

A qualificação contínua dos servidores públicos tem se consolidado como um dos

pilares estratégicos para o fortalecimento institucional e para a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Diante de um cenário marcado por exigências crescentes de eficiência, transparência e inovação na administração pública, programas voltados à capacitação dos trabalhadores do setor público assumem papel central na promoção de uma cultura organizacional orientada pela aprendizagem contínua e pela gestão do conhecimento (Alfenas, 2021; Davenport ; Prusak, 1998).

Na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento nas organizações depende da interação entre saberes tácitos e explícitos, permitindo o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis. Nesse sentido, as exigências inerentes ao serviço público têm se transformado em resposta às crescentes demandas sociais por maior eficiência na entrega de serviços, o que tem estimulado a incorporação de tecnologias da informação e o fortalecimento de processos de formação profissional. Assim, a implementação de programas institucionais de qualificação promove o compartilhamento sistemático de experiências e a circulação de saberes entre diferentes níveis hierárquicos, contribuindo diretamente para a consolidação de uma cultura de aprendizagem organizacional (Mendes, 2003; Alfenas *et al.*, 2021).

Dessa forma, Alfenas *et al.* (2021) defende que a gestão do conhecimento requer infraestrutura, valorização do capital humano e cultura colaborativa. Ao sistematizar a captura e disseminação de saberes, a administração amplia a transparência, a qualidade das políticas e integra tecnologia, pessoas e processos para alcançar resultados sustentáveis.

Nesse contexto, a criação do Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação dos Servidores (PACQUALI), no âmbito da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), em 2017, configura-se como uma resposta institucional à necessidade de valorização profissional, retenção de talentos e modernização das práticas administrativas.

O referido programa articula ações formativas com critérios objetivos de reconhecimento funcional, integrando o desenvolvimento de competências ao planejamento estratégico da Fundação. Além disso, o programa busca alinhamento com as normativas estaduais dos planos de cargos e carreiras do Estado de Alagoas, aplicáveis aos servidores públicos e com o programa federal de governança, Modelo de Governança e Gestão Pública – GestãoGov.br) e da recente reestruturação de carreiras do Estado (Alagoas, 2022).

A presente pesquisa parte da seguinte questão norteadora: de que maneira o PACQUALI contribui para o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento na FAPEAL, promovendo alinhamento entre os planos de cargos e carreiras estaduais e o Modelo de Governança e Gestão Pública (Gestaopublicagov.br), aplicável aos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União?

Tal indagação revela-se especialmente relevante em um contexto em que as instituições públicas são convocadas a reinventar seus processos internos, promover maior integração entre os saberes organizacionais e garantir consonância com marcos normativos e orientações provenientes de instâncias estaduais e federais.

A governança pública, entendida como a capacidade do Estado de articular pessoas, estratégias e recursos com foco em resultados para a sociedade, representa o arcabouço mais adequado para pensar programas como o PACQUALI. A institucionalização do Modelo de Governança e Gestão Pública – GestãoGov.br, por meio da Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023 reforça a importância da integração entre políticas de desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento e planejamento estratégico nas organizações públicas.

A justificativa da investigação fundamenta-se na relevância de compreender os efeitos concretos de políticas institucionais de capacitação sobre a cultura organizacional, o desempenho institucional e a valorização dos servidores. Pesquisas dessa natureza são fundamentais para oferecer evidências empíricas que orientem o aperfeiçoamento de estratégias de desenvolvimento de pessoas no setor público, em consonância com modelos contemporâneos de governança e com os princípios da administração pública eficiente, ética e inovadora.

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição do PACQUALI para o reconhecimento e desenvolvimento profissional dos servidores da FAPEAL. Nessa perspectiva, propõem-se, especificamente:

1. Descrever a estrutura, os objetivos e os instrumentos de operacionalização do programa;
2. Verificar o grau de alinhamento do PACQUALI às normas estaduais que regem os servidores públicos;

3. Identificar em que medida o programa subsidia a implementação dos eixos do Modelo de Governança e Gestão Pública (GestãoGov.br), instituído como referencial obrigatório para órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal, bem como para Estados, Distrito Federal e Municípios.

