

ISSN - 3085-5624

Eixo Temático 1 – Produção, Mediação e Gestão da Informação

APRENDIGAZEM CONTÍNUA E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO**CONTINUOUS LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Betânea Santos Canuto — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) —
betaneacanuto@gmail.com — Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-8881-8524>

Maria Beatriz Oliveira da Silva — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas
(FAPEAL) — *beatriz_oliv@hotmail.com* — Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-6832-0076>

Maytê Luanna Dias de Melo — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL)
— *luana.melo@fapeal.br* — Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7310-2572>

Savanna Kelly Ribeiro Matias — Anhanguera — *savannakelly@gmail.com* — Orcid:
<https://orcid.org/0009-0000-8423-6018>

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O conhecimento é um componente indispensável no sucesso das organizações, ele impulsiona novas ideias e soluções, melhora a tomada de decisão, otimiza os processos e proporciona vantagens competitivas, no entanto, a gestão desse conhecimento enfrenta desafios, especialmente no setor público. A partir dos anos 1995, com a ascensão do novo modelo de administração pública, a gestão do conhecimento está em transformação nesse âmbito. Nessa seara, este relato de experiência tem como objetivo apresentar a implementação do Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), destacando seu impacto na melhoria das habilidades profissionais e no desempenho das funções dos servidores. O programa também visou aumentar a satisfação pessoal dos colaboradores, contribuindo para a modernização da gestão do conhecimento no setor público. Além disso, ele influenciou diretamente o desenvolvimento do atual Plano de Cargos, Carreira e Salários da Fundação.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; programa de qualificação; aprendizagem continuada; setor público; relato de experiência.

Abstract: Knowledge is crucial for companies, providing competitive advantages. However, the management of knowledge faces challenges, especially in public companies. Since 1995, the management culture of knowledge in Brazilian public companies has been in transformation. The Alagoas State Research Support Foundation created a training and qualification support program for servers, aiming to improve their professional skills and performance of functions, as well as increase personal satisfaction. This program preceded the new functions, being pioneering and influencing the current Plan of Positions, Careers and Salários of the Foundation.

Keywords: knowledge management; qualification plan; continuing learning; public sector; qualification program.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento vem sendo majorado nas instituições, sejam elas privadas ou públicas, sendo visto como base para as organizações obterem vantagens competitivas que as distinguem umas das outras. Entretanto, para muitas delas, principalmente as públicas, a gestão desse conhecimento apresenta grandes desafios, já que envolve numerosas e distintas variáveis (Cavazotte; Moreno Junior; Turano, 2015).

As pessoas são consideradas um ativo que adiciona valor aos projetos, expandindo os resultados organizacionais. Sob esta perspectiva, abre-se destaque para o pensamento do economista Theodore Schultz (1973), que durante seu trabalho no Centro de Estudos Avançados das Ciências do Comportamento, na década de 1950, contextualizou que o Capital humano é a capacidade de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de um indivíduo ao desempenhar um trabalho, de modo a produzir valor econômico sob esta atividade.

Nessa direção, o gerenciamento das potencialidades e reforços dos recursos humanos pode proporcionar o sucesso das organizações. Dentre as ferramentas que resultam na utilização máxima dos recursos humanos, a aprendizagem organizacional e a administração do conhecimento se destacam como indispensáveis no século XXI (Mendes, 2003).

A cultura em instituições públicas brasileiras, no que se refere à gestão do conhecimento, encontra-se em mudança desde 1995, porém o modelo dessas organizações é extremamente complexo, pois está envolto por diversos níveis hierárquicos e múltiplos sistemas de organização (Cavazotte *et al.*, 2015). Ainda assim, por meio de algumas iniciativas, a gestão do conhecimento visa minimizar problemas na execução do gerenciamento do conjunto de elementos, que estão atrelados a construção do conhecimento. Isso tudo acompanhado por mudanças estruturais, perspectivas relacionadas à administração do conhecimento e demais ações, cujas informações são essenciais para o entendimento dessas mudanças, que visa a geração de novos saberes. (Cavazotte *et al.*, 2015).

