



UNIVERSIDADE
ESTADUAL de LONDRINA

FÁBIO APARECIDO GASPAR

**GAIA HEREDITÁS - UM FRAMEWORK INTEGRADO DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO:
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL EM PREFEITURAS
MUNICIPAIS POR MEIO DO MODELO SECI, PDCA E LIÇÕES
APRENDIDAS**

Londrina
2025

FÁBIO APARECIDO GASPAR

**GAIA HEREDITÁS - UM FRAMEWORK INTEGRADO DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO:
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL EM PREFEITURAS
MUNICIPAIS POR MEIO DO MODELO SECI, PDCA E LIÇÕES
APRENDIDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Estadual de Londrina – UEL, para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Computação.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros.

Londrina
2025

G249 Gaspar, Fabio Aparecido.

Gaia Hereditás - um framework integrado de gestão do conhecimento para o setor público: aplicação da metodologia ágil em prefeituras municipais por meio do Modelo SECI, PDCA e lições aprendidas / Fabio Aparecido Gaspar. - Londrina, 2025.
105 f.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, 2025. Inclui bibliografia.

1. Gestão do Conhecimento - Tese. 2. Gestão de TI - Tese. 3. Governança de TI - Tese. 4. Framework SECI, Metodologias Ágil, PDCA, Lições Aprendidas - Tese. I. Barros, Prof. Dr. Rodolfo Miranda de. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Exatas. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. III. Título.

CDU 519

FÁBIO APARECIDO GASPAR

**GAIA HEREDITÁS - UM FRAMEWORK INTEGRADO DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO:
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL EM PREFEITURAS
MUNICIPAIS POR MEIO DO MODELO SECI, PDCA E LIÇÕES
APRENDIDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Estadual de Londrina – UEL, para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Computação.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa. Dra. Vanessa Tavares de Oliveira Barros
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Lisandro Rogério Modesto
Universidade Estadual do Paraná -
UNESPAR/Apucarana

Londrina, 29 de agosto de 2025.

AGRADECIMENTOS

A trajetória de elaboração desta dissertação foi desafiadora e enriquecedora, e não teria sido possível sem o apoio, incentivo e ajuda de diversas pessoas que Deus colocou em meu caminho. Cada uma, a seu jeito, contribuiu para a realização desse sonho.

À minha esposa, cujo amor, paciência e compreensão foram fundamentais para que eu me dedicasse a este projeto. Às minhas filhas, Isabel e Rafaela, que com sua alegria e carinho renovaram minhas energias nos momentos de maior cansaço. Obrigada por compreenderem minha ausência em diversos momentos e sempre estarem ao meu lado, incentivando-me a seguir adiante.

Ao meu orientador, professor Rodolfo, que com sua experiência e dedicação me conduziram ao amadurecimento acadêmico e científico, oferecendo direcionamento, apoio e contribuições valiosas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e colegas do mestrado, pelo compartilhamento de conhecimento, pelas discussões enriquecedoras e pelo apoio ao longo deste percurso.

Aos participantes da pesquisa, que gentilmente dedicaram seu tempo e contribuições, tornando possível a realização deste estudo.

Muito obrigado a todos vocês que contribuíram para a realização deste trabalho.

“Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca procedem o conhecimento e o entendimento. Ele reserva a verdadeira sabedoria para os retos; é escudo para os que caminham na sinceridade.”

Provérbios 2:6-7

RESUMO

GASPAR, Fábio Aparecido. **Gaia Hereditás - um framework integrado de gestão do conhecimento para o setor público**: aplicação da metodologia ágil em prefeituras municipais por meio do modelo SECI, PDCA e lições aprendidas. 2025. 114 f. Dissertação (Mestre em Ciência da Computação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2025.

A Gestão do Conhecimento corresponde ao conjunto de práticas e processos que visam criar, compartilhar, armazenar e aplicar o conhecimento para melhorar a tomada de decisões e a eficiência organizacional. Sua prática é de fundamental importância nos diferentes setores da sociedade, pois contribui para a inovação, a melhoria contínua dos serviços e a geração de conhecimento prático e aplicável, sobretudo na esfera pública. Nesse contexto, a presente pesquisa propõe um modelo de framework integrado que combina o modelo SECI, Metodologias Ágeis, o ciclo PDCA e a sistematização de Lições Aprendidas, visando aprimorar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas administrações municipais. Para tanto, este estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de São Roque, localizada no interior do estado de São Paulo, utilizando-se de um questionário estruturado que foi aplicado aos servidores públicos de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, para a análise qualitativa da ferramenta proposta. A partir deste questionário, identificou-se a maturidade da Gestão do Conhecimento, as barreiras e fatores de sucesso, bem como a viabilidade de implantação do modelo proposto. Os resultados indicam que os processos de socialização e externalização do conhecimento estão mais consolidados, enquanto a combinação e internalização ainda enfrentam desafios, especialmente relacionados à capacitação e à cultura organizacional. Entre as principais barreiras destacam-se a resistência dos servidores, limitações orçamentárias e a rotatividade de pessoal. Por outro lado, o apoio da alta gestão e a capacitação contínua dos servidores são apontados como fatores críticos para o sucesso. O framework proposto foi considerado alinhado às melhores práticas e viável para implementação, desde que adaptado às especificidades locais. Este trabalho oferece uma contribuição prática para a gestão do conhecimento no setor público municipal, apoiando as prefeituras na melhoria contínua de seus processos e promovendo maior eficiência, inovação e geração de valor para a sociedade.

Palavras-chave: Framework Integrado; Gestão do Conhecimento; Gestão Pública; SECI; Valor Público.

ABSTRACT

GASPAR, Fábio Aparecido. **Gaia Hereditás - an integrated knowledge management framework for the public sector:** application of agile methodology in municipal governments through the SECI model, PDCA, and lessons learned. 2025. 114 p. Dissertação (Mestre em Ciência da Computação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2025.

Knowledge Management encompasses a set of practices and processes aimed at creating, sharing, storing, and applying knowledge to improve decision-making and organizational efficiency. Its practice is of fundamental importance in various sectors of society, as it contributes to innovation, continuous service improvement, and the generation of practical and applicable knowledge, especially in the public sphere. In this context, the present research proposes an integrated framework model that combines the SECI model, Agile Methodologies, the PDCA cycle, and the systematization of Lessons Learned, aiming to enhance the creation, sharing, and application of knowledge in municipal administrations. To this end, this study was conducted at the Municipal Government of São Roque, located in the interior of São Paulo state, using a structured questionnaire applied to public servants from different departments and hierarchical levels for a qualitative and quantitative analysis of the proposed tool. From this questionnaire, the maturity of Knowledge Management, the barriers and success factors, as well as the feasibility of implementing the proposed model, were identified. The results indicate that knowledge socialization and externalization processes are more consolidated, while combination and internalization still face challenges, especially related to training and organizational culture. Key barriers include servant resistance, budgetary limitations, and staff turnover. Conversely, high management support and continuous servant training are identified as critical success factors. The proposed framework was considered aligned with best practices and viable for implementation, provided it is adapted to local specificities. This work offers a practical contribution to knowledge management in the municipal public sector, supporting municipalities in the continuous improvement of their processes and promoting greater efficiency, innovation, and value generation for society.

Key-words: Framework Integrated; Knowledge Management; Public Management; SECI; Public Value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Fluxo de gerenciamento e monitoramento da base de conhecimento.....	23
Figura 2	– Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	34
Figura 3	– Etapas do percurso metodológico	44
Figura 4	– Framework Integrado de Gestão do Conhecimento para administração pública municipal.....	45
Figura 5	– Modelo de Framework Integrado de Gestão do Conhecimento	51
Figura 6	– Fluxo do Framework Integrado de Gestão do Conhecimento proposto	53
Figura 7	– Planejamento do conhecimento	55
Figura 8	– Socialização do conhecimento	58
Figura 9	– Externalização do conhecimento	61
Figura 10	– Combinação do conhecimento.....	63
Figura 11	– Execução do conhecimento.....	65
Figura 12	– Internalização do conhecimento	67
Figura 13	– Verificação do conhecimento	69
Figura 14	– Ciclo PDCA aplicada ao Framework Integrado de Gestão do Conhecimento	71
Figura 15	– Gestão de lições aprendidas	73
Figura 16	– Principais barreiras à implementação do Framework de Gestão do Conhecimento em prefeituras	77
Figura 17	– Radar de médias de aceitação das dimensões avaliadas: avaliação dos respondentes sobre a coerência, aplicabilidade e operacionalização do framework integrado de GC.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Percentual de servidores participantes de acordo com a categoria de análise criada.....	80
Tabela 2 –	Quantidade de respostas obtidas e média aritmética da relevância do modelo proposto. Considere a escala de pontuação: 1. Discordo totalmente; 2. Não concordo; 3. Neutro; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente	83
Tabela 3 –	Análise das barreiras e desafios para a implementação da Gestão do Conhecimento	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise comparativa dos principais Frameworks de Gestão do Conhecimento utilizados por prefeituras brasileiras.....	32
Quadro 2 – Relação de produções que utilizaram o Framework adotado na pesquisa	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	A Gestão do Conhecimento	22
2.2	A governança de Tecnologia da Informação	24
2.3	A governança de Tecnologia da Informação e a Gestão do Conhecimento como elementos integradores	25
2.3.1	Governança de TI no setor público.....	25
2.3.2	Gestão do Conhecimento na administração pública.....	26
2.3.3	Convergência e desafios.....	26
2.3.4	Contexto brasileiro e Frameworks.....	28
2.4	Panorama dos Frameworks aplicados à Gestão do Conhecimento na administração municipal	28
2.4.1	Caracterização dos principais Frameworks.....	29
2.4.2	Análise comparativa.....	32
2.5	O Modelo SECI como referência teórica na Gestão do Conhecimento	33
2.5.1	Os quatro modos de conversão do conhecimento.....	34
2.5.2	Aplicação do Modelo SECI no setor público.....	35
2.6	Planejamento, monitoramento e controle: Metodologia PMC	37
2.7	Metodologias Ágeis aplicadas ao setor público	38
2.7.1	Adaptabilidade para o contexto público.....	39
2.7.2	Scrum e Kanban na gestão pública.....	40
2.7.3	Integração com o Modelo SECI.....	41
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	43
3.1	Framework Integrado proposto	44
3.2	Delimitações do estudo	46
3.3	População e amostra	47
3.4	Validação do instrumento	48
3.5	Análise de dados	49

4	PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE GESTAO DO CONHECIMENTO.....	50
4.1	Planejamento: entrada do conhecimento no Framework Integrado	54
4.2	Socialização do Conhecimento Tácito: compartilhamento colaborativo	57
4.3	Externalização do conhecimento: formalização e documentação do saber tácito.....	60
4.4	Combinação do conhecimento: integração e sistematização do conhecimento explícito.....	62
4.5	Execução do Framework: implementação e operacionalização das ações planejadas	64
4.6	Internalização do conhecimento: incorporação e aplicação do saber explícito no cotidiano organizacional	66
4.7	Verificação: monitoramento e avaliação dos resultados	68
4.8	Ação: implementação de melhorias e ajustes contínuos.....	70
4.9	Gestão de lições aprendidas: geração de valor e acúmulo contínuo do conhecimento.....	72
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	75
5.1	Etapa da validação do questionário: os desafios culturais e tecnológicos na Gestão do Conhecimento no setor público municipal	76
5.2	Caracterização do público-alvo	79
5.3	Análise dos resultados do questionário sobre o modelo integrado proposto	81
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICES	94
	APÊNDICE A – Questionário aplicado.....	95
	APÊNDICE B – Questionário para aplicação futura.....	106

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, organizações públicas, assim como as privadas, enfrentam o desafio de reter e aproveitar o conhecimento institucional para inovar e melhorar serviços. Sem práticas de Gestão do Conhecimento (GC) muitas instituições governamentais deixam de atingir seus propósitos com a eficiência desejada. Neste sentido, gerenciar o conhecimento no setor público significa integrar pessoas, processos e tecnologias de forma a promover a aprendizagem organizacional contínua e a inovação nos serviços prestados à sociedade.

O conhecimento consolidou-se como o capital intelectual mais valioso e estratégico, tanto para o setor privado quanto para o setor público. Drucker (2000) foi um dos primeiros autores a enfatizar o conhecimento como recurso econômico essencial. Baranes e Hake (2018) complementam essa visão ao destacar o papel do conhecimento na geração de valor, enquanto Oliveira (2019) reforça a ideia de que o conhecimento é fator determinante para o desenvolvimento das nações, sendo sua gestão uma prioridade para organizações que buscam sustentabilidade e alto desempenho.

No contexto da administração pública municipal, onde aproximadamente 70% dos serviços públicos são prestados diretamente pelos municípios (IBGE, 2021), a gestão efetiva do conhecimento assume dimensão estratégica fundamental. Em um cenário marcado por crescentes demandas sociais, pressões por eficiência operacional e exigências de transparência, as prefeituras municipais se deparam com a necessidade premente de preservar, sistematizar e aplicar estrategicamente seu patrimônio intelectual organizacional (Fresneda, 2007; Batista, 2012). Contudo, características inerentes ao setor público brasileiro, como rotatividade de servidores decorrente de mudanças político-administrativas, descontinuidade de programas e projetos, cultura organizacional hierarquizada e limitações orçamentárias, constituem barreiras significativas para a implementação de práticas sistemáticas de gestão do conhecimento (Angeloni, 2008; Lima; Amaral, 2021).

De acordo com Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (2019), organizações públicas que adotam práticas estruturadas de GC apresentam melhorias significativas em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. Entretanto, Batista (2016) e Fresneda e Gonçalves (2020) afirmam que a aplicação de modelos integrados de GC em prefeituras municipais brasileiras ainda permanece escassos, evidenciando uma lacuna tanto na

literatura acadêmica quanto na prática administrativa.

Considerando as organizações, o conhecimento é gerado a partir das experiências cotidianas e do capital intelectual de seus colaboradores. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento é criado exclusivamente pelos indivíduos, o que demanda um ambiente institucional propício à sua amplificação, disseminação e retenção. Nesse sentido, Santos e Valentin (2014) destacam que o compartilhamento do conhecimento exige ações sistemáticas e planejadas, tornando a Gestão do Conhecimento uma estratégia essencial para manter e expandir os ativos intelectuais da instituição.

Segundo Araújo, Araújo e Batista (2020), gerir o conhecimento é um processo complexo e essencialmente estratégico, cujo objetivo é preservar e dinamizar os ativos intangíveis de uma organização. Krüger e Pinto (2020) reforçam que os processos de GC, ao serem implementados de forma sistemática, potencializam a competitividade das instituições, principalmente quando baseados na criação, disseminação e retenção do conhecimento.

A problemática central que motivou esta pesquisa emerge da constatação de que, embora existam modelos teóricos consolidados para Gestão do Conhecimento, como o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) de Nonaka e Takeuchi (1997), e ferramentas reconhecidas de melhoria contínua, como o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) criado por Deming (1986), sua aplicação isolada no setor público municipal apresenta limitações significativas.

Além disso, observa-se que as Metodologias Ágeis, originalmente desenvolvidas para o setor privado, têm demonstrado potencial de adaptação para a gestão pública (Mergel, 2016; Bjarnason *et al.*, 2018), embora enfrente desafios específicos relacionados à rigidez normativa, aos processos burocráticos e à cultura organizacional hierarquizada. Contudo, estudos recentes demonstram que adaptações dos frameworks Scrum e Kanban têm gerado resultados positivos em projetos de transformação digital, melhoria de processos e implementação de políticas públicas (Mergel; Gong; Bertot, 2018; Government Digital Service, 2019).

Ainda sobre isso, Hoda e Noble (2017) destacam que a principal contribuição das Metodologias Ágeis para a administração pública reside na capacidade de promover aprendizagem organizacional contínua através de ciclos iterativos de planejamento, execução, avaliação e ajuste. Essa dinâmica se alinha naturalmente com os processos de gestão do

conhecimento, especialmente quando integrada ao modelo SECI, pois as práticas ágeis favorecem tanto a socialização do conhecimento tácito (através de reuniões diárias e retrospectivas) quanto a externalização e sistematização de Lições Aprendidas (Nonaka; Takeuchi, 2019; Schwaber; Sutherland, 2020).

Bjarnason *et al.* (2018) identificaram que prefeituras escandinavas que adotaram práticas ágeis apresentaram melhorias de 30% nos indicadores de eficiência operacional e 25% na satisfação dos cidadãos com os serviços públicos. No contexto brasileiro, experiências pioneiras em cidades como São Paulo e Porto Alegre têm demonstrado que a combinação de Metodologias Ágeis com frameworks de GC potencializa a capacidade de inovação e resposta às demandas sociais (Cavalcante; Camões, 2017).

Desta forma, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de um framework integrado que combine estas diferentes abordagens, aproveitando suas complementaridades e adaptando-as às especificidades da administração pública municipal brasileira. A ausência de um modelo que integre sistematicamente Gestão do Conhecimento, melhoria contínua, agilidade, controle de projetos e aprendizagem organizacional representa uma lacuna significativa tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática administrativa municipal. Assim, a integração entre Metodologias Ágeis, Gestão do Conhecimento e Governança de Tecnologia da Informação emerge como uma abordagem promissora para superar as limitações tradicionais da administração pública, promovendo maior agilidade, transparência e efetividade na gestão municipal (Luna-Reyes; Gil-Garcia, 2014).

Além disso, este estudo integra Metodologias Ágeis e práticas sistemáticas de Gestão do Conhecimento (modelo SECI), propondo um arranjo operacional que acelera a aprendizagem institucional e melhora a capacidade de resposta dos serviços públicos. Ao articular ciclos iterativos — típicos das abordagens ágeis — com os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), a proposta favorece a criação, codificação e difusão contínua de saberes organizacionais essenciais para transformar cidades em ambientes mais inteligentes, resilientes e orientados ao cidadão (Nonaka; Takeuchi, 1995; Batty *et al.*, 2012).

Em se tratando de cidades inteligentes, a convergência entre tecnologia, processos e capital humano se faz necessária, visto que sensores, plataformas digitais e dados só geram valor quando integrados a procedimentos, rotinas e competências que permitam

transformar informação em decisão e ação (Kitchin, 2014; Caragliu; Del Bo; Nijkamp, 2011). Neste sentido, as Metodologias Ágeis oferecem ciclos curtos de entrega, feedback contínuo e foco no usuário, enquanto o modelo SECI descreve como o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito e vice-versa, processo necessário para institucionalizar aprendizagens e boas práticas no setor público (Nonaka *et al.*, 2000; Schwaber; Sutherland, 2017). A conjunção dessas abordagens cria um motor de inovação incremental adequado ao contexto urbano, onde problemas são complexos e a necessidade de adaptação é permanente (Nam; Pardo, 2011).

Nesse contexto desafiador, a vivência prática do pesquisador em ambientes públicos e educacionais, por mais de uma década de atuação nas áreas de Tecnologia da Informação e Educação e, atualmente, ocupando o cargo de Diretor de TI em uma prefeitura municipal, tornou-se um diferencial importante para compreender as nuances da GC na administração pública, pois o autor acumulou experiências significativas que dialogam diretamente com os desafios identificados na literatura. Aliando essa trajetória profissional à formação acadêmica no Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Estadual de Londrina, consolidou-se o alicerce necessário para investigar, de forma crítica e aplicada, como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado nas instituições públicas.

Buscando fundamentar a proposta de um modelo de GC aplicável ao setor público, destacou-se o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), que contempla quatro dimensões principais: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Esse modelo descreve a conversão entre os dois tipos de conhecimento — o **tácito**, adquirido pelas experiências pessoais e difícil de ser articulado, e o **explícito**, que pode ser documentado, armazenado e transmitido. O processo de transformação entre esses dois tipos de conhecimento forma uma espiral que promove aprendizagem contínua, inovação e fortalecimento organizacional.

De acordo com Epure (2016), o compartilhamento do conhecimento, quando bem conduzido, fortalece o trabalho colaborativo, amplia a capacidade das equipes e facilita o alcance de metas individuais e institucionais. Assim, medir e monitorar os processos de GC torna-se essencial para diagnosticar o uso adequado do capital intelectual e promover melhorias contínuas (Krüger; Pinto, 2020).

Diante disso, estruturou-se a seguinte questão de pesquisa: **De que forma a**

integração entre o modelo SECI, o ciclo PDCA, metodologias ágeis e a sistematização de lições aprendidas pode ser estruturada em um framework aplicável à realidade das prefeituras municipais, visando à melhoria da governança de TI e da gestão do conhecimento?

Neste sentido, este estudo tem como objetivo geral desenvolver um framework integrado de gestão do conhecimento para prefeituras municipais, fundamentado no modelo SECI, no ciclo PDCA, em Metodologias Ágeis e na sistematização de Lições Aprendidas, visando fortalecer a governança de TI e gerar valor público. Para tanto, os objetivos específicos propostos são:

- a) Verificar a aplicabilidade e a viabilidade do framework no contexto das prefeituras municipais, a partir de um estudo de caso;
- b) Analisar a compreensão e a clareza do framework pelos gestores e servidores públicos municipais;
- c) Identificar os principais desafios e fatores críticos de sucesso para a implementação do framework em uma prefeitura;
- d) Avaliar a validade conceitual e a coerência teórica do framework proposto;
- e) Validar a integração entre Metodologias Ágeis e o modelo SECI como processo operacional de gestão do conhecimento no setor público, identificando como cada modo do SECI é ativado pelos ciclos ágeis e quais artefatos resultam dessa integração; e
- f) Avaliar a contribuição do framework proposto para o desenvolvimento de Cidades Inteligentes, mensurando efeitos sobre eficiência operacional, governança, transparência e participação cidadã nas prefeituras municipais.

A fim de responder à questão e pesquisa, esse estudo averiguou as seguintes hipóteses:

- 1) A ausência de práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento compromete a eficiência e a continuidade dos processos administrativos nas prefeituras;

- 2) A integração de modelos teóricos consolidados (SECI, PDCA, Metodologia Ágil e Lições Aprendidas) em um framework pode viabilizar a sistematização do conhecimento tácito e explícito no setor público;
- 3) Barreiras culturais, tecnológicas e organizacionais ainda limitam a implementação de modelos eficazes de GC em prefeituras, mas podem ser mitigadas com abordagens iterativas e participativas; e
- 4) A aplicação de um framework integrado de GC contribui para o fortalecimento da gestão pública e para a geração de valor institucional, por meio da melhoria da aprendizagem organizacional e da retenção do conhecimento.

Com base nas premissas levantadas, este estudo propõe a utilização de um framework integrado de Gestão do Conhecimento adaptado à realidade das prefeituras brasileiras, com o objetivo de valorizar e contribuir para a melhoria da qualidade na Gestão do Conhecimento.

Ao longo das próximas páginas desta dissertação, serão explorados não apenas os fundamentos teóricos da Gestão do Conhecimento (seção dois), mas também as implicações práticas desses conceitos na Administração Pública, a partir da aplicação do modelo de um framework. Na terceira seção, será apresentada a descrição do método de pesquisa, as características da instituição e dos participantes e os instrumentos utilizados para a construção e a análise dos resultados. Na sequência, a quarta seção apresentará os resultados e discussões preliminares, seguido da conclusão prévia obtida até o momento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentado os conceitos fundamentais que embasam este estudo, criando uma base para o desenvolvimento do framework integrado de Gestão do Conhecimento proposto, especialmente adaptado à realidade das prefeituras municipais brasileiras. A fundamentação teórica contempla, de forma integrada, os conceitos do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), o ciclo PDCA, elementos das Metodologias Ágeis, a sistematização de Lições Aprendidas e as boas práticas oriundas da ITIL 4 (*Information Technology Infrastructure Library*), com especial atenção à prática de *Knowledge Management* no contexto da Governança de Tecnologia da Informação.