Portanto, para alcançar tais objetivos foi realizada uma análise de documentos oficiais da FAPEAL e revisão de estudos acadêmicos. Com abordagem exploratória e comparativa, rastreamos a evolução das leis de cargos e carreiras, destacando os impactos do PACQUALI na gestão da fundação.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e comparativa, com abordagem documental e bibliográfica. Foram analisados documentos oficiais da FAPEAL, como leis, portarias e regulamentos do PACQUALI, bem como literatura acadêmica sobre gestão do conhecimento e governança pública, coletada em bases de dados científicas.

A coleta de dados consistiu no exame das normativas estaduais de cargos e carreiras e de diretrizes federais, especialmente o Modelo de Governança e Gestão Pública (GestãoGov.br). A análise comparativa buscou identificar convergências, inovações e impactos do PACQUALI na gestão institucional e na valorização dos servidores.

3 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: EFICIÊNCIA, INOVAÇÃO E VALORIZAÇÃO HUMANA

A articulação entre gestão do conhecimento, governança pública e planos de cargos e carreiras constitui um eixo estratégico para a modernização da administração pública. Esses três elementos, embora distintos, convergem no objetivo de fortalecer a capacidade institucional do Estado, promovendo eficiência, inovação e valorização do capital humano. A gestão do conhecimento sustenta a aprendizagem organizacional e a qualificação permanente; a governança orienta o uso transparente e eficaz dos recursos e processos; e a reestruturação das carreiras garante mecanismos de reconhecimento e progressão alinhados ao mérito e ao desenvolvimento de competências. No caso das autarquias

estaduais, como evidenciado na experiência da FAPEAL em Alagoas, essa integração revela-se fundamental para consolidar práticas de gestão mais coerentes com as exigências contemporâneas de digitalização, accountability e prestação de serviços de qualidade à sociedade.

3.1 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

A gestão do conhecimento é compreendida como o processo sistemático de criação, compartilhamento, retenção e aplicação de saberes organizacionais, visando à melhoria contínua do desempenho institucional (Davenport; Prusak, 1998). Na administração pública, esse conceito ganha relevo diante da necessidade de integrar o conhecimento tácito dos servidores à memória institucional, promovendo a inovação e a aprendizagem organizacional.

Nessa linha de raciocínio os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1997), contextualizam que a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, em um ciclo contínuo de socialização, externalização, combinação e internalização. Essa abordagem é aplicável à realidade das instituições públicas, especialmente em programas que articulam capacitação com práticas institucionais, como o PACQUALI.

Ademais, a gestão do conhecimento no setor público representa um instrumento essencial para potencializar a eficiência organizacional, uma vez que possibilita a identificação, a sistematização e o compartilhamento de informações estratégicas para a formulação e execução de políticas públicas. A adoção de práticas de gestão do conhecimento contribui para a integração de processos e a otimização do uso de recursos, fortalecendo a capacidade institucional de responder de maneira ágil e fundamentada às demandas sociais. Essa abordagem transforma a informação em ativo estratégico, cujo valor é maximizado quando incorporado a processos de aprendizagem organizacional e de inovação contínua. Sendo assim, Batista *et al.* (2005), defende que quando a qualificação profissional é articulada à gestão do conhecimento, ela se configura como vetor para a consolidação de um serviço público mais efetivo e inovador, promovendo atualização técnica e desenvolvimento de competências essenciais para a adaptação às mudanças administrativas e tecnológicas.

Consequentemente, a convergência entre gestão do conhecimento e qualificação

profissional sustenta uma cultura organizacional voltada à aprendizagem permanente, à valorização do capital humano e à inovação. Batista *et al.* (2005) demonstram que esse alinhamento gera impactos positivos tanto na produtividade institucional quanto na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao fomentar a troca de saberes e estimular a aplicação prática do conhecimento adquirido, a administração pública fortalece a transparência, a *accountability* e a efetividade de suas políticas, assegurando maior legitimidade perante a sociedade.