Portanto, vê-se que a eficácia e o sucesso a longo prazo de tais práticas dependem não apenas de tecnologias, mas também do conhecimento e do aprendizado contínuo como fatores essenciais das organizações com forte cultura de aprendizagem contínua, destacando-se por

serem detentoras de sistemas que oferecem mais oportunidades para desenvolvimento profissional e pessoal (Cavazotte *et al.*, 2015).

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), visando reduzir problemas na execução de seu gerenciamento, instituiu o Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação do Servidor (PACQUALI), em 2018, com algumas redefinições em 2023, propondo a liberação de recursos destinados ao apoio, à qualificação e à capacitação dos servidores públicos estaduais, em Alagoas. O do programa intuito é incrementar as habilidades profissionais, promovendo um melhor desempenho das funções e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados ao público alvo da Fundação, construindo equipes mais capacitadas que solucionam desafios com agilidade, elevar o nível de valorização e de satisfação pessoal do servidor alagoano, além de promover evolução organizacional.

Especificamente, o Programa PACQUALI almeja oportunizar tempo e espaço de formação continuada através de capacitações, contribuindo para o crescimento profissional e institucional. Essa qualificação dos servidores foi e é um plano que antecipou as novas regras da vida funcional, estando correto afirmar que a gestão pioneira conseguiu antecipar em quase três anos o que hoje virou uma conquista significativa.

Deste modo, este trabalho descreve um relato de experiência que relaciona a implementação do Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores da FAPEAL, o seu impacto na melhoria das habilidades profissionais e no desempenho das funções dos servidores e a gestão do conhecimento. Este programa também contribuiu para o aumento da satisfação pessoal dos colaboradores, e a modernização da gestão do conhecimento no setor público, além disso, ele influenciou diretamente o desenvolvimento do atual Plano de Cargos, Carreira e Salários da instituição, servindo de protótipo para o cumprimento da gestão do conhecimento em outros setores públicos do estado de Alagoas.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem constante são fundamentais para assegurar vantagens competitivas às organizações. Entretanto, diversas organizações, especialmente as governamentais, enfrentam desafios significativos para implementar essas práticas eficientemente. A falta de estratégias adequadas para integrar e melhorar o conhecimento pode originar uma gestão ineficiente dos saberes e sistemas, prejudicando a comunicação e o compartilhamento de informações. Deste modo, é importante refletir como as organizações, especialmente as governamentais, podem superar os desafios relacionados à

implementação de estratégias eficazes de gestão do conhecimento e aprendizagem contínua, e garantir uma comunicação eficiente e o compartilhamento de informações que promovam vantagens competitivas de maneira sustentável para o seu colaborador?

Assim, tem-se como objetivo geral analisar a implementação do Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores da FAPEAL, destacando seus impactos na melhoria das habilidades profissionais, desempenho funcional e na satisfação pessoal dos servidores, bem como sua influência no desenvolvimento do atual Plano de Cargos, Carreira e Salários da Fundação. Para tanto, busca, especificamente, fazer um levantamento bibliográfico para entender a importância da gestão do conhecimento nas instituições públicas; avaliar o impacto do programa na melhoria das habilidades profissionais e no desempenho das funções dos servidores da FAPEAL; identificar os efeitos do programa na satisfação pessoal dos servidores e seu papel no aprimoramento da gestão do conhecimento no setor público; e analisar como o programa influenciou o desenvolvimento do atual Plano de Cargos, Carreira e Salários da FAPEAL.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem contínua são fundamentais para o sucesso a longo prazo das organizações, fornecendo vantagens competitivas e oportunidades de crescimento profissional e pessoal. No entanto, a implementação dessas práticas enfrenta desafios, especialmente em empresas públicas. Esta comunicação se justifica pela necessidade de compreender com mais clareza esses obstáculos e apresentar soluções que possam ser aplicadas para aprimorar a eficiência e eficácia das instituições, sobretudo públicas, do estado de Alagoas. Além disso, o relato de experiência contribuirá para a literatura existente, mostrando, de forma legítima, uma vivência no setor público ressaltando a relevância de uma cultura de aprendizagem sólida para a compreensão dos desafios e das estratégias e para as tomadas de decisão associadas a essas práticas.

2 METODOLOGIA

Este relato de experiência foi conduzido por meio de uma abordagem descritiva e exploratória, utilizando tanto dados qualitativos quanto quantitativos para avaliar a implementação do Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores da FAPEAL. Enfatiza-se que as etapas metodológicas foram detalhadas conforme os objetivos propostos.