Este estudo busca não apenas descrever os modelos consolidados, mas também contextualizá-los à realidade das prefeituras municipais brasileiras, de modo a demonstrar a viabilidade de sua aplicação no setor público. Exemplos e evidências extraídas da literatura recente foram incorporados nesta sessão a fim de ilustrar como esses conceitos podem ser adaptados e aplicados, fortalecendo a gestão institucional e promovendo a geração de valor público. Assim, esta fundamentação serve de alicerce para as escolhas metodológicas, bem como para a proposta final do modelo apresentado nesta pesquisa.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) emerge como uma disciplina estratégica fundamental para organizações que buscam otimizar seus recursos intelectuais e impulsionar a inovação. Em sua essência, a GC compreende um conjunto sistemático de processos e práticas voltados à identificação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento, tanto tácito quanto explícito, dentro de um ambiente organizacional. Este processo dinâmico, frequentemente ilustrado pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), enfatiza a interação contínua entre diferentes formas de conhecimento, transformando experiências individuais em saber coletivo e vice-versa. Ao gerenciar o conhecimento de forma eficaz, as organizações podem aprimorar a tomada de decisões, aumentar a eficiência operacional, fomentar a aprendizagem contínua e garantir a sustentabilidade de suas operações frente a desafios complexos e ambientes em constante mudança.

A Figura 1 mostra dois fluxos integrados: (1) Gerenciar Conhecimento — captura dados, identifica se é novo ou alteração, elabora proposta, analisa e decide (aprovar/rejeitar); em caso de aprovação, cadastra/atualiza o registro na base de conhecimento, divulga o conteúdo e comunica o resultado; (2) Monitorar Base de Conhecimento — analisa periodicamente o banco, elabora e revisa relatório de atualizações; se aprovado e houver necessidade, aciona o gestor para atualizar registros; se não, publica o relatório. Em suma: captura → validação/curadoria → cadastro/divulgação → monitoramento e atualização contínua.

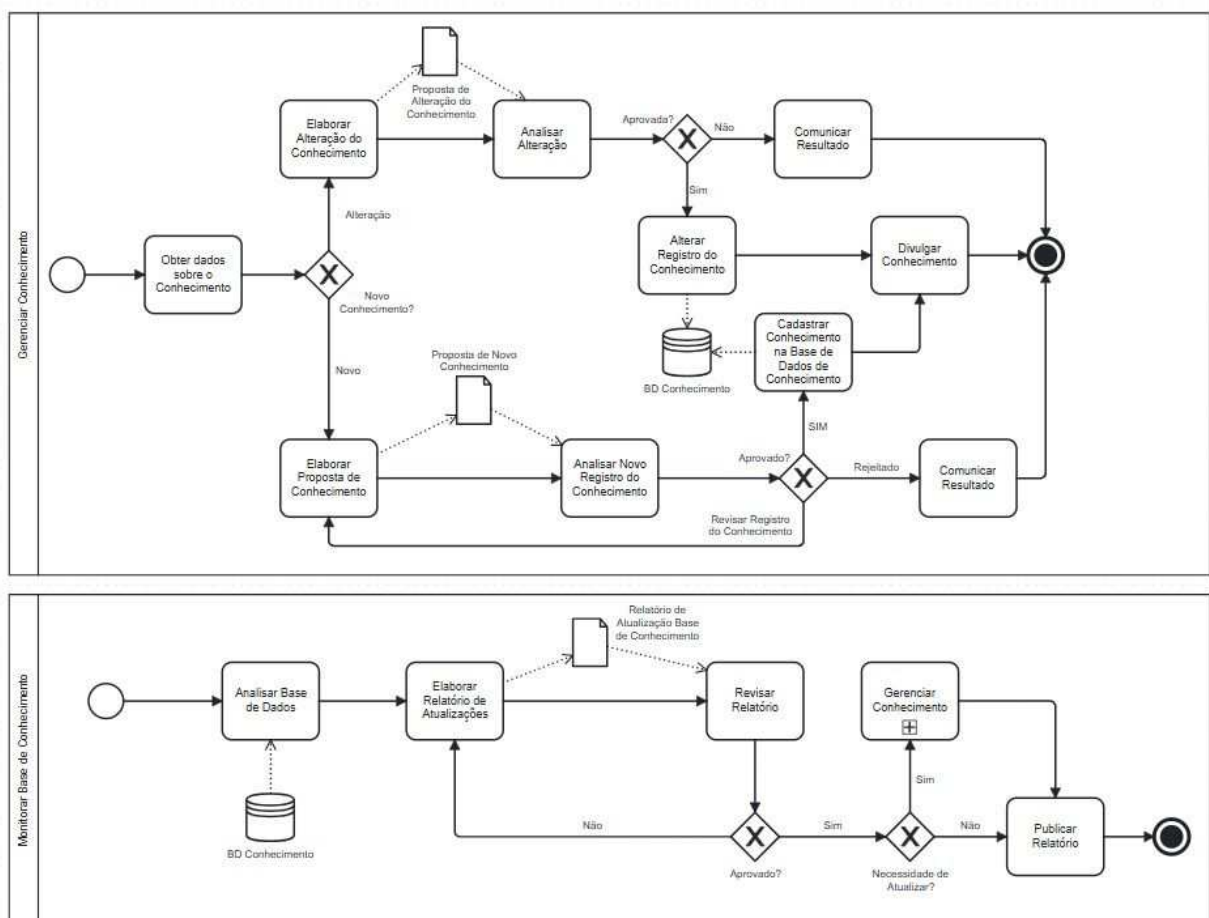


Figura 1 - Fluxo de Gerenciamento e Monitoramento da Base de Conhecimento.

No contexto do setor público, a relevância da Gestão do Conhecimento é ainda mais acentuada, atuando como um pilar para a modernização e aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. A GC permite que prefeituras e outras instituições governamentais preservem o saber institucional diante da rotatividade de pessoal, promovam a

transparência, reduzam o retrabalho e estimulem a inovação na formulação e execução de políticas públicas. Ao integrar práticas de GC com metodologias de melhoria contínua, como o ciclo PDCA, e abordagens ágeis, é possível criar um ambiente onde o aprendizado organizacional é valorizado e sistematicamente incorporado aos processos, resultando em serviços mais eficazes, eficientes e alinhados às necessidades dos cidadãos. A implementação bem-sucedida da GC no setor público, portanto, não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas exige uma transformação cultural que incentive o compartilhamento, a colaboração e a valorização do conhecimento como um ativo estratégico.

2.2 A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Governança de Tecnologia da Informação (GTI) corresponde ao conjunto de estruturas, processos e mecanismos que asseguram que investimentos, recursos e riscos de TI estejam alinhados à estratégia organizacional. Seu propósito é gerar valor, otimizar custos, mitigar riscos e garantir serviços digitais contínuos e confiáveis. No setor público, assume também papel de transparência e *accountability*, orientando decisões conforme critérios de eficiência e legalidade (Weill; Ross, 2004; ISO/IEC 38500, 2015).

A literatura aponta quatro pilares fundamentais: estruturas (comitês, cargos e autoridade), processos (portfólio, serviços, incidentes, segurança), pessoas (papéis e competências) e métricas (KPIs e SLAs). Modelos como COBIT 5 e ITIL 4 oferecem guias práticos para organizar a governança, enquanto a ISO/IEC 38500 define princípios de alinhamento estratégico e monitoramento (Isaca, 2012; Dourado, 2015).

Sua implementação requer diagnóstico de maturidade, definição de direitos decisórios, integração ao planejamento orçamentário e uso de melhoria contínua (PDCA). Entre os desafios destacam-se: fragmentação decisória, baixa capacitação técnica, restrições orçamentárias e foco excessivo em operação. A mitigação passa pelo engajamento da alta gestão, pela mensuração de valor e pela adoção de pilotos escaláveis (Smith, 2020; Lima; Souza; Barbosa, 2018).

Na próxima subseção, será apresentada como a GTI e a GC podem ser elementos integradores.

2.3 A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ELEMENTOS INTEGRADORES

A transformação digital dos serviços públicos, impulsionada por um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, exige uma atuação sinérgica entre a Governança de Tecnologia da Informação (TI) e a Gestão do Conhecimento (GC). A Governança de TI estabelece estruturas, processos e diretrizes que asseguram o uso eficiente, seguro e alinhado da tecnologia aos objetivos organizacionais, promovendo transparência e eficácia na gestão pública (Isaca, 2012; SISP, 2025).

Simultaneamente, a GC garante que o conhecimento — tanto individual quanto coletivo — seja identificado, sistematizado, disseminado e reutilizado como ativo estratégico, contribuindo para a aprendizagem organizacional e para a formulação de políticas públicas mais efetivas (Nonaka; Takeuchi, 1995; Davenport; Prusak, 1998). Nesse contexto, ambas as abordagens emergem como pilares complementares da modernização institucional, sendo indispensáveis para a construção de administrações públicas mais inovadoras, responsáveis e centradas no cidadão.

A literatura recente demonstra que a integração entre GC e Governança de TI potencializa o desempenho organizacional, fortalece a capacidade estatal de adaptação a cenários incertos e promove uma gestão mais inteligente e sustentável (Alvarenga *et al.*, 2020; Elazhary *et al.*, 2022). Assim, a convergência entre tecnologia e conhecimento representa não apenas uma exigência estratégica, mas também uma oportunidade concreta de transformação dos serviços públicos em direção a uma governança orientada por dados.

2.3.1 Governança de TI no Setor Público

A Governança de Tecnologia da Informação (TI) no setor público representa um eixo estratégico para assegurar que os recursos tecnológicos contribuam de forma efetiva para os objetivos institucionais e o interesse coletivo. Conforme estabelece o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), essa governança consiste em um sistema estruturado que dirige e controla o uso atual e futuro da tecnologia, garantindo a geração de valor, a otimização de riscos e o uso responsável dos recursos (Isaca, 2012).

No ambiente público, isso se traduz na adoção de mecanismos que promovem a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas em relação às decisões e investimentos em TI. Além disso, a Governança de TI permite responder com maior agilidade e precisão às demandas sociais, ao mesmo tempo em que fortalece a capacidade estatal de inovação e resiliência diante de cenários voláteis (Rezende, 2022; Elazhary *et al.*, 2022). Dessa forma, ela se torna um componente essencial para a construção de governos mais digitais, inteligentes e orientados por dados.

2.3.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Gestão do Conhecimento no setor público vai além da simples digitalização de documentos ou da criação de repositórios informacionais. Trata-se de uma abordagem integrada que envolve pessoas, processos e tecnologias voltadas para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, com o intuito de aprimorar a formulação de políticas públicas, aumentar a eficiência administrativa e promover a inovação (Davenport; Prusak, 1998; Dalkir, 2013).

De acordo com Alvarenga *et al.* (2020), considerando a administração pública, a GC tem sido explorada em três dimensões principais:

- a) melhoria organizacional;
- b) satisfação do cidadão; e
- c) inovação colaborativa.

A interseção entre a GC e a Governança de TI permite, por exemplo, que sistemas informacionais estruturados com base em boas práticas de governança se tornem vetores para a circulação de conhecimento organizacional, facilitando processos decisórios e reduzindo redundâncias (Alavi; Leidner, 2001; IPE, 2003).

2.3.3 Convergência e Desafios

Segundo Elazhary *et al.* (2022), a GC contribui diretamente para a eficácia da

Governança de TI, ao fornecer subsídios informacionais essenciais para decisões estratégicas, mitigação de riscos e adaptação tecnológica. Sobre isso, Foster, Wiewiora e Donnet (2023) destacam que, em projetos de inovação pública, a governança do conhecimento atua como mediadora entre os fluxos de informação e os resultados esperados, sendo crucial para a consolidação de estruturas inovadoras baseadas no conhecimento.

Além disso, a incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, depende diretamente da capacidade das instituições públicas em estruturar e aplicar seu conhecimento organizacional. Para Zu *et al.* (2025), a gestão eficaz do conhecimento é o principal mecanismo mediador para que a inovação tecnológica gere impactos positivos em sustentabilidade e performance institucional.

Apesar dos avanços, a implementação eficaz da Governança de TI no setor público também enfrenta desafios específicos, tais como:

- a) **Barreiras culturais:** Como a retenção de conhecimento por medo de perda de poder;
- b) **Limitações tecnológicas:** Como a ausência de interoperabilidade e plataformas colaborativas;
- c) **Burocracia e Rigidez Processual:** A natureza hierárquica e os processos muitas vezes engessados podem dificultar a agilidade necessária para a gestão de TI;
- d) **Fragmentação de Sistemas e Dados:** A falta de integração entre diferentes órgãos e sistemas gera silos de informação, dificultando uma visão holística e a interoperabilidade;
- e) **Escassez de Recursos e Capacitação:** Orçamentos limitados e a dificuldade em atrair e reter talentos em TI são obstáculos comuns;
- f) **Mudanças Políticas e Descontinuidade:** A alternância de gestões pode levar à descontinuidade de projetos e estratégias de TI de longo prazo; e
- g) **Conformidade Regulatória:** A necessidade de aderir a um vasto

conjunto de leis e normas (licitações, transparência, proteção de dados) adiciona complexidade.

Portanto, promover a integração entre GC e Governança de TI significa criar um ecossistema institucional que valorize o conhecimento como ativo estratégico, otimize o uso da tecnologia como facilitadora e incentive uma cultura organizacional voltada à inovação, à colaboração e à excelência na gestão pública, bem como subsidiar a transformação de cidades em ambientes mais inteligentes, resilientes e orientados ao cidadão (Nonaka; Takeuchi, 1995; Batty *et al.*, 2012), conforme citado anteriormente.

2.3.4 Contexto Brasileiro e Frameworks

No contexto brasileiro, experiências em administrações municipais têm revelado que a adoção de frameworks como o SECI — Socialização, Externalização, Combinação e Internalização — permite uma visualização clara dos fluxos de conhecimento, ao mesmo tempo em que evidencia lacunas e potencialidades nos processos institucionais (Nonaka; Takeuchi, 1995; Batista, 2012; [21]).

Na sequência será apresentada uma visão geral dos principais frameworks utilizados na Gestão do Conhecimento em administrações municipais, bem como o modelo adotado neste estudo.

2.4 PANORAMA DOS FRAMEWORKS APLICADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

No contexto da Administração Pública e da Gestão do Conhecimento, os frameworks podem ser definidos como estruturas conceituais ou metodológicas que orientam a implementação de práticas organizacionais sistematizadas. Tratam-se de modelos de referência que reúnem diretrizes, processos, princípios e ferramentas com o objetivo de oferecer padronização, consistência e eficiência à gestão de atividades complexas, como o armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. Em ambientes governamentais, frameworks são particularmente relevantes, pois permitem o alinhamento entre ações aos

princípios de transparência, continuidade administrativa, inovação e geração de valor público (IPEA, 2012).

Considerando esses aspectos, diversas prefeituras brasileiras vêm buscando aprimorar seus processos por meio da adoção de frameworks de gestão do conhecimento. Dentre os diferentes modelos que existem, os mais utilizados são aqueles que se destacam por sua aplicabilidade prática, capacidade de mensuração da maturidade organizacional e aderência ao setor público (Campos; Rezende; Lima, 2021).

Durante o período de revisão de literatura sobre os principais referenciais teóricos utilizados na área de Gestão do Conhecimento (GC) os modelos de frameworks aplicados à Gestão do Conhecimento no contexto municipal que mais se destacaram foram:

- 1) O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB);
- 2) *Organizational Knowledge Assessment* (OKA);
- 3) O *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT);
- 4) Os Modelos Locais e Plataformas Setoriais (como e-licencie, i-Educar); e
- 5) O modelo de Socialização, Externalização, Compartilhamento e Internalização (SECI).

A seguir, cada um desses modelos será caracterizado.

2.4.1 Caracterização dos Principais Frameworks

O **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)** foi elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2012, com o objetivo de estruturar práticas de gestão do conhecimento no setor público (IPEA, 2012). O modelo organiza-se em seis eixos — **liderança, pessoas, processos, tecnologia, cultura e mensuração** — considerados fundamentais para promover a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas organizações públicas. Sua relevância

decorre da adaptação à realidade administrativa brasileira, tornando-se uma ferramenta estratégica para orientar políticas e práticas voltadas à eficiência, inovação e transparência governamental.

Sob uma perspectiva crítica, embora o MGCAPB represente um avanço ao oferecer diretrizes específicas para o contexto brasileiro, sua aplicação prática enfrenta desafios, como a heterogeneidade das administrações públicas, a resistência cultural à mudança, a carência de infraestrutura tecnológica e as limitações de capacitação de pessoal. Ademais, a efetividade do modelo depende fortemente da **liderança** e da **mensuração**, dimensões ainda pouco consolidadas em muitos órgãos públicos (IPEA, 2012). Assim, o modelo é reconhecido como uma referência importante, mas demanda adequações e esforços contínuos para que seu potencial seja plenamente realizado na gestão pública.

O **Organizational Knowledge Assessment (OKA)** é um modelo baseado na metodologia do Banco Mundial e disseminado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no Brasil, com o objetivo de avaliar a maturidade da gestão do conhecimento nas organizações públicas (ENAP, 2010). O modelo atua como uma ferramenta diagnóstica, permitindo identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria no uso e na gestão do conhecimento institucional.

De forma crítica, o OKA apresenta a vantagem de fornecer um **diagnóstico estruturado** que auxilia os gestores na formulação de estratégias alinhadas às necessidades organizacionais. No entanto, sua aplicação pode ser limitada pelo caráter muitas vezes **autoavaliativo**, que depende da percepção dos respondentes e pode gerar vieses. Além disso, o modelo apresenta um enfoque mais **avaliativo do que normativo**, ou seja, aponta lacunas, mas não oferece, de forma detalhada, os caminhos metodológicos para superá-las (ENAP, 2010).

O **COBIT** é um framework internacionalmente reconhecido, desenvolvido pela ISACA, que tem como foco a governança e a gestão de tecnologia da informação (TI). Seu objetivo central é alinhar os recursos tecnológicos às metas estratégicas da organização, assegurando controle, qualidade, segurança e eficiência na utilização da informação (Isaca, 2019). Embora não tenha sido concebido especificamente para o setor público brasileiro, o COBIT tem sido amplamente utilizado por instituições governamentais para aprimorar práticas de gestão de TI e apoiar iniciativas de transformação digital.

Sob análise crítica, o COBIT apresenta como ponto forte sua **robustez conceitual e padronização internacional**, oferecendo métricas claras e boas práticas de governança de TI. Entretanto, sua implementação em instituições públicas pode encontrar barreiras, como a **rigidez metodológica**, que exige altos níveis de capacitação técnica, além de investimentos significativos em tecnologia e processos. Assim, o COBIT tende a ser mais eficaz em organizações com maior maturidade tecnológica e estrutura consolidada, podendo se mostrar desafiador em contextos municipais ou órgãos com recursos limitados (Isaca, 2019).

Os **Modelos Locais e Plataformas Setoriais**, como o *e-Licencie* (voltado para simplificação de processos de licenciamento) e o *i-Educar* (sistema de gestão escolar), representam soluções mais específicas e contextualizadas para a realidade de determinados setores da administração pública. Essas iniciativas geralmente têm como finalidade otimizar fluxos de trabalho, melhorar a qualidade da informação e aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos por meio da tecnologia (BRASIL, 2025; FUNDAÇÃO SMAD, 2025).

De maneira crítica, tais modelos apresentam a vantagem de estarem **alinhados a demandas concretas** do setor público, facilitando a adesão e a aplicabilidade prática. Por serem desenvolvidos em contextos locais, tendem a considerar limitações regionais e necessidades setoriais. No entanto, sua principal fragilidade reside na **fragmentação e ausência de padronização**, funcionando muitas vezes como soluções isoladas e dificultando a integração com sistemas mais amplos de gestão do conhecimento. Além disso, sua escalabilidade pode ser limitada, restringindo a difusão em nível nacional (BRASIL, 2025; FUNDAÇÃO SMAD, 2025).

Por fim, o modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), que descreve o processo de criação do conhecimento organizacional como uma dinâmica contínua de conversão entre o conhecimento tácito e explícito. Tal modelo indica como o conhecimento é gerado, compartilhado e transformado dentro das organizações. Sua aplicabilidade na administração pública permite compreender e estimular práticas que favoreçam o aprendizado coletivo, o registro de experiências, a integração de informações e a incorporação de novos saberes pelos servidores, promovendo, assim, uma cultura organizacional orientada pela aprendizagem e inovação (Nonaka; Takeuchi, 1997).

2.4.2 Análise Comparativa

Para efeitos de análise, foi organizado o Quadro 1 que apresenta estabelece uma comparação entre os Frameworks mais utilizados.

Quadro 1 – Análise comparativa dos principais Frameworks de Gestão do Conhecimento utilizados por prefeituras brasileiras.

Framework / Modelo	Objetivo Principal	Aplicabilidade na Administração Pública Municipal	Vantagens	Limitações	Referência
MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira)	Institucionalizar a GC com foco em resultados e alinhamento estratégico	Modelo nacional, com diretrizes voltadas à GC no setor público, aplicável em municípios com planejamento estratégico	Alinhado ao contexto brasileiro, fácil adaptação, visão sistêmica	Pode demandar forte engajamento institucional para implementação completa	BATISTA, 2012
OKA (<i>Organizational Knowledge Assessment</i>)	Avaliar o grau de maturidade em GC e subsidiar decisões estratégicas	Diagnóstico organizacional robusto, usado em prefeituras como Curitiba e SC	Instrumento detalhado, gera relatórios completos, fácil aplicação com capacitação	Questionário extenso (199 itens), pode ser complexo em instituições pequenas	BRAUN; MUELLER, 2021
COBIT	Governança de TI com foco em valor, risco e recursos	Aplicável ao ambiente de GC digital e projetos de inovação tecnológica pública	Reconhecido internacionalmente, compatível com políticas de TI	Exige adaptação ao foco de GC; originalmente não criado para isso	ISACA, 2012
Plataformas Locais/Setoriais (ex: i-Educar, e-Licencie)	Apoiar a GC por meio de sistemas especializados e adaptados ao contexto local	Uso específico por área (educação, licenciamento, etc.), com foco em sistematizar práticas	Custo relativamente baixo, fácil de implantar, potencial de escala	Limitadas a setores específicos, sem visão institucional completa de GC	SILVA; LIMA, 2022
SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)	Explicar a criação e conversão do conhecimento tácito e explícito nas organizações	Aplicável como núcleo dinâmico de GC em projetos educacionais, capacitação, aprendizagem institucional	Universal, adaptável, permite mapear fluxos e processos de conhecimento	Modelo conceitual – requer integração com práticas e ferramentas operacionais	NONAKA; TAKEUCHI, 1997

Fonte: Próprios autores (2025).

Para fins desta pesquisa, o modelo adotado como referência conceitual é o SECI, elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997). Embora não seja um framework operacional, o SECI oferece uma base teórica robusta ao descrever o processo de criação e conversão do conhecimento organizacional. A escolha desse modelo se justifica pela sua ênfase na transformação contínua do conhecimento tácito e explícito dentro das instituições, sendo especialmente útil para interpretar as práticas administrativas (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A próxima subseção abordará os fundamentos desse modelo, bem como sua aplicação no contexto da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

2.5 O MODELO SECI COMO REFERÊNCIA TEÓRICA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Entre os principais referenciais teóricos utilizados na área de Gestão do Conhecimento (GC), destaca-se o modelo SECI, idealizado por Nonaka e Takeuchi (1997). O modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, é amplamente reconhecido na área de Gestão do Conhecimento por explicar como o conhecimento é criado e transformado continuamente, a partir da interação entre o conhecimento tácito, que é pessoal e difícil de formalizar, e o conhecimento explícito, que pode ser documentado e compartilhado.

Segundo revisão de literatura conduzida por Sordi, Cunha e Nakaiama (2017), a estrutura teórica elaborada por Takeuchi e Nonaka (1997) figura entre as mais adotadas em estudos sobre a GC. Esses autores inserem a proposta em uma epistemologia de caráter autopoietico, pois reconhecem que o conhecimento é continuamente produzido e reformulado a partir das vivências e práticas humanas. Embora o modelo possua uma abordagem interpretativa, é frequentemente utilizado em pesquisas com foco funcionalista e normativo.