No entanto, segundo Silva, Damian e Valentim (2020) e Alfenas *et al.* (2021), no contexto do setor público, a gestão do conhecimento enfrenta barreiras culturais, estruturais e tecnológicas. Não obstante, as reformas administrativas no Brasil a partir de 1995 trouxeram um novo foco na eficiência e na aprendizagem organizacional, abrindo espaço para a inovação. Desse modo, a aprendizagem contínua é crucial para a gestão do conhecimento no setor público. Mendes (2003) argumenta que é necessário criar atividades estruturadas para gerar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento, alinhando objetivos individuais e organizacionais. De acordo com Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015), essas ações devem considerar as necessidades de todos os envolvidos, contribuindo para a evolução da própria organização.

E, na esfera das organizações uma cultura de aprendizagem contínua valoriza o conhecimento como um ativo estratégico, promovendo inovação e qualidade por meio do desenvolvimento dos seus colaboradores. Para Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015), isso vai além de treinamentos pontuais, tornando-se parte integrante da cultura da empresa. O diferencial competitivo dessas organizações está na capacidade de incentivar seus colaboradores a documentar e compartilhar suas práticas, criando um ambiente de aprendizado e desenvolvimento profissional.

A educação continuada é uma dimensão essencial da aprendizagem institucional, sendo definida por Marin (2000) e Mundim (2002) como um processo constante de aprimoramento técnico e cultural. Essa atualização é fundamental para que os profissionais se mantenham relevantes em um cenário de rápidas mudanças. Meister (1999) complementa, afirmando que a estrutura educacional de uma organização precisa ser dinâmica para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Mundim (2002) faz uma distinção importante entre a educação corporativa no setor

privado, focada em demandas internas, e as iniciativas públicas, que podem ter um alcance mais amplo, voltado à capacitação cidadã. Em um cenário de "nova economia", a atuação do servidor público demanda constante atualização.

O investimento na formação continuada traz benefícios tanto para o indivíduo quanto para a instituição. Roberto *et al.* (2023) argumenta que, embora a educação seja um benefício para o profissional, o conhecimento adquirido retorna para a organização, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Mendes *et al.* (2016) reforçam essa ideia, destacando que a educação continuada melhora a relação entre servidores e usuários, desenvolve habilidades práticas e prepara profissionais mais flexíveis e autônomos, alinhados com as demandas do mercado.

O resultado é um ciclo virtuoso: organizações que investem em educação continuada oferecem segurança e valorização aos seus colaboradores, fortalecendo a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação. A qualificação contínua do servidor público é um fator chave para o fortalecimento da capacidade do Estado de gerar e utilizar o conhecimento, como mostra o estudo de Souza (2015).

Com base nos autores revisão bibliográfica apresentada a gestão do conhecimento e a qualificação profissional não são processos isolados, mas sim elementos interligados e essenciais para a inovação e a eficiência no setor público.

Em última análise, a convergência desses conceitos, reforçada pelo investimento em educação continuada, consolida uma cultura organizacional que valoriza o capital humano, potencializa a inovação e fortalece a legitimidade da administração pública frente aos cidadãos. Portanto, nesse contexto, o PACQUALI integra ações formativas ao planejamento estratégico institucional, estabelecendo a qualificação como critério para progressão funcional. Ao alinhar-se aos planos de cargos e carreiras e a modelos contemporâneos de gestão pública, o programa fortalece a aprendizagem contínua, o reconhecimento profissional e a melhoria dos serviços, contribuindo para a governança e a valorização do capital humano.

3.2 Governança pública e alinhamento federativo

A governança pública refere-se à capacidade das organizações estatais de articular estratégias, recursos e pessoas para alcançar resultados sustentáveis, com foco em

integridade, transparência e controle social. No contexto atual, essa abordagem tem sido formalizada pelo Modelo de Governança e Gestão Pública – GestãoGov.br.

O Modelo GestãoGov.br orienta os entes federativos a alinharem suas práticas de gestão à promoção de resultados para a sociedade, valorizando o uso do conhecimento e a qualificação dos servidores como componentes estruturantes. No que se refere ao Programas como o PACQUALI, ao promoverem a integração entre qualificação e gestão estratégica, tornam-se ferramentas compatíveis com esse novo paradigma de governança. Além disso, o fortalecimento da articulação entre diretrizes estaduais e federais é condição necessária para a institucionalização de políticas de desenvolvimento de pessoas mais coerentes, sistêmicas e orientadas por resultados. (Brasil, 2023).