Para o primeiro objetivo específico, foi realizada uma pesquisa documental sobre a gestão do conhecimento em ambientes de administração pública, posteriormente foram analisados relatórios, planos de capacitação e os indicadores de desempenho dos servidores da Fapeal. Esses documentos permitiram entender como o programa foi estruturado e quais habilidades profissionais foram abordadas, além de avaliar os resultados em termos de melhoria de desempenho nas funções desempenhadas.

Visando cumprir o segundo objetivo específico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pela implementação do programa e com servidores que participaram das atividades de capacitação. O objetivo das entrevistas foi compreender a percepção dos servidores sobre o impacto do programa em sua satisfação pessoal, bem como identificar como o processo de aprendizagem influenciou a gestão do conhecimento na Fapeal.

Para complementar a análise qualitativa, foi aplicado um questionário estruturado aos servidores que participaram do programa. O questionário incluiu escalas de avaliação de satisfação, autopercepção de desempenho e impacto do programa nas funções cotidianas. A análise estatística descritiva desses dados permitiu obter uma visão geral sobre o impacto do programa de capacitação.

Para o terceiro objetivo específico, foi realizado um estudo focado na relação entre o programa de capacitação e o desenvolvimento do atual Plano de Cargos, Carreira e Salários da FAPEAL. Documentos e entrevistas com gestores foram analisados para entender como as diretrizes do programa influenciaram a estruturação do plano e suas implicações para a gestão de carreiras na instituição.

Por fim, a análise dos dados foi realizada de forma integrada. Os dados documentais, as entrevistas e os questionários foram triangulados para validar os resultados e oferecer uma visão holística sobre a implementação e os efeitos do programa. A partir dessa triangulação, foram feitas conclusões sobre os impactos do programa na gestão de conhecimento, desempenho profissional e satisfação dos servidores da FAPEAL.

3 GESTÃO DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM CONTINUADA

O conhecimento é visto como elemento essencial para as organizações porque possibilita o desenvolvimento e a competitividade nesses espaços, apesar dos grandes desafios

para aplicá-lo. Sob esta perspectiva, faz-se necessário entender que o conhecimento é uma combinação de vários elementos como instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões, por isso se torna tão desafiador às organizações (Cavazotte *et al.*, 2015).

Conforme Davenport e Prusak (2003), conhecimento “[...] é a concentração de informações, experiências e valores, que geram uma base para se chegar a certas soluções e decisões, estando localizado na mente daqueles que o possuem”. Por sua vez, Rezende (2002) conceitua conhecimento como a informação trabalhada pelo pessoal e pela tecnologia, da qual se extraem chances de investimentos e criações, novos espaços de atuação e projeções. (Rezende, 2002).

Enfatiza-se, deste modo, que a gestão do conhecimento é um desafio contínuo para as organizações públicas brasileiras, pois enfrentam diversas barreiras estruturais e culturais. No entanto, as transformações iniciadas desde 1995 indicam um movimento positivo em direção à eficiência e à eficácia na prestação de serviços públicos. A aprendizagem contínua e a adaptação às novas tecnologias são essenciais para o sucesso dessas iniciativas. Efetivar a gestão de conhecimento significa vislumbrar um conjunto de atividades cuja finalidade é aumentar e controlar todos os conhecimentos de uma organização, materializando seus objetivos e sua missão. Tais atividades devem abarcar as demandas e as características da empresa e, posteriormente, procurar atender às necessidades individuais, também do grupo e subgrupos, com a intenção de agregar ao processo de aprendizagem (Cavazotte *et al.*, 2015).

Insta mencionar que a evolução das tecnologias da informação resultou na ramificação de instrumentos destinados à gestão do conhecimento, tais como Aplicativos de Interfaces Padronizadas (APIs), *Business Intelligence* (BI), redes de interesses de comunidades (*Communities of Interests Networks*), trabalhos colaborativos apoiados por computador (*Computer Supported Cooperative Work*), banco de dados de comprometimento de grupos (*Engagement Team Database*); gerenciamento de documentos (GED), portais de conhecimentos corporativos (PdCCs) e outros. Logo, as oportunidades apresentadas pela via digital levaram às pessoas e, claro, os agentes públicos às efetividade nas atividades e regras aplicadas pelas instituições públicas e privadas (Maurer, 1998).