Scatolin (2015) complementa essa análise ao evidenciar que a originalidade da abordagem japonesa está em considerar a interdependência entre conhecimento tácito e explícito como elemento central para compreender os mecanismos de criação de conhecimento nas organizações. Essa perspectiva amplia as possibilidades de análise ao incluir dimensões não formalizáveis — como impressões, experiências subjetivas e intuições — no escopo das estratégias organizacionais de aprendizagem e inovação.

2.5.1 Os Quatro Modos de Conversão do Conhecimento

Os quatro modos de conversão de conhecimento que fundamentam o modelo SECI foram descritos de maneira resumida por Sampaio e Menezes (2024) da seguinte forma:

- **Socialização:** processo por meio do qual conhecimentos implícitos são compartilhados entre indivíduos, geralmente por meio da convivência, observação e imitação;
- **Externalização:** transformação de saberes tácitos em conhecimento explícito, com a utilização de recursos como metáforas, conceitos e modelos formais;
- **Combinação:** integração e sistematização de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos, com a finalidade de gerar novos saberes estruturados em documentos, bases de dados e relatórios; e
- **Internalização:** assimilação prática do conhecimento explícito pelos indivíduos, convertendo-o novamente em saber tácito por meio da experiência.

Do ponto de vista representacional, a Figura 2 que segue indica a sequência desse processo na geração do conhecimento organizacional proposto por Takeuchi e Nonaka (2008).

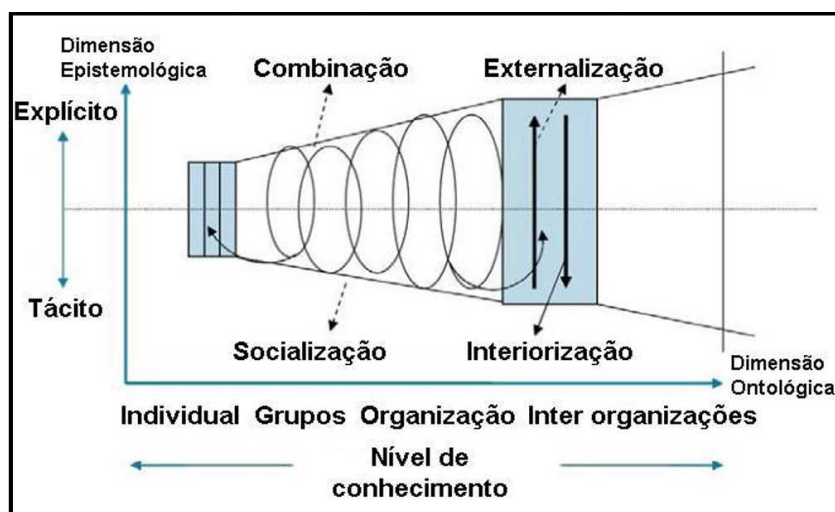


Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.

Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que dinâmica desses quatro modos se dá de forma cíclica e contínua, sendo representada por um movimento espiralado em que o conhecimento circula e se amplia gradualmente. O fluxo se inicia no nível individual, expande-se para os grupos e culmina na organização como um todo. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o indivíduo é o agente gerador do conhecimento; o grupo atua como integrador e catalisador; e a organização assume o papel de amplificadora do saber, proporcionando contextos favoráveis à sua conversão e aplicação. Esse papel do grupo é, portanto, especificamente relevante para esta pesquisa, pois se evidencia aí uma função de mediação, nível no qual a síntese de conhecimentos e as trocas informativas são favorecidas.

2.5.2 Aplicação do Modelo SECI no Setor Público

O modelo SECI tem se mostrado eficaz para explicar a criação do conhecimento no ambiente corporativo privado. No entanto, estudos mais recentes têm evidenciado sua utilidade também no setor público, particularmente na análise de fluxos informais de conhecimento, na identificação de boas práticas e no fortalecimento da cultura institucional voltada ao aprendizado organizacional. A adoção dessa abordagem na administração pública requer, no entanto, atenção especial às barreiras estruturais, culturais e burocráticas que costumam dificultar a circulação eficiente do conhecimento (Sveiby, 1997; Nonaka; Takeuchi, 1997).

Com o objetivo de verificar a presença e a aplicabilidade do modelo SECI no setor público brasileiro, foi realizada uma busca sistemática nas bases de dados dos **Periódicos CAPES** e no **Google Acadêmico** entre os anos de 2021 e 2025, utilizando-se dos termos “Modelo SECI *and* Gestão do Conhecimento *and* Administração Pública” e “Modelo SECI na Gestão do Conhecimento”, na busca avançada no título, respectivamente. A pesquisa identificou apenas quatro trabalhos relevantes sobre o tema, sendo duas dissertações publicadas no Periódico CAPES e dois artigos científicos no Google Acadêmico. Para efeitos de consulta, organizamos os resultados da busca no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação de produções que utilizaram o Framework adotado na pesquisa.

Título da Obra	Tipo de Produção	Autor(es)/Ano	Objetivo do Estudo
A percepção do uso do método de casos para a gestão do conhecimento: experiência do Ministério Público de Minas Gerais	Artigo Científico	SOUZA, A. S.; FIGUEIREDO, F. C., 2021	Verificar a percepção do uso do Método de Casos como ferramenta de Gestão do Conhecimento no Ministério Público de Minas Gerais, correlacionando-o ao modelo SECI.
Modelagem de processos como auxílio da gestão do conhecimento: uma aplicação em uma universidade pública	Artigo Científico	MENEZES, K. S. V.; SILVA, S. V., 2024	Propor a modelagem de processos de negócio usando a notação BPMN, combinada com o modelo SECI, para facilitar a Gestão do Conhecimento na Universidade Estadual do Norte Fluminense.
Segurança da informação aplicada no modelo SECI: desenvolvimento de um framework de gestão do conhecimento seguro	Dissertação	BUOGO, M., 2022	Desenvolver um framework de Gestão do Conhecimento Seguro, alinhando o modelo SECI aos controles de segurança da ISO 27001, considerando a LGPD e a GDPR.
Desafios e perspectivas da gestão do conhecimento na administração pública	Dissertação	SILVA, E. S.; SOUZA, T. S. L., 2025	Investigar os desafios e oportunidades da Gestão do Conhecimento na administração pública, com foco na superação de barreiras culturais e estruturais e no uso do modelo SECI e ferramentas tecnológicas colaborativas.

Fonte: Próprios autores (2025).

Essa escassez de produções recentes evidencia uma lacuna significativa na literatura nacional quanto ao uso do modelo SECI no contexto da gestão pública. Tal constatação reforça a importância de investigações que aprofundem a compreensão sobre as possibilidades e limitações desse modelo teórico aplicado à realidade das instituições governamentais brasileiras.

Em vista disso, esta pesquisa adota o modelo SECI como principal referencial teórico para analisar os processos de criação, conversão e aplicação do conhecimento no setor público. Assim, a realização de novos estudos pode contribuir para uma melhor compreensão dessa temática e oferecer informações importantes na Administração Pública.

2.6 PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE: METODOLOGIA PMC

A metodologia PMC (Planejamento, Monitoramento e Controle) constitui um conjunto estruturado de práticas voltadas para o gerenciamento eficaz de projetos e processos organizacionais. Segundo o *Project Management Institute* - PMI (2017), esta abordagem integra três componentes fundamentais: o planejamento estratégico das ações, o monitoramento contínuo da execução e o controle sistemático dos resultados alcançados.

O componente de Planejamento envolve a definição clara de objetivos, cronogramas, recursos necessários e indicadores de desempenho. Esta etapa estabelece as bases para a execução estruturada das atividades, definindo responsabilidades e marcos de controle (Kerzner, 2018). No contexto da gestão do conhecimento municipal, o planejamento assegura que as iniciativas sejam alinhadas às necessidades organizacionais e aos recursos disponíveis.

O Monitoramento refere-se ao acompanhamento sistemático do progresso das atividades planejadas, através da coleta e análise de dados sobre o desempenho dos processos. Esta função permite a identificação precoce de desvios e a tomada de ações corretivas tempestivas (Vargas, 2018). Na administração pública, o monitoramento possibilita a transparência na gestão e o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O Controle representa a tomada de decisões baseada nas informações obtidas durante o monitoramento, incluindo ajustes de curso, realocação de recursos e implementação

de melhorias. Segundo Maximiano (2018), o controle efetivo garante que os objetivos estabelecidos sejam alcançados dentro dos parâmetros de qualidade, prazo e custo definidos.

A integração da metodologia PMC com o modelo SECI potencializa a gestão do conhecimento organizacional ao proporcionar estrutura sistemática para o planejamento das ações de conversão do conhecimento, monitoramento dos processos de aprendizagem organizacional e controle da efetividade das práticas implementadas. Esta sinergia mostra-se particularmente relevante no contexto municipal, onde a necessidade de *accountability* e eficiência na gestão pública demanda abordagens estruturadas e mensuráveis.

2.7 METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

As metodologias ágeis emergiram como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de desenvolvimento de software, mas sua aplicabilidade transcendeu rapidamente os limites da tecnologia para influenciar diversas áreas da gestão organizacional, incluindo o setor público. A crescente complexidade dos desafios governamentais, associada à demanda por maior transparência, eficiência e responsividade, tem impulsionado administrações públicas mundiais a experimentar e adaptar princípios ágeis em seus processos administrativos e na prestação de serviços (Mergel, 2016; Government Digital Service, 2019).

Formulado por Beck *et al.* (2001), o Manifesto Ágil, estabelece quatro valores fundamentais que contrastam com abordagens tradicionais de gestão, sendo eles:

- 1) Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas;
- 2) Software funcionando sobre documentação abrangente;
- 3) Colaboração com o cliente sobre negociação de contratos; e
- 4) Responder a mudanças sobre seguir um plano.

Estes valores são sustentados por doze princípios que enfatizam a entrega contínua de valor, a adaptabilidade, a colaboração próxima com *stakeholders* e a melhoria constante através de reflexão e ajuste. No contexto da gestão pública, esses princípios adquirem significados específicos. O foco em "indivíduos e interações" traduz-se na valorização da colaboração entre servidores e no engajamento direto com cidadãos. A preferência por

"resultados funcionando" sobre documentação excessiva alinha-se com a necessidade de prestação efetiva de serviços públicos. A "colaboração com o cliente" - neste caso, o cidadão - sobre negociações contratuais rígidas reflete a orientação para resultados centrados no usuário. Finalmente, "responder a mudanças" reconhece a volatilidade do ambiente político e social que caracteriza a administração pública (Mergel; Gong; Bertot, 2018).

Sobre isso, Sutherland (2014) destaca que esses princípios promovem uma cultura organizacional baseada na transparência, na comunicação frequente e na entrega incremental de valor, características especialmente relevantes para organizações públicas que buscam legitimidade através da eficácia e da *accountabilidade*. A adoção desses princípios no setor público requer, contudo, adaptações cuidadosas que considerem as especificidades normativas, orçamentárias e políticas inerentes à gestão governamental.

2.7.1 Adaptabilidade para o Contexto Público

A transposição de Metodologias Ágeis para o setor público enfrenta desafios estruturais significativos que demandam ajustes metodológicos cuidadosos. Bjarnason *et al.* (2018) identificam cinco categorias principais de obstáculos:

- 1) Rigidez normativa e compliance regulatório;
- 2) Processos burocráticos estabelecidos;
- 3) Cultura organizacional hierarquizada;
- 4) Ciclos orçamentários inflexíveis; e
- 5) Pressões políticas e de *accountability*.

Para superar essas barreiras, experiências internacionais têm desenvolvido modificações específicas. O *Government Digital Service* do Reino Unido (2019) criou o conceito de "*agile governance*", que mantém os ciclos iterativos característicos das Metodologias Ágeis enquanto incorpora *checkpoints de compliance* regulatório e prestação de contas. Essa abordagem permite que projetos públicos mantenham a agilidade na execução sem comprometer os requisitos de transparência e controle democrático.

Considerando a agilidade pública, Luna-Reyes e Gil-Garcia (2014) propõem um modelo que integra três dimensões:

- 1) Agilidade operacional, focada na melhoria de processos internos;
- 2) Agilidade de serviços, direcionada à responsividade aos cidadãos; e
- 3) Agilidade estratégica, voltada a mudanças no ambiente político e social.

Esta abordagem multidimensional reconhece que a agilidade no setor público deve equilibrar eficiência operacional com responsabilidade democrática.

Estudos de caso em prefeituras nórdicas (Bjarnason *et al.*, 2018) demonstram que os ajustes bem-sucedidas de Metodologias Ágeis no setor público caracterizam-se por:

- 1) Implementação gradual e incremental;
- 2) Envolvimento ativo de stakeholders;
- 3) Integração com sistemas de gestão existentes;
- 4) Formação continuada de servidores; e
- 5) Liderança comprometida com a transformação cultural.

Essas experiências indicam que o sucesso da implementação depende mais da adaptação cuidadosa dos princípios ágeis às especificidades locais do que da adoção literal de frameworks desenvolvidos para o setor privado.

2.7.2 Scrum e Kanban na Gestão Pública

Entre os frameworks ágeis disponíveis, Scrum e Kanban têm demonstrado maior potencial de adaptação para a gestão pública municipal. O Scrum, caracterizado por ciclos iterativos (sprints) de 1-4 semanas, papéis definidos (*Product Owner*, *Scrum Master*, Equipe de Desenvolvimento) e eventos estruturados (planejamento, revisão, retrospectiva), oferece um modelo organizacional que pode ser adaptado para projetos de políticas públicas e melhoria de serviços (Schwaber; Sutherland, 2020).

Na administração pública, o papel do *Product Owner* pode ser assumido por gestores responsáveis por programas específicos, enquanto o Scrum Master atua como facilitador de processos entre diferentes departamentos. As equipes multidisciplinares, característica fundamental do Scrum, alinham-se com a necessidade de integração setorial típica de projetos públicos complexos. Experiências em prefeituras europeias demonstram que a

aplicação de Scrum em projetos de transformação digital resultou em redução de 40% no tempo de implementação e aumento de 35% na satisfação dos usuários finais (Mergel; Gong; Bertot, 2018).

O Kanban, por sua vez, oferece uma abordagem mais flexível baseada na visualização de fluxos de trabalho e na limitação do trabalho em progresso. Sua natureza menos prescritiva torna-o especialmente adequado para contextos públicos onde mudanças organizacionais abruptas podem gerar resistência. Dimitrijević, Jovanović e Devedžić (2015) reportam casos de aplicação bem-sucedida de Kanban em departamentos de licenciamento municipal, resultando em maior transparência dos processos e redução de filas de atendimento.

A combinação de elementos de ambos os frameworks - denominada "Scrumban" - tem emergido como uma abordagem particularmente eficaz para a gestão pública, permitindo a estruturação de Scrum quando necessária e a flexibilidade de Kanban para atividades rotineiras. Essa hibridização metodológica alinha-se com a complexidade e diversidade de processos típicos da administração municipal.

2.7.3 Integração com o Modelo SECI

A integração entre Metodologias Ágeis e o modelo SECI cria uma sinergia conceitual que potencializa tanto a gestão do conhecimento quanto a agilidade organizacional. Os ciclos iterativos característicos das metodologias ágeis proporcionam contextos estruturados para os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), criando um ambiente propício à criação e compartilhamento contínuo de saberes organizacionais.

A Socialização, primeiro modo do SECI, é naturalmente favorecida pelas práticas ágeis de colaboração presencial, como reuniões diárias (*daily standups*), sessões de planejamento e retrospectivas. Essas interações frequentes e estruturadas criam oportunidades sistemáticas para o compartilhamento de conhecimento tácito entre servidores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Takeuchi e Nonaka (2019) enfatizam que a regularidade e informalidade dessas interações são fundamentais para a efetividade do processo de socialização.

A Externalização beneficia-se das práticas ágeis de documentação incremental e reflexão estruturada. As retrospectivas de fim de sprint, em particular, constituem momentos formais para a articulação e registro de lições aprendidas, insights e boas práticas. Essa sistematização regular do conhecimento tácito em formatos explícitos (documentos, procedimentos, diretrizes) garante a preservação e disseminação do aprendizado organizacional.

A Combinação é facilitada pela natureza colaborativa e integrativa dos frameworks ágeis. A necessidade de coordenação entre equipes multidisciplinares e a prática de revisões periódicas promovem a síntese de conhecimentos explícitos provenientes de diferentes fontes e áreas. Finalmente, a Internalização ocorre através da aplicação prática dos conhecimentos nos ciclos iterativos de trabalho, onde os servidores experimentam e incorporam novos procedimentos e abordagens em suas atividades cotidianas.

Esta integração entre agilidade e gestão do conhecimento representa uma abordagem inovadora para a modernização da administração pública, combinando a eficiência operacional das metodologias ágeis com a sustentabilidade organizacional proporcionada pela gestão sistemática do conhecimento.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa se caracteriza como aplicada, com abordagem mista (quali-quantitativa), voltada para a construção de um framework integrado de gestão do conhecimento aplicável ao contexto da administração pública municipal. A abordagem mista, conforme Creswell e Plano Clark (2017), combina estratégias qualitativas e quantitativas de modo integrado, permitindo explorar contextos organizacionais complexos e, ao mesmo tempo, mensurar variáveis relacionadas aos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Inicialmente, foi adotada uma abordagem exploratória com elementos descritivos (Gil, 2019), visando compreender o cenário atual da gestão do conhecimento na administração municipal e estabelecer hipóteses preliminares para o desenvolvimento do framework proposto. A pesquisa adota também uma perspectiva dedutiva, partindo de referenciais teóricos consolidados – como o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997), o ciclo PDCA, Metodologias Ágeis e práticas de sistematização de Lições Aprendidas – para construção e avaliação de um artefato prático aplicável à realidade das prefeituras municipais brasileiras.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório-descritivo-analítico. É exploratória porque o tema da aplicação integrada do modelo SECI com Metodologias Ágeis na administração pública brasileira, embora relevante, ainda é pouco explorado na literatura acadêmica nacional, conforme evidenciado na revisão sistemática apresentada na seção 2.3.2. Possui caráter descritivo ao propor-se a caracterizar sistematicamente os processos de Gestão do Conhecimento existentes na prefeitura estudada, descrevendo como os servidores criam, compartilham e aplicam conhecimento em suas atividades cotidianas. Apresenta natureza analítica ao buscar estabelecer relações causais entre a implementação do framework proposto e os indicadores de eficiência dos processos administrativos municipais.

A Figura 3 abaixo apresenta as etapas referentes ao percurso metodológico adotado neste estudo.



Figura 3 – Etapas do percurso metodológico.

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso único, conforme definido por Yin (2015), o qual foi desenvolvido na Prefeitura Municipal de São Roque, SP. A escolha por essa estratégia de pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão de um fenômeno contemporâneo – a integração entre Gestão do Conhecimento, Governança de TI e Metodologias Ágeis – dentro de seu contexto real de aplicação. Este ambiente específico apresenta-se como um cenário representativo das características e desafios típicos de prefeituras de médio porte, proporcionando condições adequadas para análise dos impactos e das barreiras inerentes à implementação de práticas estruturadas de gestão do conhecimento no setor público municipal.

Na sequência, será apresentado o modelo de framework integrado proposto.

3.1 FRAMEWORK INTEGRADO PROPOSTO

Com base na revisão da literatura apresentada, esta pesquisa propõe um framework integrado que articula diferentes abordagens teóricas e metodológicas para otimizar a gestão do conhecimento na administração pública municipal.

A Figura 4 apresenta a arquitetura conceitual do framework proposto, onde o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) ocupa a posição central, responsável pelos processos de conversão do conhecimento organizacional.

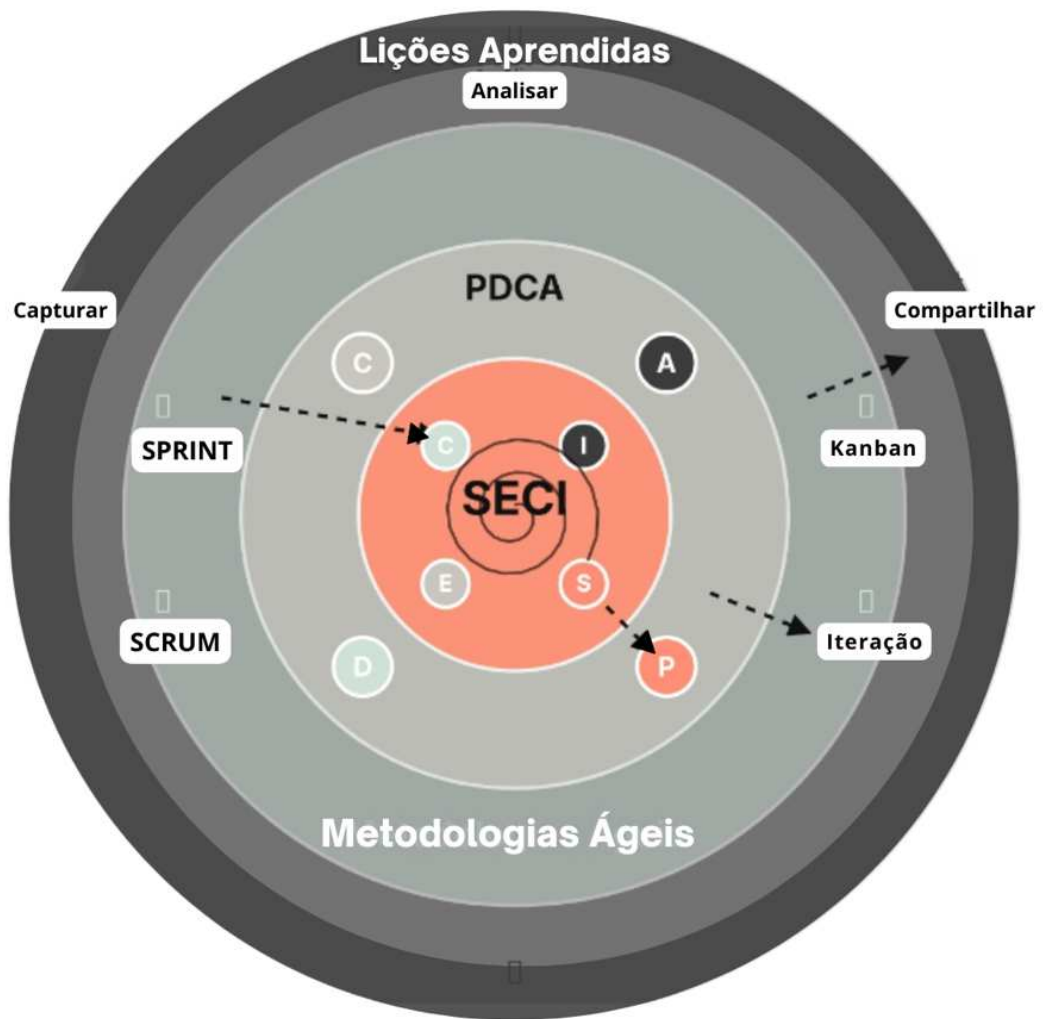


Figura 4 – Framework Integrado de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Municipal.

Este núcleo é estruturado pelo ciclo PDCA, que orienta a implementação organizada das práticas de gestão. As metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, complementam o modelo, trazendo maior flexibilidade para ajustar os processos conforme as necessidades. No topo do framework, o sistema de Lições Aprendidas atua como uma fonte contínua de conhecimento, incorporando experiências validadas ao longo do tempo.

A base do modelo apoia-se nos princípios de governança de TI, garantindo que as ações estejam alinhadas com as estratégias organizacionais e respeitem as normas vigentes. Essa combinação integrada busca superar as limitações observadas quando cada abordagem é aplicada isoladamente, oferecendo uma solução mais completa e adaptada às particularidades da gestão pública municipal no Brasil.