No que se refere a regularidade, a Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023, institui o Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br, aplicável aos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União por meio da plataforma. A medida visa estabelecer um padrão de referência para a melhoria contínua da governança e da gestão, definindo conceitos, objetivos e mecanismos de implementação. Ao delimitar o escopo, a portaria exclui de sua aplicação as organizações da sociedade civil abrangidas pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, e pelo Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016, bem como permite dispensa para órgãos que atendam aos requisitos do Programa TransformaGov, regulamentado pelo Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020 (Brasil, 2023).

Como definição, Modelo de Governança e Gestão Pública é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, garantindo a condução de políticas públicas e a entrega de serviços de interesse social. A gestão, por sua vez, é entendida como a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar, visando a obter a melhor relação entre recursos, ações e resultados. O modelo incorpora o Instrumento de Maturidade da Governança e Gestão (IMGG), que estabelece requisitos para certificação e validação externa, permitindo aferir o nível de maturidade das práticas institucionais e a adoção de planos de melhoria (Brasil, 2023).

A implementação do Gestaopublicagov.br ocorre de forma eletrônica, por meio de sistema disponibilizado pela Secretaria de Gestão e Inovação, envolvendo três etapas:

adesão formal, aplicação do IMGG e execução dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão (PMGGs). A certificação depende do alcance de pontuação mínima nos requisitos e no instrumento de maturidade, sendo concedida mediante validação externa realizada por agentes previamente habilitados. Estes validadores externos, certificados e não remunerados, exercem função de natureza voluntária, devendo respeitar regras de sigilo e observância à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) (Brasil, 2023).

Ao estabelecer um ciclo de certificação com validade de dois anos, o ato normativo impõe um processo contínuo de monitoramento e aprimoramento, alinhado a padrões de classe mundial. Essa abordagem reforça a necessidade de institucionalizar práticas de gestão baseadas em evidências, indicadores de desempenho e mecanismos de controle, convergindo com princípios da boa governança no setor público (Brasil, 2023).

3.3 Planos de cargos e carreiras no setor público

A reestruturação de carreiras também é fundamental para alinhar a administração pública às novas exigências sociais, como a digitalização dos serviços, a complexidade das políticas públicas intersetoriais e a necessidade de articulação federativa. Jeremias Junior et al. (2023) alertam que, sem articulação entre dimensionamento da força de trabalho, competências institucionais e desenho de carreiras, há o risco de se manter uma estrutura desfuncional, incapaz de oferecer serviços adequados à população e de atrair novos talentos comprometidos com o valor público.

Entretanto, é necessário tornar as carreiras públicas mais atrativas, flexíveis e conectadas à realidade dos novos servidores (Silva; Balassiano; Silva, 2014). Diante da ausência de mecanismos de progressão claros e da estagnação salarial, muitos servidores desenvolvem estratégias individuais de mobilidade funcional por meio de concursos sucessivos, o que alimenta a rotatividade e fragiliza o vínculo institucional. Esse fenômeno, identificado como burocracia proteana, evidencia a urgência de construir sistemas de carreira que reconheçam as trajetórias e competências dos servidores ao longo do tempo.

Contudo, a recente reestruturação dos planos de carreira das autarquias do Estado de Alagoas, em particular a FAPEAL, promovida pela Lei nº 8.626, de 28 de março de 2022, dispõe sobre a reestruturação da carreira dos profissionais da FAPEAL, trouxe inovações importantes ao estabelecer vínculos entre a qualificação dos servidores, os

resultados das avaliações de desempenho e a progressão funcional (Alagoas, 2022).

A aprovação do Plano marcou uma mudança significativa na valorização dos servidores, conforme informações contidas no Quadro 01, introduzindo critérios inovadores baseados no mérito. De acordo com o Artigo 13 do novo plano, a progressão funcional, tanto horizontal quanto vertical, deixou de ser um processo puramente temporal para exigir avaliações de desempenho e a aquisição de novas titulações. Essa reformulação rompe com o modelo tradicional e consolida o mérito como princípio central para o avanço na carreira. O PACQUALI/FAPEAL, implementado três anos antes, já incorporava os princípios de vincular o desenvolvimento de competências às oportunidades de evolução na carreira, posteriormente formalizados no PCCS.