Importante destacar o conceito de aprendizagem organizacional como a aquisição de conhecimento, por parte de pessoas e grupos, que estão abertos a novos conhecimentos,

objetivando a aplicação na tomada de decisão nas atividades na empresa (Cavazotte *et al.*, 2015). Nessa conjuntura, compreender aprendizagem organizacional contínua reflete formas caracterizadas por inteligências compartilhadas em que o aprendizado é central nas atividades e em todas as dimensões laborais. Enquanto a simples aprendizagem organizacional passa por eventos simplórios e de curta duração, a aprendizagem continuada é mais complexa e está inserida dentro da cultura organizacional (Cavazotte *et al.*, 2015).

É sabido que tanto as empresas públicas quanto as privadas sem qualquer estratégia para melhorar ou integrar conhecimentos pertinentes à materialização de sua atividade não conseguem nem conseguirão gerir os saberes, nem aprimorarão os sistemas existentes e responsáveis por facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações, gerando efeitos marginais, ou seja, mudanças na probabilidade de um dado evento ocorrer como esperado, mediante as variáveis previstas.

O grande diferencial para obtenção de vantagem competitiva é incentivar adequadamente os produtores de conhecimento para que possam articular e registrar suas práticas de forma útil. A eficácia e o sucesso a longo prazo de tais práticas dependem não só de tecnologias, mas também do conhecimento e o aprendizado contínuo como fatores essenciais às organizações de cultura de aprendizagem robusta, destacando-se por serem detentoras de sistemas que oferecem mais oportunidades para desenvolvimento profissional e pessoal (Cavazotte *et al.*, 2015). Para Mendes (2003), a gestão do conhecimento contempla de forma determinada e ordenada a criação, a captação, a organização e a transferência do conhecimento.

São três os fatores que impulsionam as organizações: primeiro, a tecnologia da informação, que melhora a dispersão do conhecimento explícito (manual, fluxos, roteiros) e propicia a conexão das pessoas em rede; segundo, o capital intelectual que se tornou a fundação da economia e que leva os gestores a avançar e utilizar os recursos de conhecimento; terceiro, a importância na gestão do conhecimento, que se conecta aos esforços das organizações de se modificarem em organizações de aprendizagem (Mendes, 2003).

Ainda, Cavazotte *et al.* (2015) ensina que as organizações, onde a cultura de aprendizagem contínua está caracterizada, dão ênfase ao conhecimento e a valores na inovação, qualidade e competitividade, com políticas voltadas para o desenvolvimento de servidores, lançando luz na aprendizagem permanente e não apenas ao treinamento formal.

De acordo com Marin (1995; 2000) e Mundim (2002), a educação continuada, basicamente, se destina a auxiliar os profissionais a participarem ativamente no mundo que os cerca, incorporando essa vivência no conjunto dos saberes de sua profissão. Mundim (2002) complementa que a educação continuada consiste num processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional. Além disso, a educação corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento ao trabalhador, visando ajudá-lo a atuar de forma mais eficaz em sua vida 'institucional.

Ainda, conforme Mundim (2002), a educação corporativa privada foca na noção de oferta, ou seja, centra sua atenção nas oportunidades oferecidas pelo empresário/empregador, a partir da demanda oriunda do consumo de serviços e produtos postos no mercado.

A educação continuada vem para fortalecer e desenvolver a força de trabalho de maneira permanente e dinâmica, visto que as inovações trazidas pela atmosfera digital tendem a influenciar o trabalho realizado nas organizações. Atenta-se para o fato de que na "antiga economia", a vida de um trabalhador se dividia em dois momentos: ir à escola e, depois da formatura, trabalhar. Hodiernamente, o trabalhador deve construir sua base de conhecimentos durante toda a vida, em meio a diversas experiências propostas.

Na visão de Farah (2003, p.3) "a educação continuada como um benefício destinado ao próprio indivíduo que participa do processo educativo e esse benefício retorna para a instituição na qual trabalha". Logo, podemos perceber que os conceitos de educação continuada direcionam para uma educação pós-formação que é voltada especificamente para o trabalho onde os seus benefícios são visíveis na qualidade e melhoria.