Considerando o exposto acima, os procedimentos metodológicos que fundamentaram esta pesquisa serão mais bem explicitados.

3.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo de caso foi conduzido na Prefeitura Municipal de São Roque, localizada no interior do estado de São Paulo. A cidade possui população de 79.484 habitantes segundo o Censo 2022 do IBGE e caracteriza-se como município de médio porte pois apresenta estrutura organizacional com aproximadamente 1.200 servidores, oito secretarias principais e desafios comuns relacionados à retenção de conhecimento organizacional e modernização de processos administrativos. A escolha desta prefeitura baseou-se em critérios de acessibilidade, interesse institucional na temática de Gestão do Conhecimento e representatividade do contexto municipal brasileiro.

O período de coleta de dados compreendeu os meses de janeiro a junho de 2025, coincidindo com o planejamento estratégico anual da prefeitura, momento propício para reflexões sobre práticas de gestão. Esta delimitação temporal permitiu acompanhar um ciclo completo de implementação e avaliação preliminar das práticas propostas.

Como limitações do estudo, destacam-se:

- 1) Acesso restrito a documentos classificados ou de caráter sigiloso;
- 2) Dependência da disponibilidade dos servidores para participação nas atividades de coleta;
- 3) Possíveis interferências de mudanças político-administrativas durante o período; e
- 4) Generalização limitada dos resultados, restrita a contextos similares de prefeituras de médio porte.

Essas limitações foram consideradas no desenho metodológico e não comprometem a validade interna do estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O público-alvo desta pesquisa compreende o conjunto de servidores públicos municipais efetivos da Prefeitura de São Roque que atuam diretamente em processos administrativos passíveis de aplicação de práticas de GC. Foram excluídos servidores comissionados temporários, terceirizados e aqueles em período de licença ou afastamento.

Vale destacar que a amostragem é constituída por servidores públicos de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Esse público-alvo foi definido através de amostragem intencional não probabilística, totalizando 47 participantes distribuídos em duas categorias: servidores de nível operacional e técnico, e gestores de segundo escalão (chefes de departamento e coordenadores). Esta distribuição foi estabelecida para capturar perspectivas diferenciadas sobre os processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Os servidores operacionais foram selecionados entre aqueles que possuem pelo menos dois anos de experiência na instituição e atuam em oito departamentos estratégicos: Assistência Social, Educação, Fazenda, Obras, Planejamento, Recursos Humanos, Saúde e Tecnologia da Informação. Esta diversidade departamental assegura representatividade dos diferentes tipos de conhecimento organizacional e práticas administrativas existentes na prefeitura.

Os gestores foram escolhidos intencionalmente por ocuparem posições-chave na estrutura decisória e por serem responsáveis pela implementação de políticas e procedimentos em suas respectivas áreas. Todos os gestores selecionados possuem pelo menos três anos de experiência em funções de liderança na administração pública municipal.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram:

- 1) Ser servidor efetivo há mais de dois anos;
- 2) Atuar em processos administrativos relevantes; e
- 3) Demonstrar interesse e disponibilidade para participação.

Como critérios de exclusão, estabeleceram-se:

- 1) Servidores em período probatório;
- 2) Afastamentos superiores a 30 dias no período da coleta; e

- 3) Atuação exclusiva em atividades operacionais sem interface com processos de conhecimento organizacional.

3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

O questionário utilizado nesta pesquisa (Apêndice A) passou pelo processo de validação em duas etapas, visando assegurar sua adequação ao contexto da administração pública municipal e sua capacidade de mensurar adequadamente os construtos relacionados à gestão do conhecimento fundamentada no modelo do framework proposto.

Desta forma, a validação de conteúdo foi conduzida através da consulta a cinco especialistas com reconhecida expertise nas áreas TI e administração pública. O painel de especialistas foi composto por:

- 1) Dois Gestores em Administração Pública;
- 2) Dois especialistas em sistemas de informação; e
- 3) Um consultor em gestão do pública com experiência em projetos.

Para assegurar a clareza, relevância e adequação do questionário (Gil, 2022), recorreu-se a uma etapa de pré-teste e, a partir dele uma validação informal foi conduzida. O instrumento foi submetido à avaliação de cinco profissionais experientes da área de Tecnologia da Informação e Administração Pública, que atuam na prefeitura. Esses especialistas foram convidados a fornecer feedback qualitativo sobre a compreensibilidade das questões, a pertinência dos temas abordados e a estrutura geral do questionário. Adicionalmente, foi solicitada uma avaliação quantitativa geral do instrumento, em uma escala de 1 a 4, onde 1 indicava baixa adequação e 4 alta adequação. As sugestões e observações qualitativas fornecidas por esses profissionais foram cuidadosamente analisadas e incorporadas para refinar o instrumento, garantindo que ele estivesse alinhado às expectativas e à realidade dos gestores municipais. Essa etapa foi crucial para aprimorar a validade de conteúdo e a aplicabilidade do questionário antes de sua aplicação em larga escala.

É importante destacar que o questionário foi aplicado de forma digital em função:

- a) da quantidade de participantes;

- b) para evitar qualquer tipo de constrangimento do participante frente às questões; e
- c) pela abrangência do público-alvo participante.

Cabe salientar que, no que diz respeito à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - Lei nº 13.853, de 2019, para evitar a identificação pessoal do respondente, as informações foram confidenciais e os dados pessoais dos participantes não foram coletados de forma a possibilitar sua identificação, pois os resultados apenas foram examinados qualitativa e quantitativamente, isto é, apenas o teor e a quantidade das respostas interessaram ao pesquisador e não a identidade dos participantes.

Na seção 5, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados será conduzida de forma integrada. Os dados quantitativos, provenientes do questionário, serão tratados por meio de estatística descritiva para a organização e interpretação dos resultados sobre as percepções dos servidores. Simultaneamente, o conteúdo desse questionário será submetido à análise de conteúdo temática, conforme a metodologia de Bardin (2016), com o objetivo de identificar categorias emergentes relacionadas aos fatores de sucesso e às barreiras para a integração entre GC e GTI. Finalmente, a validade interna do estudo será fortalecida pela triangulação metodológica, que consiste na integração e no cruzamento sistemático dos dados obtidos de modo a garantir uma compreensão mais robusta e multifacetada do fenômeno investigado.

4 PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir da revisão de literatura apresentada no Capítulo 2, identificou-se a oportunidade de desenvolver um modelo conceitual que integre de forma sistemática diferentes abordagens teóricas consolidadas na área de gestão do conhecimento organizacional.

As limitações identificadas nos modelos existentes, especialmente no que se refere à adaptação ao contexto público e à integração de Metodologias Ágeis, evidenciaram a necessidade de uma abordagem mais holística e flexível. Conforme destacado por Batista (2012), a GC no setor público demanda soluções que considerem tanto as especificidades regulamentares e burocráticas quanto a crescente necessidade de agilidade e inovação na prestação de serviços públicos.

O framework proposto nesta pesquisa responde a essa demanda através da integração estruturada de quatro pilares teóricos fundamentais: o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997), para conversão do conhecimento; o ciclo PDCA, de Deming (1986), para assegurar a melhoria contínua; a metodologia PMC, para planejamento, monitoramento e controle de projetos; e os princípios das Metodologias Ágeis, para flexibilidade e adaptabilidade organizacional.

Esta integração não representa uma simples sobreposição de metodologias, mas sim uma articulação sistemática que preserva as características essenciais de cada abordagem enquanto potencializa suas sinergias. O modelo proposto reconhece que a gestão efetiva do conhecimento em organizações públicas requer simultaneamente: estruturação e formalização (PMC e PDCA), processos de criação e compartilhamento de conhecimento (SECI), e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente (Metodologias Ágeis).

A arquitetura conceitual do framework é apresentada através de representações visuais que demonstram tanto o fluxo principal de processos quanto os mecanismos de apoio e retroalimentação, conforme ilustrado na Figura 4, que oferece uma visão abrangente da proposta de integração desenvolvida.

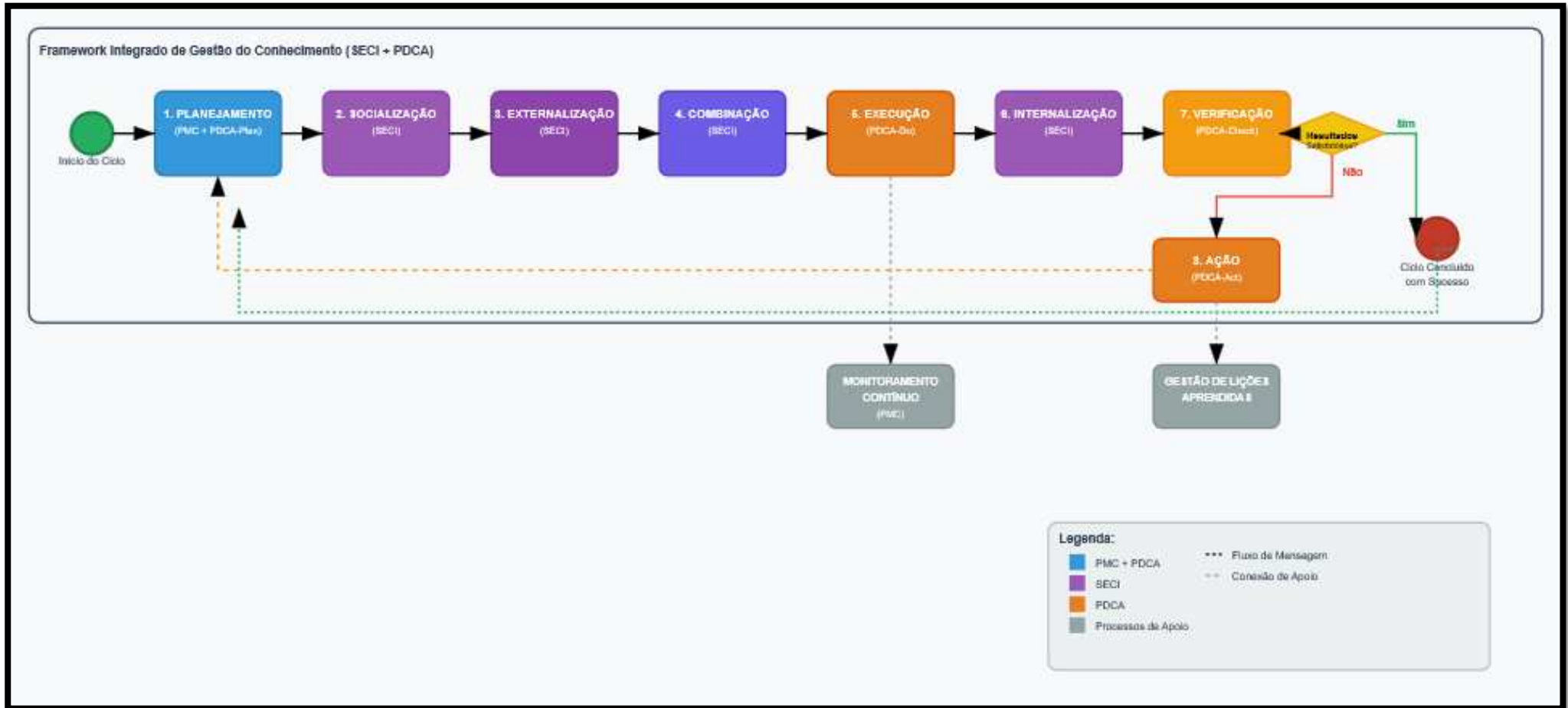


Figura 5 – Modelo de Framework Integrado de Gestão do Conhecimento.

A Figura 5 mostra uma visão geral do Framework Integrado de Gestão do Conhecimento, destacando como os principais componentes se conectam para formar a base desta proposta. Como podemos ver na figura, o fluxo principal segue uma sequência lógica: começa pelo planejamento estratégico, passa pela operacionalização dos processos de conversão do conhecimento, conforme o modelo SECI, e segue para as etapas de execução, verificação e ação, seguindo o ciclo PDCA.

Também é possível notar a presença dos processos de apoio, como o monitoramento contínuo e a gestão de lições aprendidas, que são fundamentais para garantir que a gestão do conhecimento nas prefeituras municipais seja sustentável e esteja sempre em evolução. Essa estrutura integrada, como mostrado, ajuda as organizações públicas a equilibrar a necessidade de controle e formalidade com a flexibilidade e agilidade que o ambiente atual exige.

A Figura 6 mostra uma visão linear do Fluxo do Framework Integrado de Gestão do Conhecimento proposto.

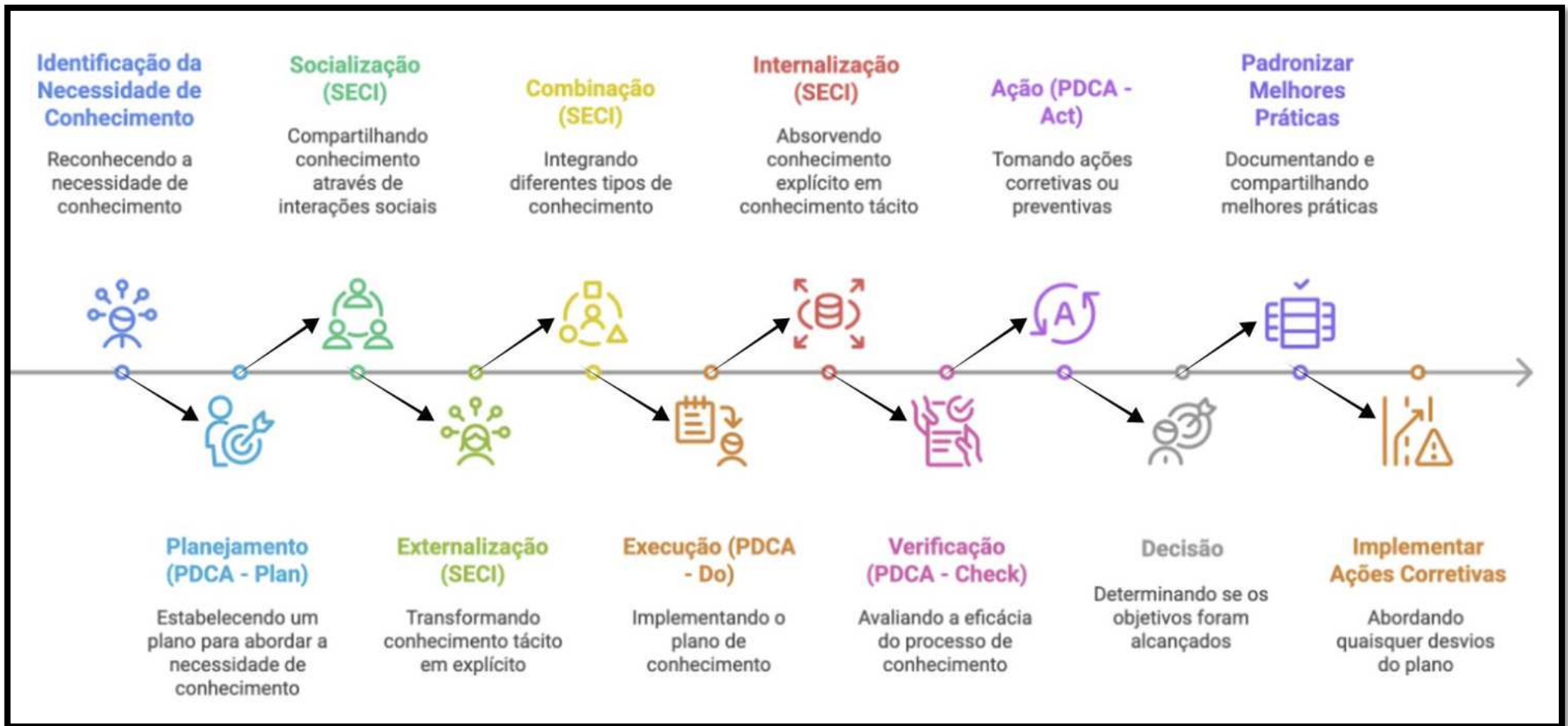


Figura 6 – Fluxo do Framework Integrado de Gestão do Conhecimento proposto.

A partir dessa visão linear e com a compreensão da arquitetura geral da proposta do Framework Integrado, conforme demonstrado na Figura 4, a seguir será detalhado os fluxos específicos de cada etapa – desde o planejamento estratégico até a gestão de lições aprendidas – evidenciando as atividades, os atores envolvidos e a interação entre os modelos SECI, PDCA e PMC, sempre sob a ótica das Metodologias Ágeis, elucidando as atividades, as responsabilidades e as interações que garantem a efetividade e a adaptabilidade do modelo proposto no ambiente da administração pública municipal.

4.1 PLANEJAMENTO: ENTRADA DO CONHECIMENTO NO FRAMEWORK INTEGRADO

A fase de Planejamento, ilustrada na Figura 7, concentra-se no planejamento estratégico da entrada do conhecimento no sistema organizacional. Essa etapa é essencial para garantir que o conhecimento relevante seja identificado, capturado e preparado para ser incorporado ao fluxo de gestão do conhecimento.

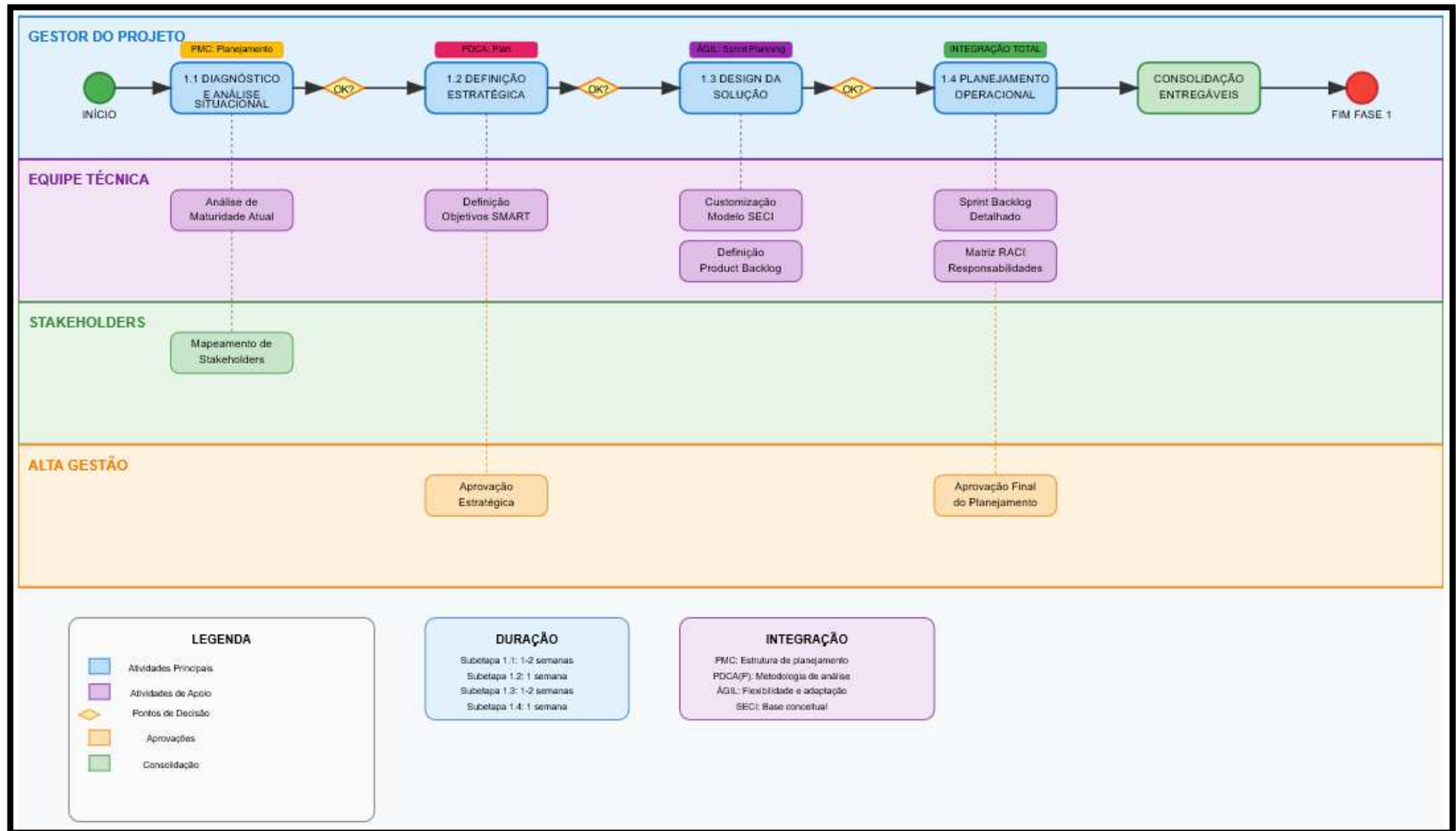


Figura 7 – Planejamento do Conhecimento

Nesse momento, são definidos os tipos de conhecimento prioritários, as fontes de informação e os responsáveis pela coleta e validação dos dados. O planejamento também estabelece os critérios e métodos para a aquisição do conhecimento, considerando as necessidades específicas da organização pública e as particularidades do ambiente municipal. Além disso, essa fase contempla a preparação dos recursos necessários, incluindo ferramentas, tecnologias e capacitação dos envolvidos, para assegurar que a entrada do conhecimento ocorra de maneira eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.

A fase de Planejamento Integrado corresponde à etapa inicial e é fundamental para estruturar a entrada do conhecimento no framework, combinando as abordagens do PMC, PDCA, metodologias ágeis e o modelo SECI. Esse processo se inicia com o Diagnóstico e Análise Situacional (subetapa 1.1), onde o gestor do projeto, a equipe técnica e os *stakeholders* realizam uma avaliação da maturidade atual da gestão do conhecimento, além do mapeamento dos principais atores envolvidos. Essa etapa segue a estrutura de planejamento do PMC e tem duração estimada de 1 a 2 semanas.

Na sequência, ocorre a Definição Estratégica (subetapa 1.2), alinhada ao ciclo PDCA (*fase Plan*), em que são estabelecidos objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais) e obtida a aprovação estratégica da alta gestão. Essa etapa dura aproximadamente uma semana. Na sequência, o Design da Solução (subetapa 1.3) utiliza práticas ágeis, especialmente o *Sprint Planning*, para customizar o modelo SECI às necessidades da organização, definindo o *Product Backlog* com as funcionalidades e entregas prioritárias. Essa fase tem duração prevista de 1 a 2 semanas.

Por fim, o Planejamento Operacional (subetapa 1.4) consolida o *Sprint Backlog* detalhado, a matriz RACI que define responsabilidades claras, e obtém a aprovação final do planejamento. Essa etapa dura cerca de uma semana e representa a integração total das metodologias, garantindo flexibilidade e alinhamento estratégico. Ao final dessa fase, são consolidados os entregáveis que servirão de base para as etapas seguintes do framework, assegurando que a entrada do conhecimento seja planejada de forma estruturada, colaborativa e alinhada às necessidades do setor público municipal.

4.2 Socialização do Conhecimento Tácito: Compartilhamento Colaborativo

A fase de Socialização, representada na Figura 8, é dedicada ao planejamento e à facilitação do compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros da organização, fundamental para a criação de um ambiente colaborativo e inovador.