Quadro 1 –Comparativo das leis sobre carreiras dos profissionais da FAPEAL 2004 e 2022

Pontos	Lei nº 6.527, de 2004	Lei nº 8.626, de 2022	Houve avanço?
Estrutura da Carreira	A carreira é distribuída em 4 classes: A, B, C e D.	A carreira é estruturada em 7 classes (A a G) e 4 níveis para o cargo de Gestor Especializado em Ciência e Tecnologia, e 3 níveis para os cargos de Assistente Técnico Especializado, Assistente Técnico e Quadro Suplementar.	Sim. A nova lei oferece uma estrutura mais granular e com mais possibilidades de desenvolvimento, ao expandir as classes e introduzir a divisão por níveis.
Quadro de Cargos	Criava a Carreira dos Profissionais da FAPEAL.	Reestrutura a Carreira dos Profissionais da FAPEAL. Cria um Quadro Permanente com cargos de provimento efetivo e um Quadro Suplementar com cargos a serem extintos quando vagarem, como os de Auxiliar Técnico Especializado e Auxiliar Técnico.	Sim. O estabelecimento de quadros (Permanente e Suplementar) e a extinção gradual de cargos de nível elementar demonstram uma modernização na gestão de pessoal, focando nos cargos de provimento efetivo de nível especializado.
Ingresso na Carreira	O ingresso se dá na Classe A, por meio de concurso público.	O ingresso no Quadro Permanente acontece na Classe "A", Nível I, através de concurso público de provas ou de provas e títulos.	Sim. A especificação do Nível I para o ingresso, em conjunto com a Classe "A", torna o processo de entrada na carreira mais detalhado e integrado à nova estrutura.

Desenvolvimento na Carreira	A progressão vertical, por classe, exigia a titulação e um interstício de 5 anos a partir do último posicionamento na classe anterior. A habilitação para as classes exigia a conclusão de cursos de capacitação profissional com cargas horárias variadas (por exemplo, 360h para a Classe B de Gestor Especializado, e 160h para a Classe B de Assistente Técnico). Uma mesma qualificação, habilitação ou titulação não poderia ser utilizada em mais de uma progressão.	A evolução funcional se dá por Progressão Horizontal e Progressão Vertical. A Progressão Horizontal (entre classes) exige interstício mínimo de 5 anos, aprovação em avaliação de desempenho e participação em cursos com carga horária mínima de 200 horas a cada interstício. A Progressão Vertical (entre níveis) ocorre a qualquer tempo com a exigência de nova habilitação ou titulação, como Pós-graduação, Mestrado ou Doutorado. Uma mesma qualificação, habilitação ou titulação não pode ser utilizada em mais de uma forma de progressão.	Sim. A lei de 2022 separa as progressões Horizontal (entre classes) e vertical (entre níveis), criando um sistema de evolução funcional mais claro e abrangente. A Progressão Vertical, atrelada diretamente à titulação acadêmica (Mestrado, Doutorado), valoriza a qualificação formal do servidor.
Carga Horária	A carga horária variava: Nível Superior (20, 30 ou 40 horas semanais), Nível Médio (30 ou 40 horas semanais) e Nível Elementar (40 horas semanais). Os valores de subsídio estipulados correspondiam à carga horária de 40 horas e serviam de base de cálculo para as demais jornadas.	A carga horária é de: Gestor Especializado em Ciência e Tecnologia (20, 30 ou 40 horas semanais), Assistente Técnico Especializado e Assistente Técnico (30 ou 40 horas semanais), e Quadro Suplementar (40 horas semanais). Os valores dos subsídios correspondem à carga horária de 40 horas semanais e servem de base de cálculo para as demais jornadas.	Não há uma mudança significativa na flexibilidade das cargas horárias, mas a nova lei relaciona as cargas horárias diretamente aos novos cargos e quadros.
Remuneração	O sistema remuneratório era estabelecido por subsídios fixados em lei específica, em parcela única, sem acréscimo de gratificações, adicionais, abonos, etc.	Os subsídios são fixados na forma do Anexo III da lei. Os valores de subsídios são baseados em 40 horas semanais.	Sim. Embora o conceito de subsídio permaneça o mesmo, a nova lei detalha os valores em uma matriz de subsídios, tornando a remuneração mais transparente e estruturada.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Lei nº 8.626, de 2022, representa uma reestruturação significativa e um avanço notável na carreira dos profissionais da FAPEAL em relação à legislação anterior de 2004. Ao modernizar a estrutura com a introdução de mais classes e, sobretudo, de níveis, a nova lei estabelece um caminho de desenvolvimento profissional mais claro e abrangente. A separação entre Progressão Horizontal (por tempo de serviço e qualificação) e Progressão Vertical (por titulação acadêmica) incentiva a contínua capacitação e valoriza a formação