A estrutura corporativa está crescendo rapidamente porque as organizações precisam assegurar a vantagem competitiva mediante a educação continuada, isto é, mediante o exercício do aprendizado permanente e do desempenho dos produtores de saberes (Meister, 1999).

Segundo Pereira Mendes *et al* (2016, p. 02),

Os benefícios da educação continuada são refletidos na relação entre funcionários e usuários, conferindo uma oportunidade singular de aplicação de seus conhecimentos teóricos bem como de contribuir desenvolvendo destreza e habilidades nas ações, base que esta pesquisa se justifica, pois percebemos que a necessidade de uma formação continuada é de vital importância para o serviço público de qualidade.

Ademais, Pereira Mendes *et al* (2016, p. 02) também menciona que existe uma

[...] crescente demanda de formação continuada ao longo da vida, somados à necessidade frequente de formação dos profissionais a partir de uma nova visão do mundo que o cerca, ou seja, a preparação de profissionais flexíveis, dinâmicos, abertos para o trabalho em equipe e autônomos em busca de informações e resoluções de problemas, associando-se ao acesso das tecnologias digitais, fez com que as organizações públicas investissem na capacitação dos servidores públicos.

Em suma, as organizações públicas ou privadas, que estimulam esforços progressivos e inovadores para concretizar a educação continuada, vêm proporcionando segurança, capacitação profissional e empregabilidade aos indivíduos imersos nelas, pois a forte cultura de aprendizagem contínua, gerando desenvolvimento pessoal e profissional (Cavazotte *et al.*, 2015).

4 PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR - PACQUALI E PLANO DE CARGOS, CARREIRA E SALÁRIOS - PCCS DA FAPEAL

As demandas funcionais que se apresentam no contexto atual, em razão de anseios sociais, têm como consequência o surgimento de novas ações e de sistemas de informação e comunicação mais complexos que visam atender às necessidades das instituições e, por conseguinte, o aprimoramento das habilidades dos servidores responsáveis pela prestação qualitativa dos serviços junto à coletividade.

Percebe-se haver uma grande importância o incentivo aos funcionários públicos à participação em cursos de capacitação e qualificação, haja vista a necessidade real de operacionalizar as funções da FAPEAL, tais como elaboração de fluxos, roteiros, normas, além da possibilidade de replicarem o conhecimento com seus pares.

O Programa de Qualificação do Servidor denominado PACQUALI propõe a liberação de recursos destinados ao apoio, à qualificação e à capacitação de seus agentes públicos estaduais, no território alagoano, incrementando informações fundamentais que compõem a formação profissional, incluindo também a promoção de um melhor desempenho e a melhoria dos serviços prestados ao público alvo que circunda a citada Fundação. Ademais, todas as propostas de capacitação e qualificação, dentre outras coisas, visam elevar o nível de valorização e de satisfação pessoal do servidor.

Portanto, o programa tem oportunizado, ao agente público, formação continuada, através de preparações e treinamentos, contribuindo para o crescimento profissional e institucional, bem como, desencadeado, um processo de criação de servidores mais motivados para o desempenho de suas funções; amplificando competências e habilidades junto à organização de processos e fluxos de trabalho, em especial os técnicos — científicos, fornecendo condições para o seu engrandecimento profissional.

Uma conquista alcançada pelos servidores da FAPEAL foi o Plano de Cargo e Carreira aprovado no dia 29 de março de 2022, que dispõe sobre a reestruturação da carreira dos servidores, em seu Artigo 13, ele descreve sobre o desenvolvimento funcional. O servidor conta com uma Progressão Horizontal (passagem do servidor de uma Classe para uma imediatamente superior) e a Progressão Vertical (passagem do servidor de um Nível para outro, a qualquer tempo, dentro da mesma Classe, mediante exigência de nova habilitação ou titulação).

Para mudança de classe o requisito já conhecido no serviço público tempo de serviço, não traz grandes novidades, porém na nova lei o desempenho funcional, através de sistema permanente de avaliação de desempenho; e aperfeiçoamento técnico por meio de Plano de Qualificação Profissional são a grande novidade.