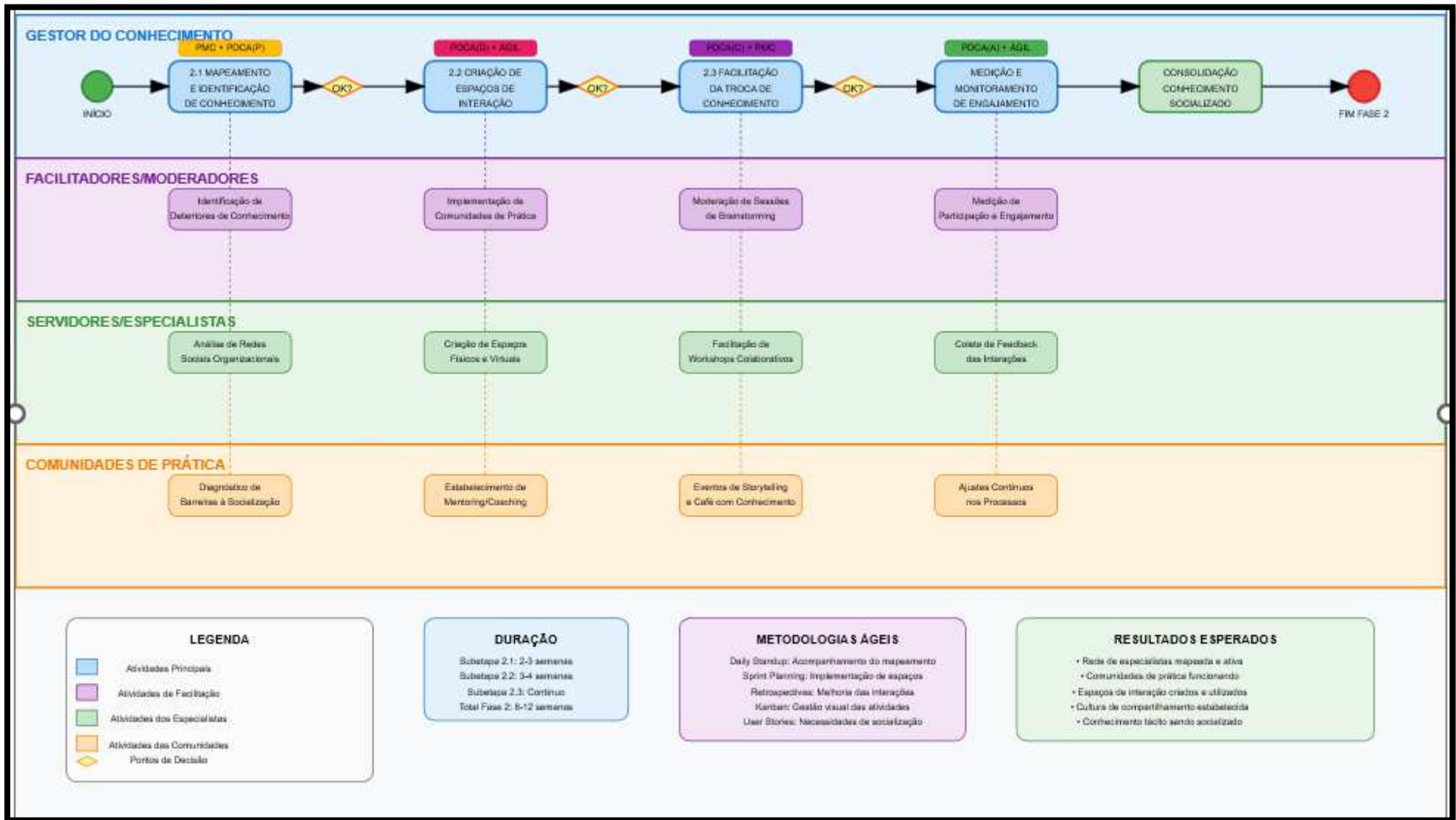


Figura 8 – Socialização do Conhecimento.

O processo inicia-se com o mapeamento e identificação do conhecimento existente, onde o gestor do conhecimento, com apoio dos facilitadores e especialistas, realiza a análise das redes sociais organizacionais e identifica os detentores do conhecimento tácito. Essa etapa, fundamentada nas práticas do PMC e PDCA (*fase Plan*), tem duração estimada de 2 a 3 semanas.

Em seguida, ocorre a criação de espaços de interação, que envolve a implementação de comunidades de prática e a criação de ambientes físicos e virtuais que favorecem a troca informal de experiências e saberes. Essa etapa utiliza metodologias ágeis, como o *Sprint Planning*, para garantir flexibilidade e adequação contínua, com duração prevista de 3 a 4 semanas.

A facilitação da troca de conhecimento é a próxima etapa, onde facilitadores/moderadores conduzem sessões de *brainstorming* e *workshops* colaborativos, promovendo o *storytelling* e eventos como “Café com Conhecimento” para estimular o compartilhamento espontâneo e a construção coletiva do saber.

Por fim, a fase contempla a medição e monitoramento do engajamento, com a coleta de *feedback* das interações e a avaliação da participação dos envolvidos, assegurando ajustes contínuos nos processos para fortalecer a cultura de socialização do conhecimento. Os resultados esperados dessa fase incluem a ativação de uma rede de especialistas mapeada, o funcionamento efetivo das comunidades de prática, a criação e utilização de espaços de interação, o estabelecimento de uma cultura de compartilhamento e a socialização efetiva do conhecimento tácito.

Essa fase é essencial para transformar o conhecimento individual em um ativo coletivo, preparando o terreno para as etapas seguintes do framework, que envolvem a externalização e combinação do conhecimento.

4.3 EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: FORMALIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DO SABER TÁCITO

A fase de Externalização, ilustrada na Figura 9, é dedicada à transformação do conhecimento tácito compartilhado na fase de Socialização em conhecimento explícito, formalizado e documentado para facilitar sua disseminação e utilização organizacional.

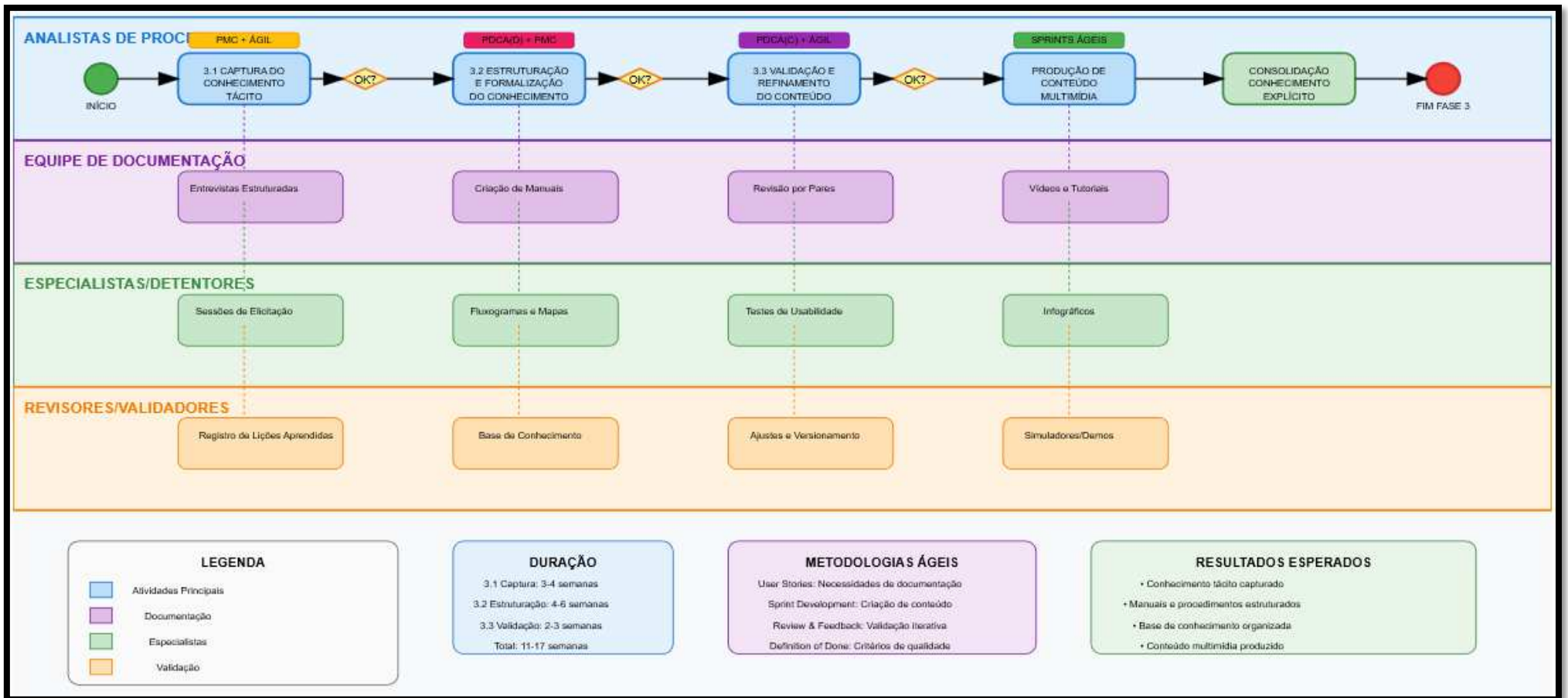


Figura 9 – Externalização do Conhecimento.

O processo inicia-se com a **identificação e captura do conhecimento tácito** por meio de entrevistas, reuniões e sessões colaborativas conduzidas por facilitadores e especialistas. Essa etapa visa extrair o saber tácito que reside na experiência e intuição dos colaboradores, convertendo-o em formatos acessíveis e estruturados.

Em seguida, ocorre a **formalização do conhecimento**, onde as informações capturadas são organizadas em documentos, manuais, procedimentos e bases de dados, utilizando ferramentas tecnológicas adequadas para garantir a acessibilidade e atualização contínua. A fase também contempla a **validação e aprovação do conhecimento formalizado** pela alta gestão e pelos responsáveis técnicos, assegurando a qualidade, relevância e alinhamento com os objetivos institucionais.

Por fim, a externalização prepara o conhecimento para as etapas seguintes do framework, facilitando sua combinação e internalização, e contribuindo para a construção de um repositório organizacional robusto e dinâmico. Essa etapa é fundamental para garantir que o conhecimento tácito, muitas vezes invisível e disperso, seja transformado em ativos explícitos que possam ser compartilhados, reutilizados e aprimorados continuamente na organização pública municipal.

4.4 Combinação do Conhecimento: Integração e Sistematização do Conhecimento Explícito

A fase de Combinação, representada na Figura 10, refere-se ao processo de integração, organização e sistematização do conhecimento explícito previamente formalizado, com o objetivo de gerar novos conhecimentos e facilitar seu acesso e aplicação na organização.

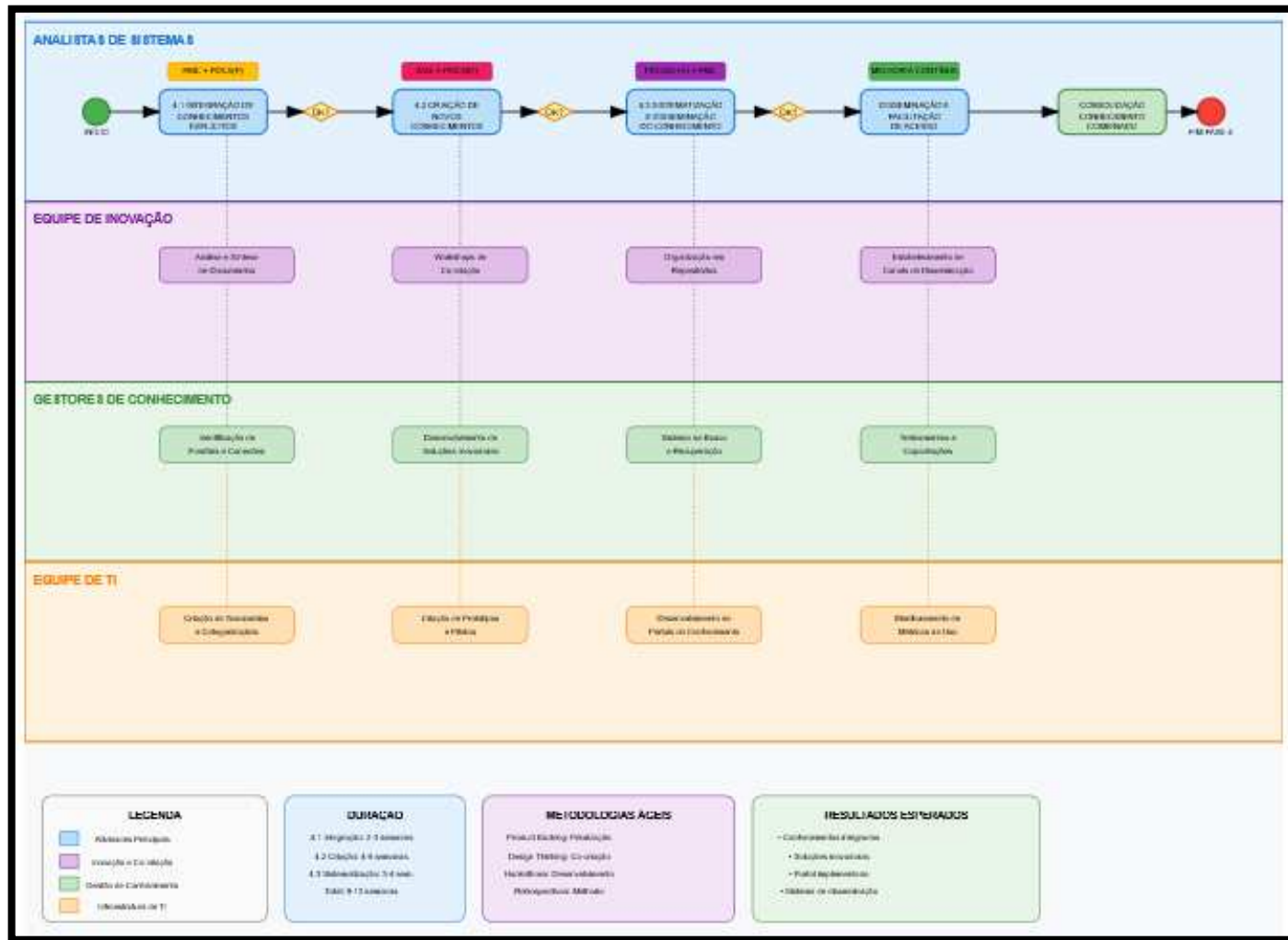


Figura 10 – Combinação do Conhecimento.

Esse processo inicia-se com a coleta e organização de documentos, relatórios, bases de dados e demais fontes de conhecimento explícito, provenientes de diferentes áreas e sistemas da organização. A equipe técnica, em conjunto com gestores e especialistas, realiza a análise e classificação dessas informações para garantir sua coerência e relevância.

Em seguida, ocorre a integração e síntese do conhecimento, onde os dados coletados são combinados para criar novos relatórios, procedimentos, modelos e diretrizes que suportem a tomada de decisão e a melhoria dos processos organizacionais. A fase também inclui a disseminação do conhecimento integrado por meio de plataformas digitais, treinamentos e reuniões, assegurando que as informações estejam disponíveis e acessíveis aos colaboradores que delas necessitam.

Por fim, a combinação prepara o conhecimento para a etapa de internalização, facilitando a incorporação do saber explícito no cotidiano dos colaboradores e promovendo a aprendizagem organizacional contínua. Essa etapa é essencial para transformar o conhecimento disperso em ativos organizacionais estruturados, promovendo a inovação e a eficiência na gestão pública municipal.

4.5 Execução do Framework: Implementação e Operacionalização das Ações Planejadas

A fase de Execução, ilustrada na Figura 11, corresponde à implementação das ações planejadas na etapa anterior, sendo parte integrante do ciclo PDCA aplicado ao Framework Integrado de Gestão do Conhecimento. Essa etapa é fundamental para transformar as estratégias e planos em práticas efetivas dentro das prefeituras municipais.

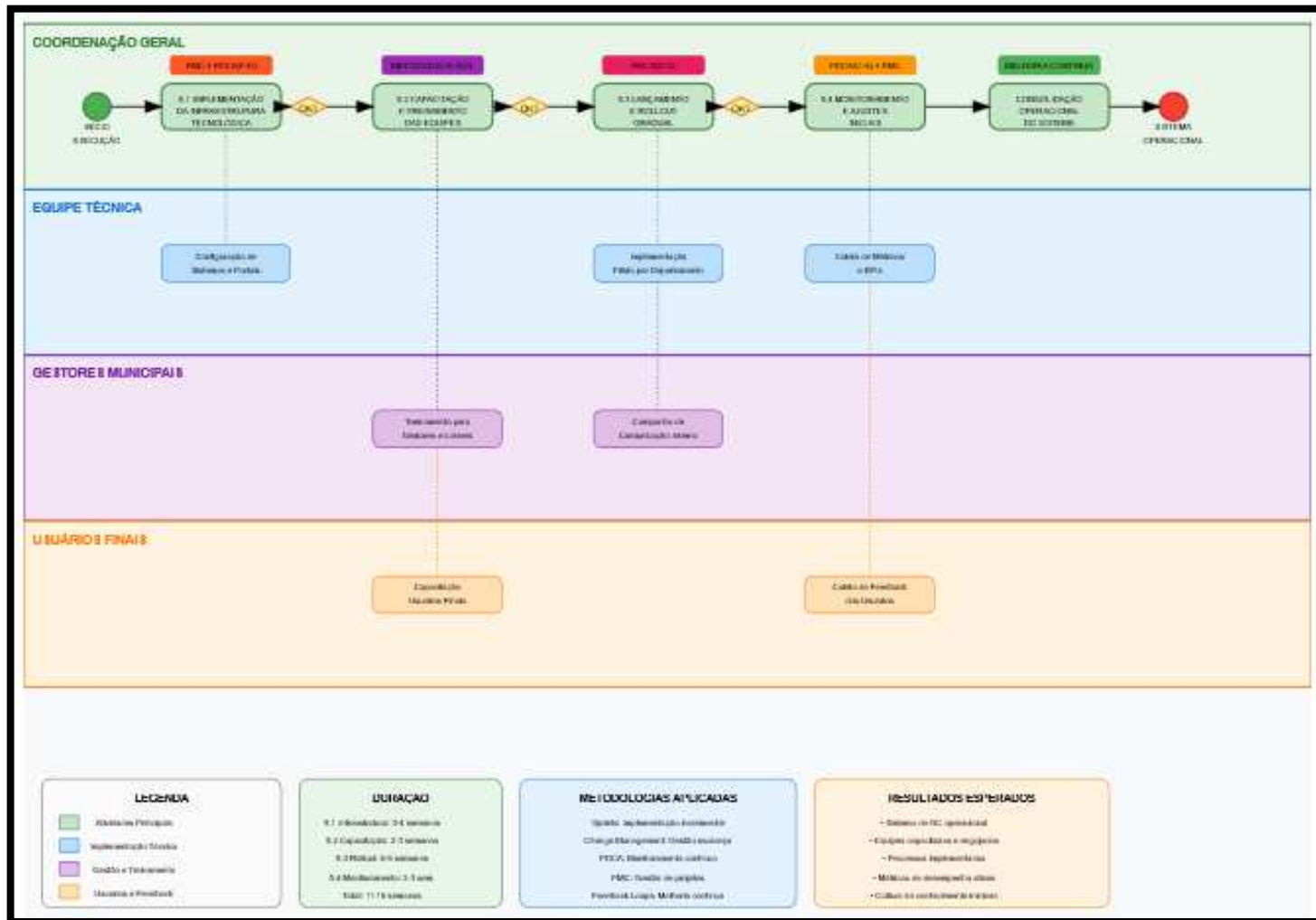


Figura 11 – Execução do Conhecimento.

Durante a execução, a equipe técnica e os gestores responsáveis colocam em prática as atividades definidas no planejamento operacional, seguindo o *Sprint Backlog* e as responsabilidades estabelecidas na matriz RACI. A utilização de metodologias ágeis permite que as ações sejam realizadas de forma flexível e adaptativa, respondendo rapidamente a eventuais mudanças e desafios.

O monitoramento contínuo das atividades é realizado para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos e a qualidade das entregas. Essa fase também envolve a comunicação constante entre os envolvidos, promovendo o engajamento e a colaboração necessárias para o sucesso do processo.

A execução eficaz assegura que o conhecimento planejado para entrada e compartilhamento seja incorporado aos processos organizacionais, preparando o terreno para as fases subsequentes de verificação e ação, que visam a avaliação e melhoria contínua do framework.

Assim, a fase de Execução representa o momento em que o planejamento se materializa em resultados concretos, contribuindo para o fortalecimento da gestão do conhecimento no contexto público municipal.

4.6 Internalização do Conhecimento: Incorporação e Aplicação do Saber Explícito no Cotidiano Organizacional

A fase de Internalização, representada na Figura 12, corresponde à etapa final do modelo SECI, na qual o conhecimento explícito formalizado e sistematizado é incorporado ao cotidiano dos colaboradores, transformando-se novamente em conhecimento tácito aplicado nas práticas diárias da organização.

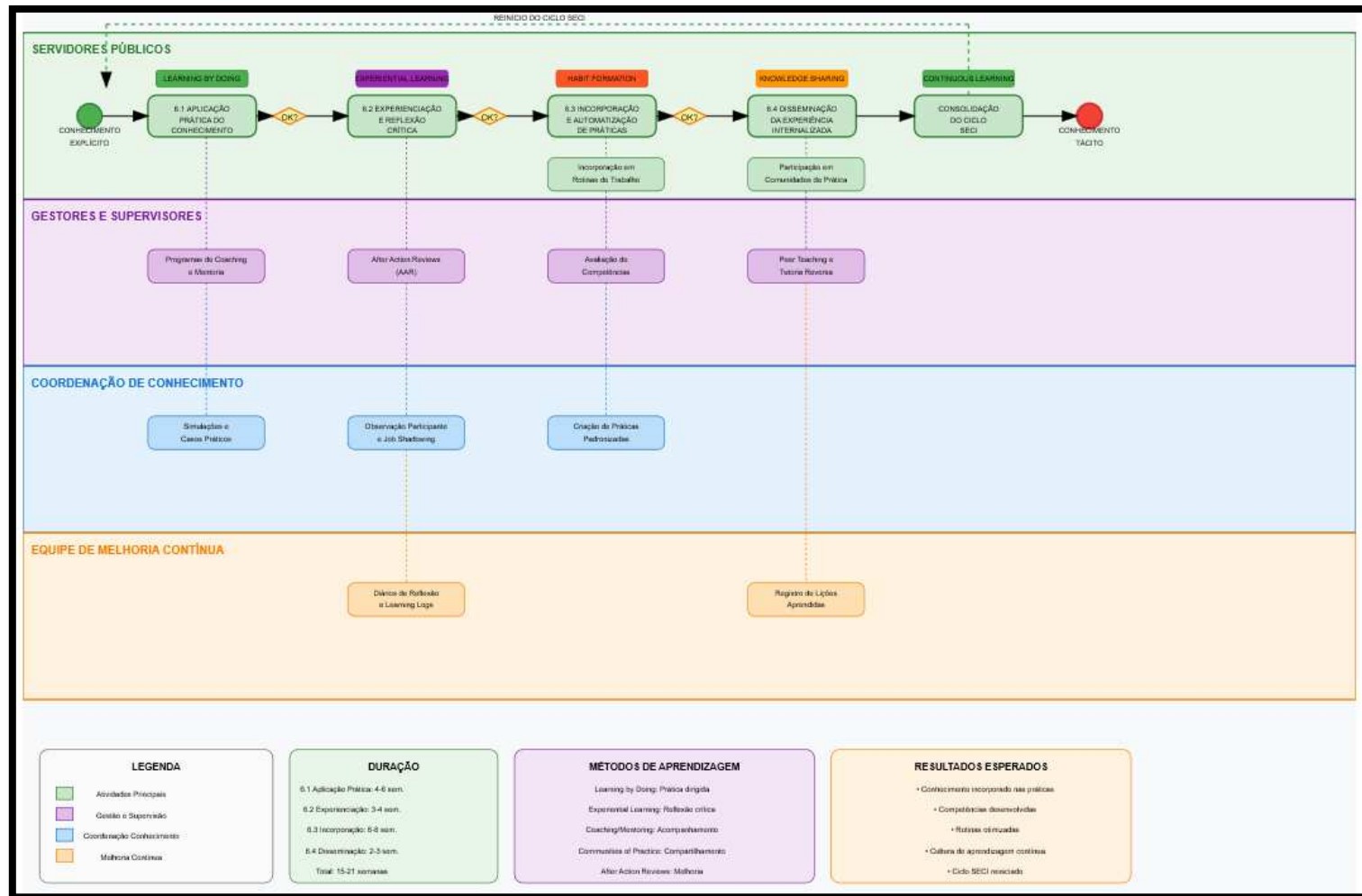


Figura 12 – Internalização do Conhecimento.