formal dos servidores. Além disso, a nova estrutura de remuneração, detalhada em uma matriz de subsídios, e a reorganização dos quadros de cargos refletem uma gestão de pessoal mais transparente e alinhada com as exigências de um serviço público moderno, garantindo um sistema de progressão mais justo e meritocrático para os profissionais da fundação. (Alagoas, 2022).

O PACQUALI criado pela 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.

O PACQUALI é determinante para a efetivação da progressão horizontal, funcionando como um elo entre o marco legal e a prática administrativa. Sua metodologia assegura que o avanço na carreira decorra do mérito e do desempenho, e não de critérios exclusivamente temporais. Assim, o resultado obtido nas avaliações do programa passa a ser requisito direto para a progressão, reforçando a meritocracia e a valorização da capacitação contínua prevista na nova estrutura de carreira da FAPEAL. Da mesma forma, o PACQUALI apoia diretamente na progressão vertical, ao fornecer subsídios para que o servidor mude sua titulação e com isso, progrida na sua carreira.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme detalhado na seção de desenvolvimento, o PACQUALI representa o eixo central da política de qualificação da FAPEAL, com impacto direto na progressão funcional e no fortalecimento da governança. Os resultados obtidos evidenciam uma notável evolução na política de capacitação da instituição, alinhada às exigências da gestão pública moderna.

Observa-se um crescimento significativo da carga horária de cursos oferecidos, com um aumento expressivo no segundo semestre de 2023. Esse crescimento é impulsionado por mudanças na legislação, como a nova instrução, bem como por demandas emergentes de inovação, transparência e transformação digital.

A predominância de cursos em áreas como Administração Pública e Gestão Estratégica, em conjunto com a expansão de temas de Tecnologia e Desenvolvimento Interpessoal, indica um esforço para qualificar os servidores de forma abrangente.

Essa iniciativa da FAPEAL também busca a sinergia com o Modelo de Governança e Gestão Pública (GestãoGov.br), instituído pela Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023. O GestãoGov.br orienta os entes federativos a valorizarem o conhecimento e a qualificação dos servidores como pilares para alcançar resultados sustentáveis.

O PACQUALI contribui para o modelo de governança pública federal de várias maneiras, especialmente nas subdimensões de Capital Intelectual, Força de Trabalho e Sucessão.

Capital Intelectual: O programa contribui para a identificação e classificação de saberes organizacionais ao estruturar seu portfólio de cursos com base nas competências essenciais e estratégicas exigidas pela Lei Estadual nº 8.626/2022. Ele também fomenta o desenvolvimento de conhecimento ao oferecer cursos alinhados às metas institucionais e às exigências normativas da avaliação de desempenho.

O histórico das capacitações oferecidas constitui, ainda, um repositório institucional de conhecimento que pode ser integrado a bancos de dados gerenciais.

Força de Trabalho: O PACQUALI funciona como um mecanismo estruturado de capacitação contínua, que está diretamente vinculado ao desenvolvimento de competências para a progressão funcional. Além disso, ao incluir cursos sobre desenvolvimento interpessoal, como inteligência emocional, o programa colabora com a qualidade de vida no trabalho e com o clima organizacional.

Sucessão: Ao oferecer cursos voltados para liderança e gestão pública, o PACQUALI fortalece o desenvolvimento de líderes emergentes e contribui para os planos de sucessão da FAPEAL.