Isso significa que, quando foi instituído o programa de qualificação, foi um plano que antecipou as novas regras da vida funcional dos servidores, entende-se, portanto, que a gestão foi pioneira e antecipou em quase três anos, o que hoje considera-se uma conquista, como se concluiu por meio das respostas às entrevistas semiestruturadas feitas aos colaboradores da instituição.

Para Bendassolli e Malvezzi (2013), o desempenho é um fenômeno complexo, diferentes perspectivas teóricas se somam para discutir seus múltiplos determinantes no nível individual, grupal e contextual. Cavazotte *et. al.* (2015) complementa a ideia, ensinando que a existência de oportunidades de crescimento atua como um incentivo adicional ao bom desempenho nas atribuições de trabalho por parte dos servidores.

Por outro lado, Miranda (2010, p. 6) complementa que:

A partir da evolução do conceito de competência, a preocupação das organizações passa a ter foco no futuro, e não apenas em nível operacional, pois a formação de um quadro de pessoal deve basear-se não apenas na contratação de funcionários com conhecimento técnico sobre matérias específicas, mas que possuam, também, um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as futuras atribuições.

Para o servidor a ideia de qualificação e aumento de seus ganhos é estimulante e prospecta-se, portanto, profissionais mais qualificados e motivados devido à valorização do crescimento com foco na competência, uma vez que essas oportunidades também têm um papel nos sistemas de recompensa e reconhecimento pelo trabalho.

Realizada conforme os métodos descritos, a pesquisa sobre a implementação do Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores da FAPEAL permitiu uma análise abrangente dos seus impactos.

A análise documental dos relatórios do programa, em consonância com a leitura do referencial teórico, evidenciou que, desde sua criação, o programa de capacitação da FAPEAL proporcionou treinamentos focados em áreas como gestão de projetos, inovação tecnológica e atendimento ao público. Os indicadores de desempenho dos servidores analisados mostraram uma melhora significativa, principalmente na eficiência e na qualidade das entregas nas funções administrativas. As habilidades desenvolvidas ao longo dos cursos foram diretamente aplicadas às atividades diárias dos servidores, o que resultou em processos mais ágeis e melhor execução das funções.

Os dados dos questionários confirmaram esses achados, com 85% dos servidores afirmando que a capacitação contribuiu para uma melhoria perceptível em suas habilidades profissionais e desempenho no trabalho. Esse dado reflete um impacto positivo na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pela Fundação.

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

A gestão do conhecimento na FAPEAL também foi impactada positivamente. As entrevistas com os gestores mostraram que, além de desenvolver habilidades técnicas, 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.

Relevante destacar que o Programa PACQUALI espelha um plano que antecipou as novas regras da vida funcional dos servidores alagoanos, uma vez que a Lei instituidora desse Plano de Cargos e Carreira surgiu em março de 2022, podendo-se dizer, assim, que se trata de uma ação pioneira na qual a gestão antecipou em quase três anos a progressão profissional, conquista essa que traz satisfação.

Este relato de experiência sobre a influência do programa no desenvolvimento do Plano de Cargos, Carreira e Salários da FAPEAL revelou que o programa foi um dos principais fatores na reformulação das diretrizes de carreira da instituição. As entrevistas com os gestores indicaram que a antecipação das novas regras funcionais, proporcionada pelo programa de capacitação, serviu como base para a criação de uma estrutura de progressão de carreira mais alinhada com as competências desenvolvidas.

Os documentos analisados mostraram que o novo plano adotou critérios de promoção baseados no desempenho e nas habilidades adquiridas por meio da qualificação, proporcionando maior clareza nas oportunidades de crescimento profissional na instituição. Isso gerou um impacto positivo na motivação dos servidores, que agora veem uma relação direta entre a capacitação recebida e suas possibilidades de ascensão na carreira.

Portanto, a triangulação dos dados qualitativos e quantitativos evidenciou uma forte conexão entre o programa de apoio à capacitação e os resultados positivos observados na FAPEAL. O programa não apenas melhorou o desempenho dos servidores, mas também aumentou a satisfação e a coesão organizacional, contribuindo para uma gestão do conhecimento mais eficaz. A influência direta do programa na criação do plano fortaleceu ainda mais o papel estratégico da capacitação dentro da Fundação, consolidando-a como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o conhecimento vem sendo cada vez mais importante nas organizações por ser uma ferramenta pela qual se obtém vantagens competitivas. Vale dizer que a preocupação das organizações com eficiência administrativa remete-se há década de 70, pois naquele momento se buscava aperfeiçoar as habilidades necessárias para que os sujeitos produtivos/empregados pudessem exercer determinadas funções, restringindo-se o

treinamento a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo ocupado. Levando em consideração tal perspectiva, as competências seriam identificadas por meio de conhecimentos que permitiam ao profissional exercer sua função ou seu trabalho com eficiência e eficácia.