Esse processo inicia-se com a capacitação e treinamento dos servidores públicos, utilizando os documentos, manuais e diretrizes gerados nas fases anteriores para promover a assimilação do conhecimento. A internalização é facilitada por meio de workshops, treinamentos práticos e atividades de aprendizagem experiencial, que estimulam a apropriação do saber.

Em seguida, ocorre a aplicação prática do conhecimento internalizado, onde os colaboradores utilizam o conhecimento adquirido para melhorar processos, tomar decisões e inovar nas rotinas administrativas. Essa etapa é essencial para garantir que o conhecimento não permaneça apenas em documentos, mas seja efetivamente incorporado à cultura organizacional.

A fase também contempla o monitoramento e avaliação do impacto da internalização, por meio de indicadores de desempenho e feedback dos servidores, assegurando que o conhecimento aplicado gere resultados positivos e contribua para a melhoria contínua.

Por fim, a internalização alimenta o ciclo contínuo do SECI, pois o conhecimento tácito renovado pode ser novamente socializado, promovendo a inovação e o aprendizado organizacional constante. Essa etapa é crucial para consolidar a gestão do conhecimento no setor público municipal, garantindo que o saber explícito se traduza em práticas efetivas e valor para a administração pública.

4.7 Verificação: Monitoramento e Avaliação dos Resultados

A fase de Verificação, ilustrada na Figura 13, corresponde à etapa do ciclo PDCA em que são monitorados e avaliados os resultados das ações implementadas na fase de Execução do Framework Integrado de Gestão do Conhecimento.

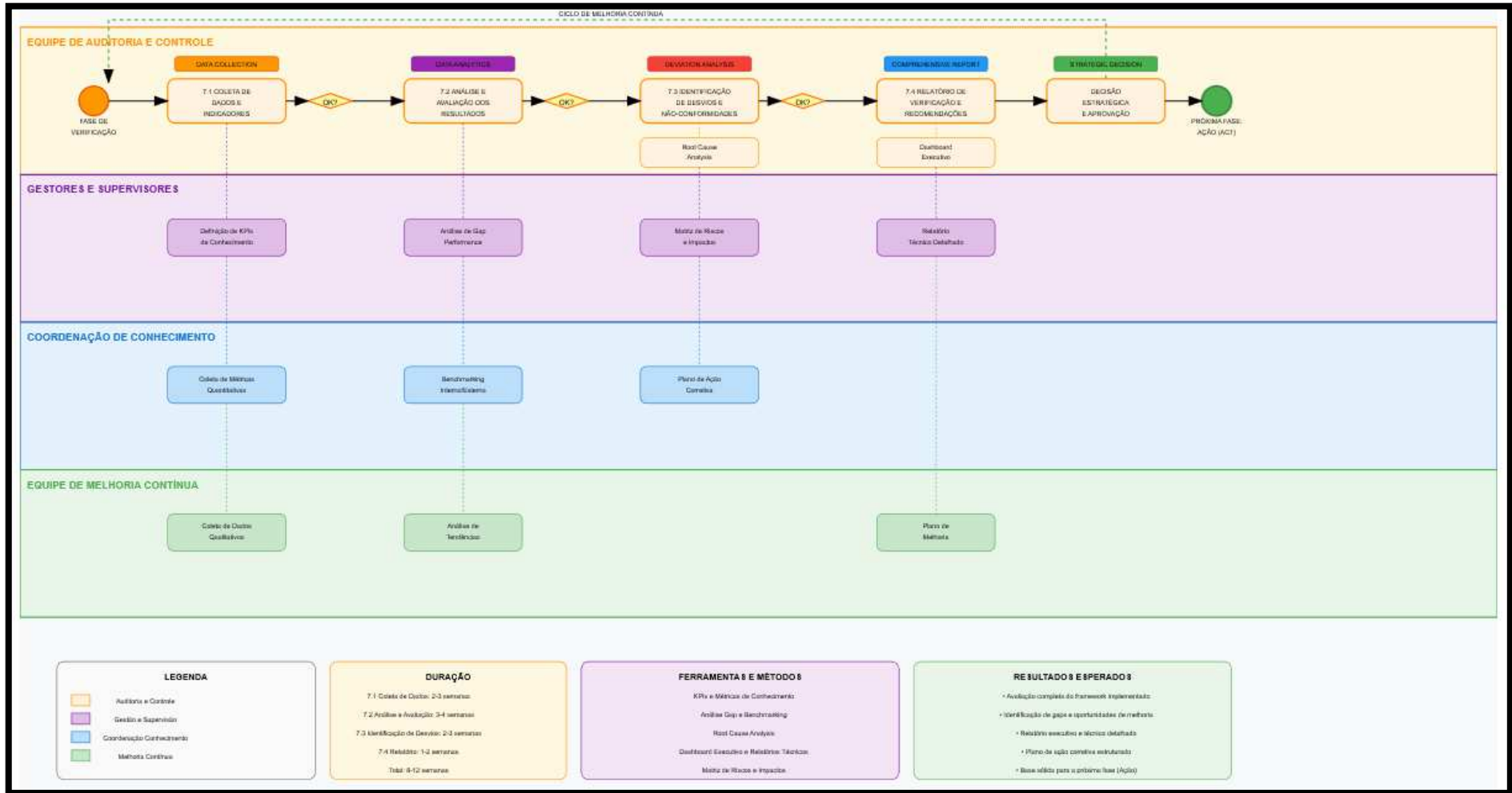


Figura 13 – Verificação do Conhecimento.

Neste estágio, são coletados dados e indicadores de desempenho relacionados aos processos de gestão do conhecimento, utilizando ferramentas de controle e métricas previamente definidas no planejamento. A análise desses dados permite identificar desvios, falhas e oportunidades de melhoria.

A equipe responsável realiza reuniões de acompanhamento e utiliza relatórios gerenciais para avaliar o progresso das iniciativas, garantindo que os objetivos estratégicos estejam sendo alcançados e que o conhecimento esteja sendo efetivamente gerenciado e aplicado.

Além disso, a fase de Verificação promove a transparência e o engajamento dos colaboradores, ao compartilhar os resultados e feedbacks obtidos, fortalecendo a cultura de melhoria contínua.

Essa etapa é fundamental para assegurar a eficácia do framework, fornecendo subsídios para a tomada de decisões e para o planejamento das ações corretivas e preventivas na fase seguinte do ciclo PDCA.

4.8 Ação: Implementação de Melhorias e Ajustes Contínuos

A fase de Ação, representada na Figura 14, corresponde à etapa final do ciclo PDCA aplicada ao Framework Integrado de Gestão do Conhecimento, na qual são implementadas as melhorias e ajustes necessários com base nos resultados da fase de Verificação.

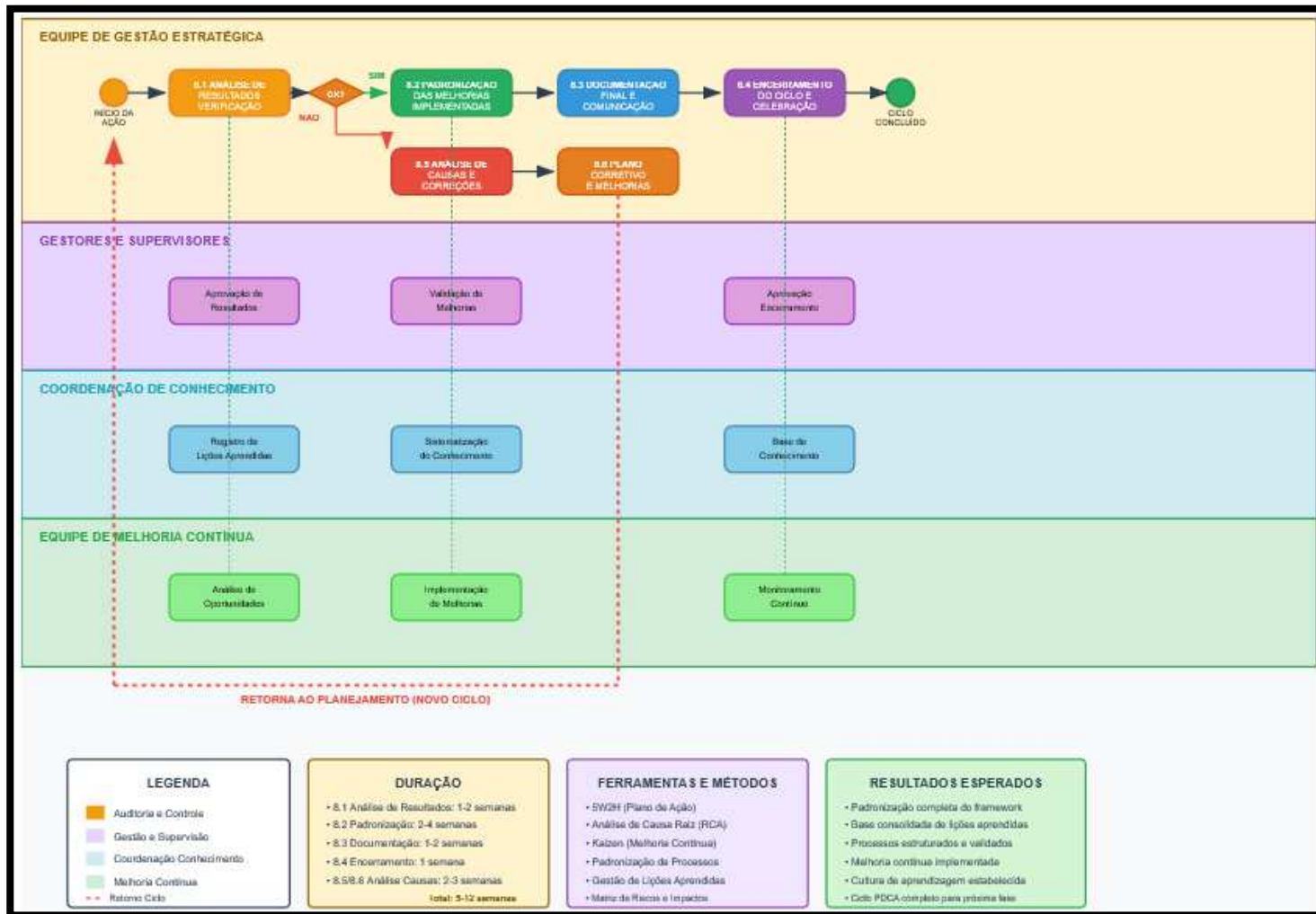


Figura 14 – Ciclo PDCA aplicada ao Framework Integrado de Gestão do Conhecimento.

Neste momento, a equipe responsável analisa os dados e feedbacks coletados, identificando as causas dos desvios e definindo ações corretivas e preventivas para aprimorar os processos de gestão do conhecimento.

A implementação dessas ações envolve a revisão de procedimentos, atualização de documentos, capacitação adicional dos colaboradores e ajustes nas ferramentas e metodologias utilizadas, garantindo ajustes contínuos do framework às necessidades da organização pública municipal.

Além disso, a fase de Ação reforça o compromisso com a melhoria contínua, promovendo a cultura de aprendizado e inovação dentro da prefeitura, e preparando o ciclo para um novo planejamento, fechando o ciclo PDCA.

Essa etapa é essencial para assegurar a sustentabilidade e eficácia do framework, consolidando a gestão do conhecimento como um processo dinâmico e evolutivo no setor público.

4.9 Gestão de Lições Aprendidas: Geração de Valor e Acúmulo Contínuo do Conhecimento

A fase de Gestão de Lições Aprendidas, ilustrada na Figura 15, representa um momento fundamental no ciclo de gestão do conhecimento, em que o saber acumulado ao longo das etapas anteriores é organizado, refletido e incorporado à rotina da organização, gerando valor real e promovendo o crescimento contínuo do conhecimento coletivo (Nonaka; Takeuchi, 1997; Argote; Miron-Spektor, 2011).

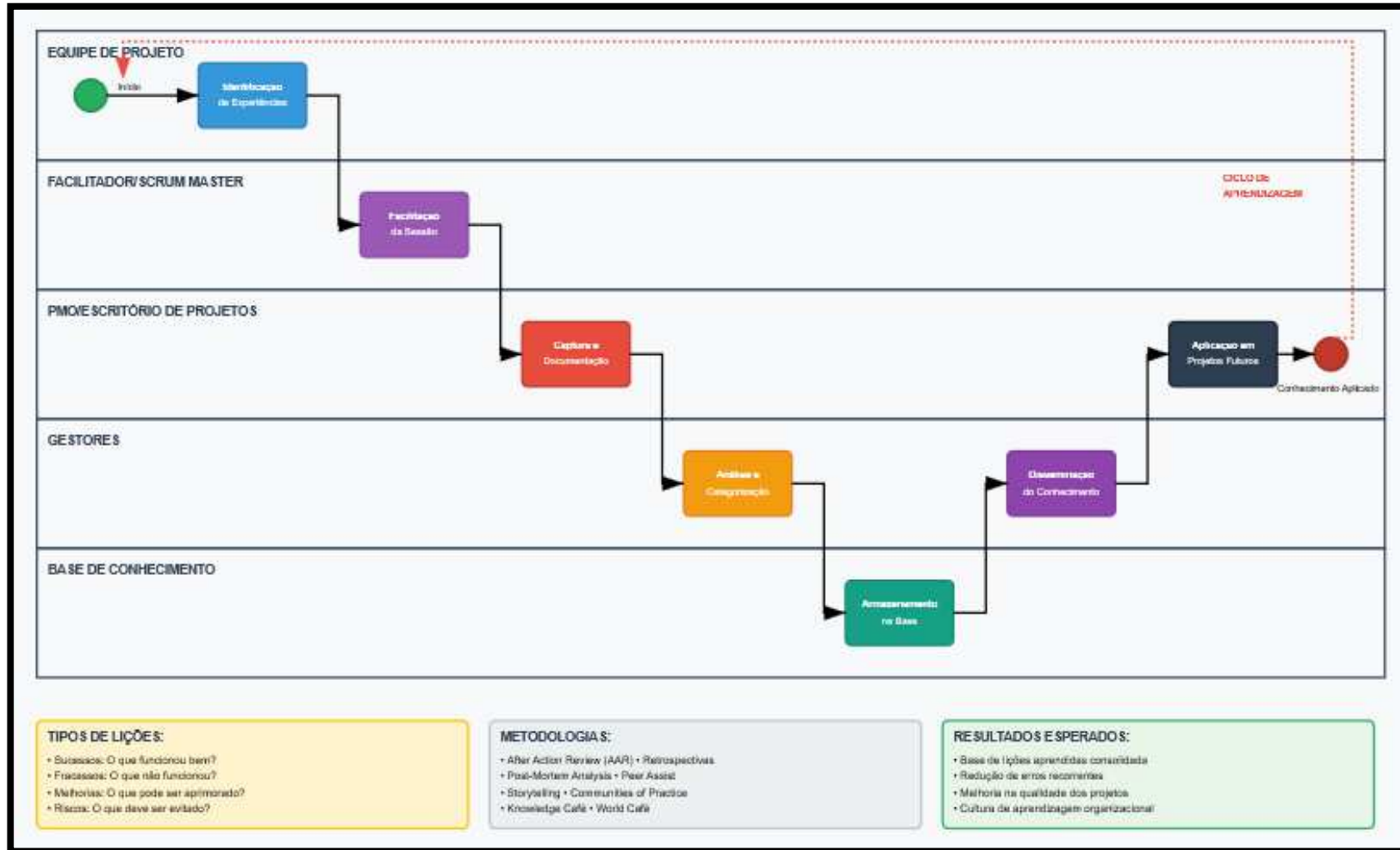


Figura 15 – Gestão de Lições Aprendidas.

Esse processo começa com a identificação e o registro das lições aprendidas, realizados por meio de reuniões de retrospectiva, entrevistas e análises dos resultados obtidos. A participação ativa dos colaboradores é essencial para capturar as experiências vividas, os sucessos alcançados e os desafios superados, criando um ambiente de troca colaborativa e aprendizado mútuo (Dalkir, 2017).

Na sequência, ocorre a análise e validação dessas lições, momento em que as informações coletadas são avaliadas quanto à sua relevância, aplicabilidade e impacto para a organização. Essa etapa garante que apenas o conhecimento útil e estratégico seja incorporado aos processos, evitando o acúmulo de informações irrelevantes (Kerzner, 2013).

Além disso, a fase contempla a disseminação e a incorporação das lições aprendidas nas práticas, políticas e procedimentos organizacionais, por meio de treinamentos, atualizações documentais e comunicação interna eficaz. Essa ação fortalece a cultura de aprendizado e inovação, elementos essenciais para a sustentabilidade da gestão do conhecimento (Wiig, 1997; Easterby-Smith; Lyles, 2011).

Por fim, a gestão eficaz das lições aprendidas contribui para a melhoria contínua, assegurando que erros não se repitam e que as melhores práticas sejam perpetuadas, gerando valor sustentável para a administração pública municipal (Polanyi, 1966; Senge, 1990).

Essa etapa é crucial para consolidar o ciclo virtuoso do conhecimento, transformando experiências em ativos estratégicos que impulsionam a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos, beneficiando diretamente a sociedade (Davenport; Prusak, 1998).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário composto por 19 questões, distribuídas entre questões demográficas, perguntas no formato Likert (1932) e questões de múltipla escolha. Inicialmente, a aplicação ocorreu com profissionais da área de Tecnologia da Informação, majoritariamente do departamento de TI da Prefeitura da cidade de São Roque, devido à sua responsabilidade direta com a infraestrutura tecnológica necessária para a implementação do framework. Entretanto, dada a sua importância, o questionário foi aplicado aos servidores públicos de diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Com base nos resultados preliminares e no *feedback* de especialistas durante a validação de conteúdo, o instrumento foi expandido para incluir gestores de outras áreas da administração municipal, garantindo uma representatividade multidisciplinar e ampliando a abrangência da pesquisa. Essa evolução metodológica demonstra o rigor científico adotado, alinhado às melhores práticas de pesquisa aplicada, que recomendam ajustes iterativos para aprimorar a validade e a relevância dos instrumentos (Yin, 2015).

A amostra da pesquisa contou com a participação de profissionais que ocupam diferentes níveis hierárquicos e funções estratégicas na Prefeitura Municipal, incluindo secretários municipais, diretores de pasta, coordenadores de departamento, gerentes setoriais, diretores e gestores de TI, analistas de processos e administrativos, além de técnicos de nível superior. Essa diversidade de perfis é fundamental para a validação do modelo proposto, pois permite uma avaliação abrangente e multifacetada da gestão do conhecimento, contemplando tanto a visão estratégica quanto a operacional. A participação de gestores de alto escalão assegura que o framework esteja alinhado às diretrizes e objetivos institucionais, enquanto a contribuição dos profissionais de níveis intermediário e técnico garante que as práticas e processos sugeridos sejam viáveis e aplicáveis no cotidiano da administração pública municipal. Dessa forma, o envolvimento desses diferentes atores fortalece a robustez e a relevância do modelo, aumentando sua aderência à realidade e potencial de impacto na melhoria da gestão do conhecimento no setor público.

Para assegurar a clareza, relevância e adequação do questionário ao contexto da administração pública municipal, uma etapa de pré-teste para a validação informal foi conduzida. O instrumento foi submetido à avaliação de cinco profissionais experientes da área

de Tecnologia da Informação, que atuam na prefeitura. Esses especialistas foram convidados a fornecer feedback qualitativo sobre a compreensibilidade das questões, a pertinência dos temas abordados e a estrutura geral do questionário.

A etapa de validação indicou que, desse grupo de cinco profissionais, três respondentes atribuíram a nota 4, e dois atribuíram a nota 3, indicando uma percepção geral positiva sobre a qualidade e a relevância do questionário. As sugestões e observações qualitativas fornecidas por esses profissionais foram cuidadosamente analisadas e incorporadas para refinar o instrumento, garantindo que ele estivesse alinhado às expectativas e à realidade dos gestores municipais, podendo ser aplicado em larga escala.

A predominância inicial de profissionais de TI reflete a importância dessa área no suporte e operacionalização dos processos de gestão do conhecimento, o que será considerado na análise dos resultados. A seguir, serão discutidos os principais achados, relacionando-os com a literatura e os objetivos da pesquisa, buscando identificar tendências, desafios e oportunidades para o aprimoramento da gestão do conhecimento no setor público municipal.

Posteriormente à etapa de validação, o questionário foi respondido pelos servidores municipais de diferentes departamentos. Abaixo, serão apresentados os resultados e discussões perante os itens descritos na metodologia adotada.

5.1 Etapa da Validação do Questionário: os Desafios Culturais e Tecnológicos na Gestão do Conhecimento no Setor Público Municipal

A GC enfrenta desafios que vão além da implementação de processos e ferramentas, especialmente no contexto da administração pública municipal. Um aspecto a ser mencionado é a resistência cultural à mudança, que pode comprometer a efetividade das iniciativas de gestão do conhecimento. Este resultado pode ser observado na Figura 16.

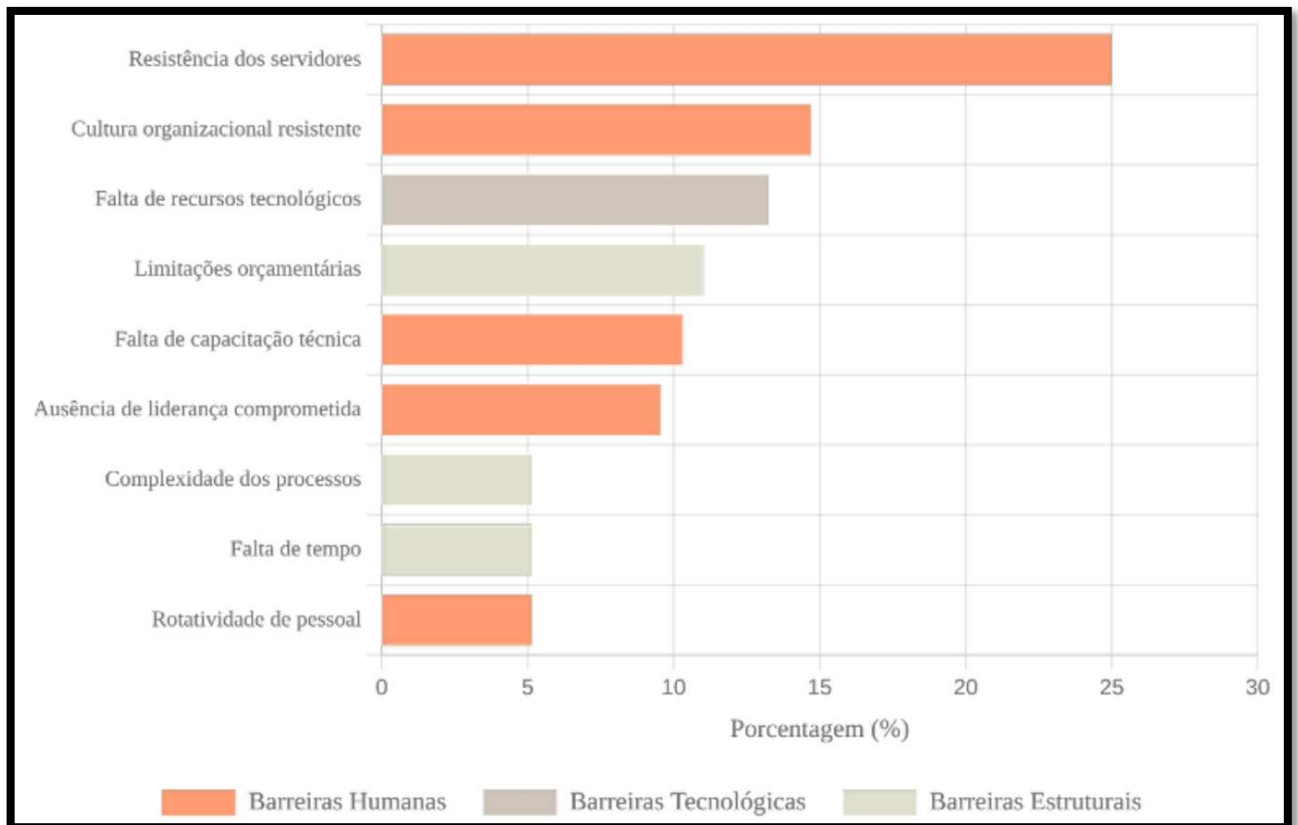


Figura 16 - Principais barreiras à implementação do framework de gestão do conhecimento em prefeituras.