Gestão por Processos: O programa também contribui para o mapeamento e

melhoria de processos, formando servidores em áreas como gestão de processos, uso de *Business Intelligence* (BI) e ferramentas de planejamento, elementos cruciais para a otimização de processos internos.

A análise do portfólio de cursos demonstra uma notável convergência com a Instrução Normativa SEPLAG nº 05/2022, que estabelece os eixos de qualificação profissional. A distribuição dos cursos do PACQUALI, com 28% no eixo Essencial, 20% no Comportamental e 52% no de Gestão/Técnico, reproduz fielmente a arquitetura prevista na referida instrução. Essa compatibilidade é crucial para o desenvolvimento da carreira, visto que a Progressão Horizontal exige a aprovação em avaliação de desempenho e a participação em cursos do Plano de Qualificação. O relatório evidencia, ainda, que a oferta de 30.685 horas entre 2019 e 2025 é mais do que suficiente para atender à exigência de 200 horas de capacitação por servidor a cada cinco anos.

Em suma, os resultados do PACQUALI indicam que a FAPEAL conseguiu implementar um programa robusto de qualificação que não apenas cumpre as exigências da Lei nº 8.626/2022 e da Instrução Normativa SEPLAG nº 05/2022, mas também se mostra alinhado com as melhores práticas de governança pública. A abundância na oferta de cursos, a diversidade de eixos temáticos e a relação direta estabelecida entre a capacitação e o avanço funcional evidencia uma política institucional que estimula a aprendizagem contínua e a meritocracia, fomentando um serviço público mais qualificado e preparado para os desafios contemporâneos.

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 ampliar e consolidar 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.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Lei nº 8.626, de 28 de março de 2022. Reestrutura os planos de cargos, carreiras e vencimentos das autarquias estaduais. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**, Maceió, 29 mar. 2022.

ALFENAS, R. A. da S.; SANTOS, C. S. dos; DIAS, D. C. da S.; ARAÚJO, V. G. B. de; SILVA, D. V. F. M. R. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.3913>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, DF: MPOG, IPEA, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/27db9836-f1af-4c44-9038-5b73d3a90e8b/content>. Acesso em: 31. dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 155, n. 157, p. 1, 15 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023. Institui o Modelo de Governança e Gestão Pública – GestãoGov.br. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 160, n. 222, p. 55, 23 nov. 2023.

CAVAZOTTE, F.; MORENO JR., V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612135632>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JEREMIAS JUNIOR, J.; DAL MOLIN WISSMANN, A.; PEREIRA MORAES, J. .; GEHRKE MARTINS ANDRADE, A. . Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 74, n. 1, p. 287 - 304, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5447>. Acesso em: 30 dez. 2025.

LIMA, T. M. *et al.* A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Revista caderno pedagógico – studies publicações e Editora Ltda.**, Curitiba, v.20, n.1, p. 101-122. 2023.

MARIN, A. J. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos CEDES**, Campinas, n. 36, p. 66-80, 2000.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, C. P. M.; SILVA, J. N.S; COIMBRA, P. K. S; VALENTE, R.C; ARAÚJO, G.S. Educação continuada na administração pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Realize, 2016. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD4_SA4_ID_12126_18082016225705.pdf. Acesso em: 29. dez. 2025.

MENDES, I. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 3, p. 267-273, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000300001>.

MUNDIM, M. C. R. Educação continuada no setor público: fundamentos e práticas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 45-62, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 1, p. 1-19, jan./fev. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jsxF9XXmvRNX5rd5ndK6SjP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SILVA, E. D.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. 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, v. 30, n. 1, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/147950>. Acesso em: 8 ago. 2025.
SILVA FILHO, W. K.; AGUIAR, J. A.; LEAL, G. S.; SILVA, H. R. F. A gestão do conhecimento na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista foco**, [s. l.], v. 16, n. 6, p. e2468, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2468>. Acesso em: : 8 ago. 2025.

SOUZA, V. P. **Gestão do conhecimento no setor público: um estudo no instituto federal goiano câmpus rio verde**. 215. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/374/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20OVERS%C3%83O%20FINAL%20VIVIANE%20PURCENA%20DE%20SOUZA.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

NOTA

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