Ressalta-se que a eficiência reflete a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para alcançá-los; já a eficácia é à capacidade de alcançar os objetivos propostos. Há também o conceito de efetividade: habilidade de se chegar ao que foi desejado da melhor maneira possível.

Dentre as variáveis que resultam na utilização máxima dos recursos humanos, a aprendizagem organizacional e a administração do conhecimento se destacam como indispensáveis para o século XXI, em virtude de sua eficácia (Mendes, 2003). Entretanto, para as diversas instituições/organizações, sejam elas de natureza pública ou privada, a gestão do conhecimento apresenta desafios, já que envolve diferentes elementos explicitados anteriormente.

No âmbito da Administração Pública, faz-se necessário a criação e o gerenciamento de políticas educacionais que resultem no desenvolvimento de seus agentes, pois a implantação de modelos que qualifiquem e possibilitem a “fácil” execução do serviço levam à mudança do comportamento profissional e social, afinal o que todos desejam – servidor público e sociedade – é que haja efetividade na prestação do serviço público para atender às demandas reais.

A Fapeal, buscando abrandar os problemas existentes, pensou e vem executando o Programa PACQUALI que propõe a liberação de recursos destinados ao apoio, à qualificação e à capacitação de seus servidores públicos, promovendo educação continuada que aprimora o desempenho das funções públicas por meio do compartilhamento de conhecimentos.

A Fapeal vem contribuindo para a majoração da qualidade dos serviços prestados à sociedade, elevando o nível de valorização e de satisfação pessoal do servidor. Por meio de iniciativas, a gestão pública está minimizando problemas na execução do gerenciamento do conhecimento.

Conclui-se que o Programa de Apoio à Capacitação e Qualificação dos Servidores, o PAQUALI da Fapeal desempenhou um papel crucial na valorização e desenvolvimento dos colaboradores, ao adotar critérios de promoção baseados em desempenho e habilidades adquiridas. A clara relação entre a capacitação oferecida e as oportunidades de ascensão na Siti, Maceió, v. 6, e204, 2024

carreira resultou em maior motivação e engajamento dos servidores. Além disso, a influência direta do programa na formulação do Plano de Cargos, Carreira e Salários destacou a importância estratégica da qualificação como um alicerce fundamental para a gestão eficiente do conhecimento e o crescimento institucional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO FILHO, G. C. A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação no melhoramento da desempenho da organização. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 16, p. 34-50, 2020. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao>. Acesso em: 19 ago. 2024.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-86.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; 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**, v. 49, n. 6, p. 1555–1578, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bywYJnhgYxhyZ8RGKRXVydF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2024.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARAH, B. F. Educação em serviço, educação continuada, educação permanente em saúde: sinônimos ou diferentes concepções? **Revista APS**, v. 6, n. 2, p. 123-125, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.ufif.br/nates/files/2009/12/Tribuna.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

MARIN, A. J. **Educação continuada**. Campinas, S. Paulo: Papyrus, 2000.

MAURER, H. Web-based knowledge management. **Computer**, v. 31, n. 3, p. 122-123, mar. 1998.

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

MENDES, I. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 3, p. 267-273, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-11692003000300001>. Acesso em: 19 ago. 2024.

MIRANDA, R. A. Gestão por competências no serviço público: o Conhecimento como Vantagem Competitiva a Serviço da Administração Pública. **Projeção**, Brasília, DF, 2010.

Disponível em:

https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/521597/1/Artigo___rodrigo_miranda_final.pdf. Acesso em: 19 ago. 2024.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA MENDES *et al.* Educação continuada na administração pública. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2024, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Colônia do Saber, 2024. Disponível em:

https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD4_SA4_ID12126_18082016225705.pdf. Acesso em: 19 ago. 2024.

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistema de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SCHULTZ, T. H. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.