O gráfico acima sumariza as principais barreiras apontadas pelos respondentes à implementação do framework de gestão do conhecimento proposto. Observa-se predominância de barreiras de natureza humana: a resistência dos servidores emerge como o obstáculo mais citado (25%), seguida por uma cultura organizacional resistente (aproximadamente 15%). Barreiras relacionadas a capacidades humanas adicionais — falta de capacitação técnica, ausência de liderança comprometida e rotatividade de pessoal — também aparecem de forma significativa, embora em percentuais menores (ordem de magnitude de 4–10%).

No plano tecnológico e estrutural, a falta de recursos tecnológicos surge como a principal limitação tecnológica (aproximadamente 13–14%). Entre as barreiras estruturais destacam-se limitações orçamentárias (entre 11–12%), enquanto complexidade dos processos e falta de tempo aparecem com menor expressão (4–5% cada). Esses resultados indicam que, embora haja necessidades de investimento em infraestrutura e ajustes orçamentários, os

obstáculos mais críticos para a adoção do framework são essencialmente socioculturais e de capacitação.

As implicações práticas são claras para o projeto e para políticas de implementação: priorizar ações de gestão da mudança (comunicação, engajamento e identificação de *champions*), programas sustentados de capacitação e mecanismos de liderança e patrocínio executivo; simultaneamente, planejar investimentos tecnológicos direcionados (MVPs, *dashboards*, integração de APIs) e medidas para simplificação de processos que reduzam carga operacional. A combinação dessas frentes — humana, tecnológica e estrutural — é necessária para reduzir o risco de “pilotismo” e aumentar a probabilidade de institucionalização das práticas validadas pelo framework.

Em suma, a análise dos dados revelou desafios significativos relacionados tanto à cultura organizacional quanto à infraestrutura tecnológica, que impactam diretamente a eficácia da gestão do conhecimento na administração pública municipal.

Convém destacar o parecer emitido por uma das respondentes, coordenadora do Departamento de Rendas e Fiscalização, que destacou que “*muitas pessoas permanecem excessivamente ligadas a funções e procedimentos do passado, o que as impede de se abrir para novas práticas que poderiam aprimorar tanto os processos internos quanto externos da administração pública municipal.*” Ela ressalta que essa resistência está frequentemente enraizada em uma cultura organizacional que valoriza a estabilidade e a repetição em detrimento da inovação e da adaptabilidade.

Além disso, a coordenadora apontou que “*a resistência dos servidores, muitas vezes ligada à falta de capacitação ou à cultura organizacional tradicional, exige ações estratégicas para obter o engajamento.*” Ela complementa que “*a ausência de recursos tecnológicos adequados e sistemas integrados de gestão pode inviabilizar a atualização e a melhoria da eficiência administrativa.*” Nesse sentido, a disponibilização de infraestrutura tecnológica adequada não é apenas uma solução prática, mas um impulsionador fundamental para superar barreiras culturais, facilitar a troca de informações e promover um ambiente propício à inovação no setor público. Conforme enfatiza, “*investir nessa infraestrutura é o primeiro passo para transformar a gestão do conhecimento em uma realidade para os municípios.*”

Essas percepções estão alinhadas com a literatura que destaca a importância da cultura organizacional e da tecnologia como pilares essenciais para o sucesso da gestão do conhecimento. Schein (2010) enfatiza que a resistência à mudança está profundamente enraizada nos valores e crenças compartilhadas, dificultando a adoção de novas práticas. Já Davenport e Prusak (1998) e Alavi e Leidner (2001) ressaltam que a tecnologia é um facilitador indispensável para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, especialmente em ambientes complexos como o setor público. A superação desses desafios exige, portanto, uma abordagem integrada que combine investimentos em capacitação, mudança cultural e infraestrutura tecnológica, garantindo que a gestão do conhecimento gere valor sustentável e inovação na administração pública municipal.

Segundo Schein (2010), a resistência à mudança está profundamente enraizada nos valores e crenças compartilhadas dentro das organizações, dificultando a introdução de novas práticas e a experimentação. No setor público, onde o “*sempre foi assim*” muitas vezes prevalece, essa barreira cultural limita a capacidade de questionar processos estabelecidos e de promover a aprendizagem contínua, elementos essenciais para a inovação e melhoria dos serviços públicos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Easterby-Smith; Lyles, 2011).

Esse desafio cultural exige que as estratégias de gestão do conhecimento incluam ações específicas para fomentar uma cultura organizacional aberta à inovação, ao compartilhamento do saber e à adaptação constante. Conforme apontam Davenport e Prusak (1998), a transformação cultural é tão importante quanto a adoção de tecnologias e processos para garantir que a gestão do conhecimento gere valor sustentável.

Portanto, a superação das barreiras culturais é fundamental para que o framework proposto possa ser efetivamente implementado, promovendo a construção coletiva do conhecimento e a melhoria contínua na administração pública municipal.

5.2 Caracterização do Público-Alvo

Esta pesquisa foi realizada em uma prefeitura de médio porte localizada no interior do Estado de São Paulo. O total de 47 servidores responderam ao questionário sobre o modelo de framework proposto. A descrição da caracterização do perfil dos respondentes está apresentada na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Percentual de servidores participantes de acordo com a categoria de análise criada.

Questão	Categoria	Quantidade	Porcentagem
Cargo ocupado	Analista de Processos / Analista Administrativo	4	8,51%
	Coordenador de Departamento / Gerente Setorial	13	27,66%
	Diretor de TI / Gestor de TI	4	8,51%
	Outros	7	14,89%
	Secretário Municipal / Diretor de Pasta	7	14,89%
	Técnico de Nível Superior	12	25,53%
Nível de experiência	Especialista	12	25,53%
	Júnior	7	14,89%
	Pleno	16	34,04%
	Sênior	12	25,53%
Tempo de experiência no setor público	De 1 a 4 anos	16	34,04%
	De 4 a 6 anos	11	23,40%
	De 6 a 8 anos	4	8,51%
	Mais de 8 anos	16	34,04%

Fonte: Próprios autores (2025).

A amostra da pesquisa é composta por profissionais que atuam em diferentes níveis hierárquicos e áreas dentro da prefeitura analisada, proporcionando uma visão abrangente e representativa do contexto estudado. Observa-se que a maior parte dos respondentes ocupa cargos de coordenação e supervisão, com 27,66% atuando como Coordenadores de Departamento ou Gerentes Setoriais. Além disso, destaca-se a participação significativa de Técnicos de Nível Superior (25,53%) e Secretários Municipais ou Diretores de Pasta (14,89%), evidenciando a presença de profissionais com diferentes graus de responsabilidade e envolvimento na gestão pública.

Quanto ao nível de experiência, a maioria dos participantes se enquadra nas categorias Pleno (34,04%) e especialista (25,53%), seguidos por Sênior (25,53%) e Júnior (14,89%). Essa distribuição indica que a amostra é composta predominantemente por profissionais com experiência consolidada, capazes de contribuir com percepções qualificadas sobre a gestão do conhecimento nas prefeituras.

Em relação ao tempo de atuação na administração pública, observa-se uma distribuição equilibrada entre profissionais com até 4 anos de experiência (34,04%) e aqueles

com mais de 8 anos (34,04%), com uma parcela intermediária entre 4 e 6 anos (23,40%) e menor representatividade entre 6 e 8 anos (8,51%). Essa diversidade temporal enriquece a análise, permitindo captar diferentes perspectivas e níveis de maturidade organizacional.

Em suma, o perfil dos participantes reflete uma amostra diversificada e experiente, que contribui para uma compreensão ampla e aprofundada dos desafios e oportunidades relacionados à gestão do conhecimento no setor público municipal.

5.3 Análise dos Resultados do Questionário sobre o Modelo Integrado Proposto

Conforme descrito anteriormente, após a etapa de validação, o questionário elaborado sobre o modelo de framework proposto foi respondido pelos servidores dos diferentes departamentos e de forma digital. A Figura 17 apresenta, de forma visual, um radar de médias de aceitação das dimensões avaliadas.

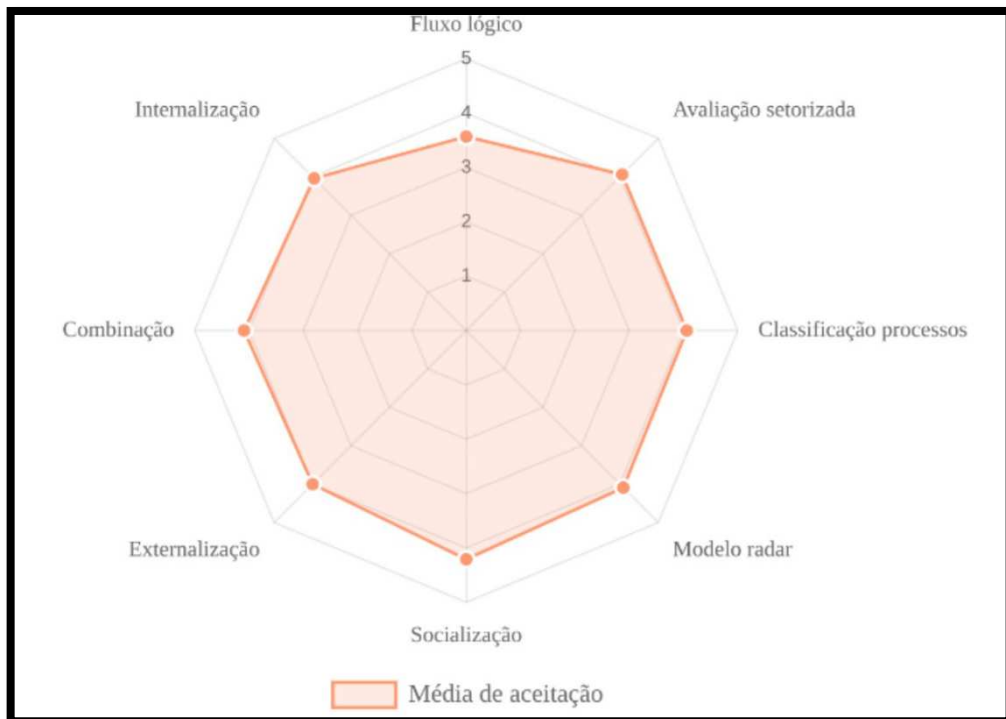


Figura 17 - Radar de médias de aceitação das dimensões avaliadas: avaliação dos respondentes sobre a coerência, aplicabilidade e operacionalização do framework integrado de GC.

A Figura 16 apresenta um radar com as médias de aceitação dos respondentes sobre as dimensões avaliadas do framework integrado. De modo geral, o modelo é bem recebido em termos estruturais — especialmente no fluxo lógico, avaliação setorizada, classificação de processos e no próprio modelo radar — indicando coerência conceitual e aplicabilidade percebida. Em contrapartida, as fases relacionadas à conversão do conhecimento, notadamente a externalização (documentação/formalização do saber tácito) e, em menor grau, a socialização, registram pontuações mais baixas, o que sinaliza fragilidade na captura e no compartilhamento entre servidores. As fases de Combinação e Internalização apresentam níveis intermediários, sugerindo capacidade inicial de integrar e aplicar conhecimentos explícitos, mas com margem para fortalecimento.

Esses achados apontam para ações priorizadas, tais como: a) a implementação de instrumentos e templates para registro de lições e boas práticas; b) criação de espaços formais e informais de socialização (mentorias, comunidades de prática); c) capacitação prática apoiada por ciclos PDCA e adoção de ferramentas tecnológicas que facilitem registro; e d) busca e combinação do conhecimento — tudo isso acompanhado por indicadores de maturidade para monitorar avanços.

A seguir, foi organizada uma tabela que contém os resultados da amostra geral (Tabela 2). Nela também é indicada a média obtida para cada questão do questionário elaborado sobre o modelo de framework proposto.

Tabela 2 – Quantidade de respostas obtidas e média aritmética da relevância do modelo proposto. Considere a escala de pontuação: **1. Discordo totalmente; 2. Não concordo; 3. Neutro; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente.**

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Média
Q4	0	4	16	23	4	3,57
Q5	0	0	6	32	9	4,06
Q6	0	1	6	29	11	4,06
Q7	0	0	8	27	12	4,09
Q8	1	1	4	22	19	4,21
Q9	1	2	5	27	12	4
Q10	0	1	7	26	13	4,09
Q11	0	4	5	27	11	3,96
Q12	0	0	4	32	11	4,15
Q13	0	1	3	30	13	4,17
Q14	0	0	13	26	8	3,89
Q15	0	1	9	27	10	3,98
Q16	0	1	3	29	14	4,19
Q17	1	7	15	20	4	3,4

Fonte: Próprios autores (2025).

As respostas obtidas nas questões 4 a 17 indicam uma aceitação geral positiva do framework integrado proposto para a Gestão do Conhecimento no setor público municipal. As médias das respostas variam entre 3,40 e 4,21 em uma escala de 1 a 5, demonstrando que a maioria dos respondentes concorda com os conceitos e práticas sugeridos.

Destaca-se a alta avaliação dos processos relacionados ao modelo SECI, com médias entre 3,96 e 4,29, o que evidencia que os modos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização são percebidas como adequados e aplicáveis ao contexto municipal. Essa percepção reforça a relevância do modelo SECI como base teórica para a construção do framework.

Verificou-se que as questões que tratam da viabilidade e aplicabilidade do processo sugerido (Q12 e Q13) também receberam avaliações elevadas, com médias superiores a 4 indicando confiança dos respondentes na possibilidade de adoção do modelo e na elaboração de planos de ação para melhoria contínua.

Por outro lado, a questão referente ao cronograma de implementação (Q17) apresentou a média mais baixa (3,7), sugerindo que alguns participantes têm reservas quanto à viabilidade do prazo proposto para a implantação do framework. Esse dado aponta para a necessidade de considerar ajustes no planejamento temporal ou estratégias para mitigar possíveis dificuldades na implementação.

Os resultados da pesquisa indicam que a principal barreira para a implementação da gestão do conhecimento nas prefeituras municipais é a resistência dos servidores, mencionada por 25% dos respondentes, fato que foi mencionado acima quando da validação do modelo proposto (subseção 5.1). Essa resistência reflete a dificuldade de engajamento dos colaboradores frente às mudanças organizacionais e à adoção de novas práticas, o que pode comprometer a efetividade das iniciativas propostas (Tabela 3).

A cultura organizacional resistente, apontada por 14,7% dos participantes, reforça a importância dos aspectos culturais internos como obstáculos significativos. A manutenção de hábitos arraigados e a falta de abertura para inovação dificultam a valorização do conhecimento como ativo estratégico, limitando o avanço da gestão do conhecimento.

Tabela 3 – Análise das Barreiras e Desafios para a Implementação da Gestão do Conhecimento.

Barreira/Desafio	Contagem	Porcentagem
Resistência dos servidores	34	25,00%
Cultura organizacional resistente	20	14,70%
Falta de recursos tecnológicos	18	13,24%
Limitações orçamentárias	15	11,03%
Falta de capacitação técnica	14	10,30%
Ausência de liderança comprometida	13	9,56%
Complexidade dos processos existentes	7	5,15%
Falta de tempo para implementação	7	5,15%
Rotatividade de pessoal	7	5,15%
Outros	1	0,74%

Fonte: Próprios autores (2025).

Além disso, a falta de recursos tecnológicos (13,24%) e as limitações

orçamentárias (11,03%) evidenciam desafios estruturais que impactam diretamente a capacidade das prefeituras de investir em ferramentas e sistemas adequados para suportar as práticas de gestão do conhecimento.

A insuficiência de capacitação técnica (10,3%) e a ausência de liderança comprometida (9,56%) também se destacam como fatores que dificultam a implementação. A capacitação inadequada compromete a habilidade dos servidores em utilizar as metodologias e tecnologias propostas, enquanto a falta de apoio da liderança pode resultar em baixa priorização e insuficiente direcionamento institucional.

Outros desafios, como a complexidade dos processos existentes, a falta de tempo para implementação e a rotatividade de pessoal, embora menos citados (cada um com 5,15%), representam dificuldades operacionais e estruturais que podem afetar a continuidade e a sustentabilidade das ações de gestão do conhecimento.

Em síntese, os dados apontam que as principais barreiras para a adoção da gestão do conhecimento no setor público municipal são de natureza cultural e humana, seguidas por limitações tecnológicas e financeiras. Para superar esses desafios, é fundamental que o modelo proposto contemple estratégias integradas que abordem aspectos técnicos, culturais e gerenciais, promovendo o engajamento dos servidores, o fortalecimento da cultura organizacional, a capacitação contínua e o comprometimento da liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da avaliação da proposta do modelo de framework integrado para gestão do conhecimento em prefeituras municipais revelou uma aceitação geral positiva entre os profissionais públicos que participaram da pesquisa. A diversidade dos respondentes — abrangendo diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação — conferiu robustez à análise, permitindo captar múltiplas perspectivas sobre a maturidade e os desafios da gestão do conhecimento no contexto municipal.

A avaliação empírica com profissionais públicos demonstrou aceitação predominante do modelo e permitiu identificar estágios distintos de maturidade: socialização e externalização apresentaram maior aderência, ao passo que combinação e internalização demandam investimentos em capacitação, mudança cultural e infraestrutura. Entre os fatores críticos de sucesso destacaram-se o apoio da alta gestão, a capacitação contínua, a priorização setorializada por valor ao cidadão e a institucionalização de repositórios e métricas. Esses achados orientam um caminho pragmático para o escalonamento: iniciar por pilotos temáticos, formalizar curadoria de artefatos, integrar representantes de TI, jurídico e controle nas cerimônias-chave e adotar indicadores combinados (ágil + conformidade + qualidade da informação).

A proposta de um framework integrado, que articula Metodologias Ágeis, o modelo SECI, o ciclo PDCA e um sistema de Lições Aprendidas, mostrou-se coerente para mitigar entraves ao oferecer mecanismos de experimentação controlada, produção contínua de artefatos explícitos e processos de institucionalização do conhecimento. Em síntese, o framework converte iniciativas experimentais em evidências técnicas e processuais passíveis de incorporação às rotinas administrativas.

Do ponto de vista operacional, os elementos ágeis permitem reduzir *lead times* e viabilizar pilotos de baixo custo e alto impacto, enquanto as práticas do SECI garantem que saberes tácitos sejam externalizados, combinados e internalizados em rotinas e procedimentos reutilizáveis. O ciclo PDCA organiza esse fluxo em ciclos de melhoria contínua, com verificação sistemática por meio de indicadores. Juntos, esses componentes favorecem a geração de artefatos úteis para interoperabilidade (APIs, dicionários semânticos), repositórios institucionais e documentação que asseguram rastreabilidade e replicabilidade das soluções

implementadas.

A integração com a governança de TI emergiu como condição necessária para a sustentabilidade do modelo. Papéis definidos (*product owner* municipal, curador do conhecimento, área de TI), controles compatíveis com a agilidade (*checklists* de conformidade, matrizes de risco, versionamento) e políticas de governança de dados (metadados, proveniência, catálogo) elevam a qualidade da informação — acurácia, atualidade, completude e usabilidade — e garantem conformidade normativa, incluindo requisitos de proteção de dados. Essa articulação entre inovação e governança é decisiva para que iniciativas de cidades inteligentes gerem impacto real, integrado e duradouro.

No plano de recomendações, sugere-se instituir um repositório institucional com governança de versão e curadoria, estabelecer um “selo de governança ágil” (*checklist* mínimo para *releases*), mapear integrações prioritárias e desenvolver um programa de capacitação prática vinculado aos *sprints*. Para a avaliação contínua do impacto, recomenda-se combinar desenhos experimentais (pré/pós) com estudos de caso e entrevistas semiestruturadas.

Ressalta-se ainda que o questionário de maturidade de gestão do conhecimento, elaborado a partir do framework proposto neste estudo, será utilizado em trabalhos futuros para validar, refinar e comparar a maturidade e a aplicabilidade do modelo em diferentes contextos municipais. Para fins de registro, continuidade e/ou utilização do questionário por aqueles que desejam realizar estudos neste mesmo segmento, tal ferramenta encontra-se no apêndice desta dissertação (Apêndice B).

Este estudo identificou e enfrentou desafios estruturais e operacionais que limitam a capacidade de inovação da administração pública municipal — entre eles, burocracia, silos de informação, alta rotatividade de pessoal, lacunas de capacitação, restrições de infraestrutura e exigências regulatórias. Embora os resultados indiquem um cenário promissor, a efetividade do framework depende do enfrentamento ativo das barreiras identificadas — culturais, orçamentárias e tecnológicas — e do comprometimento institucional para sustentar processos de aprendizagem e governança.

Ao integrar inovação, Gestão do Conhecimento e Governança de TI, este trabalho contribui tanto para o avanço teórico quanto para práticas políticas públicas voltadas à construção de cidades inteligentes mais adaptativas, transparentes e orientadas ao cidadão.

REFERÊNCIAS

- AKHAVAN, P. et al. Key success factors of knowledge management systems: a critical literature review and meta-analysis. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 2, p. 175-191, 2013.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALVARENGA, A. et al. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.
- BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento: um modelo integrado para o setor público. Brasília: ENAP, 2012.
- BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. Brasília: Ipea, 2012.
- BECK, K. et al. Extreme programming explained: embrace change. Boston: Addison-Wesley, 2000.
- BECK, K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- BJARNASON, E. et al. Challenges and practices in aligning requirements with verification and validation: a case study of six companies. *Empirical Software Engineering*, v. 23, n. 1, p. 424-468, 2018.
- BROWN, T. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperBusiness, 2009.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P. et al. (Org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP, 2017. p. 15-35.
- COHN, M. User stories applied: for agile software development. Boston: Addison-Wesley, 2004.

COLLISON, C.; PARCELL, G. Learning to fly: practical knowledge management from leading and learning organizations. 2. ed. Chichester: Capstone, 2004.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DEMING, W. E. Out of the crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

DENNING, S. The springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001.

DIMITRIJEVIĆ, S.; JOVANOVIĆ, J.; DEVEDŽIĆ, V. A comparative study of software tools for user story management. *Information and Software Technology*, v. 57, p. 352-368, 2015.

DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E. Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: Free Press, 1986.

e-Licencie: BRASIL. *e-Licencie: Plataforma de Licenciamento Eletrônico*. Disponível em: <https://www.e-licencie.gov.br>. Acesso em: 23 ago. 2025.

ELAZHARY, H.; ALKHALED, L.; SALEH, M. IT governance in the public sector: a systematic literature review. *Digital Policy, Regulation and Governance*, v. 24, n. 3, p. 245-263, 2022. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2021-0076>

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Organizational Knowledge Assessment (OKA): guia metodológico para avaliação da gestão do conhecimento*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://www.enap.gov.br>. Acesso em: 23 ago. 2025.

FOSTER, L.; WIEWIORA, A.; DONNET, T. Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes. *Journal of the Knowledge Economy*, 2023.

FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas usando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). Brasília: Ipea, 2009.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GOVERNMENT DIGITAL SERVICE. *Government Design Principles*. London: Cabinet Office, 2019.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness, 1993.

HODA, R.; NOBLE, J. Becoming agile: a grounded theory of agile transitions in practice. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING, 39., 2017, Buenos Aires. Proceedings [...]. Buenos Aires: IEEE, 2017. p. 141-151.

HJØRLAND, B. What is knowledge organization (KO)? *Knowledge Organization*, v. 35, n. 2/3, p. 86-101, 2008.

i-Educar: FUNDAÇÃO SMAD – i-Educar. *Sistema de Gestão Escolar i-Educar*. Disponível em: <https://www.ieducar.org>. Acesso em: 23 ago. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. *Gestão do conhecimento na administração pública brasileira: modelo de referência*. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 23 ago. 2025.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

ISACA. *COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives*. Rolling Meadows: ISACA, 2019. Disponível em: <https://www.isaca.org/resources/cobit>. Acesso em: 23 ago. 2025.

ISRILIDIS, J.; ODUSANYA, K.; MAZHAR, M. U. Exploring knowledge management perspectives in smart city research. *International Journal of Information Management*, v. 56, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KERTH, N. L. *Project retrospectives: a handbook for team reviews*. New York: Dorset House, 2001.

- KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating training programs: the four levels*. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2016.
- KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- KOTTER, J. P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- LUNA-REYES, L. F.; GIL-GARCIA, J. R. Digital government transformation and internet portals: the co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, v. 31, n. 4, p. 545-555, 2014.
- MARINI, C. *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2002.
- MERGEL, I. Agile innovation management in government: a research agenda. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 516-523, 2016.
- MERGEL, I.; GONG, Y.; BERTOT, J. Agile government: systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 291-298, 2018.
- MONTGOMERY, D. C. *Introduction to statistical quality control*. 6. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley, 1992.

PMBOK GUIDE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. Project Management Institute, 2017.

PMI. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PROBST, G. et al. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, D. A. Planejamento de governo eletrônico e de transformação digital: proposições para a administração pública municipal. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P. Information architecture for the world wide web. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly, 2002.

SANTOS, A. L.; SILVA, M. R. Gestão do conhecimento no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, p. 456-475, 2018.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. The Scrum Guide. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SHEWHART, W. A. Economic control of quality of manufactured product. New York: Van Nostrand, 1931.

SISP. Guia de Elaboração de PDTIC. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/governanca-de-tic-1/PDTIC_2025_2027.pdf.

SUTHERLAND, J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York: Crown Business, 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation. New York: Oxford University Press, 2019.

TANAKA, S. Aplicação da metodologia ágil em gestão do conhecimento: um estudo em prefeituras municipais. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 10, n. 2, p. 123-140, 2020.

VERNA, A. et al. Knowledge mapping: a systematic literature review and directions for future research. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 10, n. 4, p. 375-395, 2012.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WHITE, S. A.; MIERS, D. *BPMN modeling and reference guide*. Lighthouse Point: Future Strategies Inc., 2008.

ZU, X. et al. Artificial Intelligence Innovation and Knowledge Management. *Sustainability*, 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário de Avaliação Diagnóstica – Modelo de Framework Integrado de Gestão do Conhecimento

O presente questionário tem como objetivo validar o modelo do framework integrado de Gestão do Conhecimento Municipal proposto nesta pesquisa, avaliando sua validade, aplicabilidade e compreensão pelos gestores públicos municipais. Destina-se a profissionais envolvidos na gestão administrativa e de processos em prefeituras de diferentes portes, independentemente do nível formal de adoção de práticas de gestão do conhecimento.

O questionário está estruturado em cinco seções. A primeira coleta dados demográficos dos respondentes, como cargo, tempo de atuação e nível de experiência, para contextualizar as respostas. A segunda seção avalia a percepção sobre o fluxo lógico do modelo proposto, sua aderência às melhores práticas reconhecidas, como o modelo SECI, metodologias ágeis e o ciclo PDCA, e a utilidade da avaliação setorializada da maturidade em gestão do conhecimento.

A terceira seção é dedicada à validação específica dos processos do modelo SECI — Socialização, Externalização, Combinação e Internalização —, buscando verificar a adequação e viabilidade de cada etapa no contexto municipal. A quarta seção aborda a aplicabilidade e viabilidade geral do framework integrado, incluindo a metodologia de captura e disseminação de lições aprendidas, a adequação ao contexto das prefeituras brasileiras e a suficiência dos eixos propostos para avaliação da maturidade da gestão do conhecimento.

Por fim, a quinta seção identifica barreiras, desafios e fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo em prefeituras municipais, permitindo compreender os principais obstáculos e facilitadores na prática.

As respostas são coletadas em escala Likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, permitindo mensurar o grau de concordância dos respondentes com as afirmações apresentadas. Para as questões sobre barreiras e fatores de sucesso, são oferecidas opções múltiplas para seleção.

Este instrumento visa fornecer subsídios para aprimorar o modelo proposto, garantindo que ele seja compreensível, aplicável e efetivo para a realidade da gestão do conhecimento no setor público municipal.

A seguir, são apresentadas as questões do questionário, organizadas por seções, com a indicação dos respectivos eixos avaliados e os pesos atribuídos a cada questão. Esses pesos refletem a importância relativa de cada item para a avaliação da maturidade e aplicabilidade do modelo proposto. Ao final, é apresentada uma tabela detalhando a relação entre cada questão e seu peso por eixo, facilitando a compreensão do impacto de cada resposta na análise geral.

SEÇÃO 1: DADOS DEMOGRÁFICOS

Questão 1 - Você se enquadra em qual categoria?

Aborda: Identificação do perfil profissional dos respondentes para contextualizar as respostas e análises.

Alternativas:

- a) **Secretário Municipal / Diretor de Pasta:** Responsável pela gestão estratégica e administrativa de uma pasta ou secretaria municipal.
- b) **Coordenador de Departamento / Gerente Setorial:** Responsável pela coordenação e supervisão de departamentos ou setores específicos.
- c) **Diretor de TI / Gestor de TI:** Responsável pela gestão da área de Tecnologia da Informação na prefeitura.
- d) **Analista de Processos / Analista Administrativo:** Profissional envolvido na análise e melhoria de processos administrativos.
- e) **Técnico de Nível Superior:** Profissional técnico com formação superior atuando em áreas específicas da administração pública.
- f) **Outros:** Categoria para profissionais que não se enquadram nas anteriores.

Questão 2 - Há quanto tempo você está envolvido na gestão de processos administrativos e/ou tomada de decisões na administração pública municipal?

Aborda: Tempo de experiência dos respondentes na gestão pública, importante para análise da maturidade e conhecimento.

Alternativas:

- a) **De 1 a 4 anos:** Experiência inicial na gestão pública municipal.
- b) **De 4 a 6 anos:** Experiência intermediária, com conhecimento consolidado.
- c) **De 6 a 8 anos:** Experiência avançada na área.
- d) **Mais de 8 anos:** Experiência extensa e profunda na gestão pública municipal.

Questão 3 - De acordo com sua experiência, você se classifica como?

Aborda: Autoavaliação do nível de experiência e especialização dos respondentes.

Alternativas:

- a) **Júnior:** Profissional em início de carreira, com pouca experiência.

- b) **Pleno:** Profissional com experiência intermediária e autonomia.
- c) **Sênior:** Profissional experiente, com alto nível de conhecimento e responsabilidade.
- d) **Especialista:** Profissional com conhecimento aprofundado e reconhecido em sua área.

SEÇÃO 2: AVALIAÇÃO DO FRAMEWORK INTEGRADO

Questão 4 - O modelo proposto de Gestão do Conhecimento Municipal segue um fluxo lógico de execução e está em consonância com as melhores práticas de gestão como o modelo SECI, metodologias ágeis e ciclo PDCA?

Aborda: Avaliação da aderência do modelo integrado às melhores práticas de gestão do conhecimento e melhoria contínua.

Alternativas:

- a) **Discordo totalmente:** O modelo não apresenta um fluxo lógico claro e não está alinhado com as práticas reconhecidas, dificultando sua aplicação e aceitação nas prefeituras.
- b) **Discordo:** O modelo apresenta algumas inconsistências no fluxo ou no alinhamento com as melhores práticas, o que pode comprometer sua efetividade.
- c) **Não concordo e nem discordo:** O modelo é percebido como neutro, sem evidências claras de alinhamento ou desalinhamento com as práticas recomendadas.
- d) **Concordo:** O modelo segue um fluxo lógico e está alinhado com as melhores práticas, sendo aplicável na maioria dos contextos municipais.
- e) **Concordo totalmente:** O modelo é claramente estruturado, segue um fluxo lógico consistente e está plenamente alinhado com o modelo SECI, metodologias ágeis e ciclo PDCA, facilitando sua implementação e aceitação.

Questão 5 - Você acredita que a avaliação da maturidade em gestão do conhecimento, realizada de forma setorializada por secretarias municipais, onde cada dimensão é analisada separadamente, é benéfica para uma gestão mais eficaz?

Aborda: Avaliação da eficácia da análise setorializada da maturidade em gestão do conhecimento para melhorar a gestão municipal.

Alternativas:

- a) **Discordo totalmente:** A avaliação setorializada não traz benefícios claros e pode fragmentar a visão geral, dificultando a tomada de decisões integradas.
- b) **Discordo:** A avaliação setorializada apresenta limitações e pode gerar resultados inconsistentes ou pouco úteis para a gestão eficaz.

c) **Não concordo e nem discordo:** A avaliação setorizada é percebida como neutra, sem evidências claras de benefícios ou prejuízos para a gestão.

d) **Concordo:** A avaliação setorizada contribui para identificar pontos fortes e fracos específicos de cada secretaria, auxiliando na gestão direcionada.

e) **Concordo totalmente:** A avaliação setorizada é fundamental para uma gestão eficaz, pois permite análises detalhadas e ações específicas para cada dimensão e secretaria, promovendo melhorias significativas.

Questão 6 - Você acredita que a classificação dos processos de conhecimento como 'Críticos' ou 'Secundários', com base na entrega de valor direto ao cidadão, seja uma métrica útil para um gestor público tomar decisões em relação a investimentos e ações necessárias para gestão do conhecimento municipal?

Aborda: Avaliação da utilidade da priorização dos processos de conhecimento segundo seu impacto direto no cidadão para a tomada de decisões gerenciais.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** A classificação dos processos como 'Críticos' ou 'Secundários' não é considerada útil para a gestão pública e pode levar a decisões equivocadas.

b) **Discordo:** A métrica apresenta limitações e pode não refletir adequadamente as necessidades reais da gestão do conhecimento.

c) **Não concordo e nem discordo:** A classificação é vista como neutra, sem evidências claras de sua utilidade ou inutilidade para a gestão.

d) **Concordo:** A classificação ajuda a direcionar investimentos e ações para os processos que geram maior valor ao cidadão, auxiliando na gestão eficiente.

e) **Concordo totalmente:** A métrica é fundamental para a gestão pública, permitindo priorizar recursos e esforços nos processos que impactam diretamente o cidadão, otimizando resultados e valor público.

Questão 7 - Você considera que a avaliação do estado dos processos de conhecimento com base no modelo de radar de maturidade proposto é uma prática importante para identificar e priorizar as melhorias na gestão do conhecimento municipal e na resolução de problemas com eficácia?

Aborda: Avaliação da importância do modelo de radar de maturidade para a identificação e priorização de melhorias na gestão do conhecimento.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** A avaliação pelo modelo de radar não é considerada relevante para a gestão do conhecimento e não contribui para a priorização de melhorias.

b) **Discordo:** O modelo apresenta limitações que comprometem sua eficácia na identificação e priorização de melhorias.

c) **Não concordo e nem discordo:** O modelo é percebido como neutro, sem evidências claras de sua importância ou irrelevância.

d) **Concordo:** O modelo é útil para identificar pontos críticos e orientar ações de melhoria na gestão do conhecimento municipal.

e) **Concordo totalmente:** O modelo é uma ferramenta essencial para a gestão eficaz, permitindo a priorização precisa das melhorias e a resolução eficiente de problemas.

SEÇÃO 3: VALIDAÇÃO ESPECÍFICA DO MODELO SECI

Questão 8 - SOCIALIZAÇÃO: O processo de SOCIALIZAÇÃO (compartilhamento de conhecimento tácito através de reuniões, interações diretas e práticas colaborativas) proposto é adequado para o ambiente municipal?

Aborda: Avaliação da adequação do processo de Socialização do modelo SECI ao contexto das prefeituras municipais.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O processo de socialização proposto não é adequado para o ambiente municipal, sendo ineficaz ou impraticável.

b) **Discordo:** O processo de socialização apresenta falhas ou limitações que o tornam pouco adequado para o contexto municipal.

c) **Não concordo e nem discordo:** O processo de socialização é percebido como neutro, sem evidências claras de sua adequação ou inadequação.

d) **Concordo:** O processo de socialização é adequado para o ambiente municipal, facilitando o compartilhamento de conhecimento tácito entre os servidores.

e) **Concordo totalmente:** O processo de socialização proposto é altamente adequado e eficaz para o ambiente municipal, promovendo ativamente o compartilhamento de conhecimento tácito e a colaboração.

Questão 9 - EXTERNALIZAÇÃO: O processo de EXTERNALIZAÇÃO (documentação de conhecimentos, sistematização de experiências e criação de manuais) é viável considerando a rotina municipal?

Aborda: Avaliação da viabilidade do processo de Externalização do modelo SECI no contexto da rotina das prefeituras municipais.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O processo de externalização proposto não é viável na rotina municipal, sendo impraticável devido a limitações de tempo, recursos ou cultura.

b) **Discordo:** O processo de externalização apresenta desafios significativos que comprometem sua viabilidade na rotina municipal.

c) **Não concordo e nem discordo:** O processo de externalização é percebido como neutro, sem evidências claras de sua viabilidade ou inviabilidade.

d) **Concordo:** O processo de externalização é viável na rotina municipal, permitindo a documentação e sistematização de conhecimentos e experiências.

e) **Concordo totalmente:** O processo de externalização proposto é altamente viável e eficaz na rotina municipal, facilitando a documentação e a criação de manuais de forma consistente.

Questão 10 - COMBINAÇÃO: O processo de COMBINAÇÃO (integração de conhecimentos explícitos, análise de dados e síntese de informações) é aplicável no contexto dos processos administrativos municipais?

Aborda: Avaliação da aplicabilidade do processo de Combinação do modelo SECI nos processos administrativos das prefeituras municipais.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O processo de combinação não é aplicável no contexto municipal, apresentando dificuldades práticas ou falta de relevância.

b) **Discordo:** O processo de combinação apresenta limitações que dificultam sua aplicação nos processos administrativos municipais.

c) **Não concordo e nem discordo:** O processo de combinação é percebido como neutro, sem evidências claras de aplicabilidade ou inaplicabilidade.

d) **Concordo:** O processo de combinação é aplicável e contribui para a integração e análise de informações nos processos administrativos municipais.

e) **Concordo totalmente:** O processo de combinação é plenamente aplicável e eficaz, promovendo a integração e síntese de conhecimentos explícitos para apoiar a gestão municipal.

Questão 11 - INTERNALIZAÇÃO: O processo de INTERNALIZAÇÃO (aplicação prática do conhecimento, desenvolvimento de competências e aprendizagem individual) pode ser efetivamente implementado considerando o perfil dos servidores municipais?

Aborda: Avaliação da viabilidade da implementação do processo de Internalização do modelo SECI, considerando as características e perfil dos servidores públicos municipais.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O processo de internalização não pode ser efetivamente implementado devido a limitações no perfil ou capacitação dos servidores municipais.

b) **Discordo:** *Existem desafios significativos que dificultam a implementação efetiva do processo de internalização no contexto municipal.*

c) **Não concordo e nem discordo:** *O processo de internalização é percebido como neutro, sem evidências claras sobre sua viabilidade ou inviabilidade.*

d) **Concordo:** *O processo de internalização pode ser implementado de forma eficaz, considerando o perfil dos servidores e suas competências.*

e) **Concordo totalmente:** *O processo de internalização é plenamente viável e eficaz, promovendo a aplicação prática do conhecimento e o desenvolvimento contínuo das competências dos servidores municipais.*

SEÇÃO 4: APLICABILIDADE E VIABILIDADE

Questão 12 - O processo sugerido poderia ser adotado totalmente ou somar ideias para a atual Gestão do Conhecimento da sua organização municipal?

Aborda: *Avaliação da adaptabilidade e potencial de contribuição do modelo proposto para as práticas de gestão do conhecimento já existentes na organização municipal.*

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** *O processo sugerido não é compatível com a gestão do conhecimento atual da organização e não oferece contribuições relevantes.*

b) **Discordo:** *O processo sugerido apresenta incompatibilidades ou limitações que dificultam sua adoção ou integração com as práticas existentes.*

c) **Não concordo e nem discordo:** *O processo sugerido é percebido como neutro, sem evidências claras de sua compatibilidade ou potencial de contribuição.*

d) **Concordo:** *O processo sugerido pode ser adotado parcialmente ou somar ideias valiosas para aprimorar a gestão do conhecimento atual da organização.*

e) **Concordo totalmente:** *O processo sugerido é altamente compatível e pode ser adotado integralmente ou integrar-se perfeitamente, agregando valor significativo à gestão do conhecimento da organização municipal.*

Questão 13 - Você considera que a proposta sugerida é viável e pode ser implantada na Gestão do Conhecimento de seu ambiente municipal, principalmente voltada na elaboração de um futuro plano de ação de melhoria e implementação de lições aprendidas?

Aborda: *Avaliação da viabilidade da proposta para implantação prática na gestão do conhecimento municipal, com foco em planos de ação e lições aprendidas.*

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** A proposta não é viável para implantação no ambiente municipal e não contribui para planos de ação ou lições aprendidas.

b) **Discordo:** A proposta apresenta limitações que dificultam sua viabilidade e aplicação prática.

c) **Não concordo e nem discordo:** A proposta é percebida como neutra, sem evidências claras sobre sua viabilidade ou inviabilidade.

d) **Concordo:** A proposta é viável e pode ser implantada, contribuindo para a elaboração de planos de ação e a implementação de lições aprendidas.

e) **Concordo totalmente:** A proposta é plenamente viável e eficaz, facilitando a implantação na gestão do conhecimento municipal e promovendo melhorias contínuas por meio de planos de ação e lições aprendidas.

Questão 14 - O framework integrado proposto (SECI + Metodologias Ágeis + PDCA + Lições Aprendidas) é adequado para o contexto das prefeituras brasileiras, considerando as limitações de recursos e rotatividade de pessoal?

Aborda: Avaliação da adequação do framework integrado ao contexto específico das prefeituras brasileiras, considerando desafios como recursos limitados e rotatividade de pessoal.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O framework proposto não é adequado para o contexto das prefeituras brasileiras, sendo inviável ou ineficaz diante das limitações de recursos e rotatividade de pessoal.

b) **Discordo:** O framework apresenta desafios significativos que comprometem sua adequação ao contexto municipal brasileiro.

c) **Não concordo e nem discordo:** O framework é percebido como neutro, sem evidências claras de sua adequação ou inadequação.

d) **Concordo:** O framework é adequado para o contexto das prefeituras brasileiras, mesmo com as limitações de recursos e rotatividade de pessoal.

e) **Concordo totalmente:** O framework proposto é altamente adequado e resiliente para o contexto das prefeituras brasileiras, conseguindo operar e gerar valor mesmo diante das limitações de recursos e da rotatividade de pessoal.

Questão 15 - A metodologia de captura e disseminação de lições aprendidas proposta é prática e aplicável no cotidiano da administração municipal?

Aborda: Avaliação da praticidade e aplicabilidade da metodologia de lições aprendidas no dia a dia da administração municipal.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** A metodologia de lições aprendidas proposta não é prática nem aplicável no cotidiano da administração municipal, sendo burocrática ou ineficaz.

b) **Discordo:** A metodologia apresenta desafios que dificultam sua aplicação prática na rotina municipal.

c) **Não concordo e nem discordo:** A metodologia é percebida como neutra, sem evidências claras de sua praticidade ou inviabilidade.

d) **Concordo:** A metodologia é prática e pode ser aplicada no cotidiano da administração municipal, contribuindo para o aprendizado organizacional.

e) **Concordo totalmente:** A metodologia de lições aprendidas proposta é altamente prática e aplicável, integrando-se facilmente ao cotidiano da administração municipal e promovendo o aprendizado contínuo.

Questão 16 - Para avaliar a efetividade da gestão do conhecimento em prefeituras, sugerimos um modelo de maturidade baseado em 5 eixos:

- Eixo 1: Pessoas e Cultura: Foco em engajamento, colaboração e aprendizado contínuo.
- Eixo 2: Processos: Definição de como o conhecimento é criado, compartilhado, armazenado e aplicado.
- Eixo 3: Tecnologia: Ferramentas e sistemas que suportam a gestão do conhecimento (ex: intranets, bases de dados).
- Eixo 4: Estratégia: Alinhamento da gestão do conhecimento com os objetivos da prefeitura.
- Eixo 5: Liderança: Apoio e incentivo da alta gestão às práticas de conhecimento.

Considerando esses 5 eixos, você acredita que eles são suficientes para uma avaliação completa da gestão do conhecimento em prefeituras?

Aborda: Avaliação da suficiência e abrangência dos 5 eixos propostos para a avaliação da gestão do conhecimento no contexto municipal.

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** Os 5 eixos não são suficientes para uma avaliação completa, faltando aspectos importantes para o contexto das prefeituras.

b) **Discordo:** Os 5 eixos apresentam limitações e não contemplam totalmente as necessidades da avaliação da gestão do conhecimento municipal.

c) **Não concordo e nem discordo:** A suficiência dos 5 eixos é percebida como neutra, sem evidências claras de sua completude ou insuficiência.

d) **Concordo:** Os 5 eixos são suficientes para uma avaliação adequada da gestão do conhecimento nas prefeituras.

e) **Concordo totalmente:** Os 5 eixos são altamente suficientes e abrangentes, proporcionando uma avaliação completa e eficaz da gestão do conhecimento no contexto municipal.

Questão 17 - A proposta de cronograma de implementação (6-12 meses) é realista para o contexto municipal brasileiro?

Alternativas:

a) **Discordo totalmente:** O cronograma de 6-12 meses não é realista para o contexto municipal brasileiro, sendo muito ambicioso e impraticável.

b) **Discordo:** O cronograma apresenta desafios significativos que comprometem seu realismo e viabilidade no ambiente municipal.

c) **Não concordo e nem discordo:** O cronograma é percebido como neutro, sem evidências claras de seu realismo ou irrealismo.

d) **Concordo:** O cronograma de 6-12 meses é realista e pode ser cumprido no contexto municipal brasileiro.

e) **Concordo totalmente:** O cronograma proposto é plenamente realista e adequado para o contexto das prefeituras brasileiras, permitindo uma implementação eficaz dentro do prazo estabelecido.

SEÇÃO 5: BARREIRAS E DESAFIOS

Questão 18 - Quais são as principais barreiras para implementação de gestão do conhecimento em prefeituras? (Selecione até 3 opções)

Aborda: Identificação dos principais obstáculos enfrentados pelas prefeituras para a implementação eficaz da gestão do conhecimento.

Alternativas:

a) **Resistência dos servidores:** Dificuldade em aceitar mudanças e novas práticas, impactando a adoção do framework.

b) **Falta de recursos tecnológicos:** Insuficiência ou inadequação de ferramentas e sistemas para suportar a gestão do conhecimento.

c) **Rotatividade de pessoal:** Alta rotatividade que dificulta a continuidade e a retenção do conhecimento.

d) **Cultura organizacional resistente:** Ambiente cultural que não favorece a colaboração e o compartilhamento do conhecimento.

e) **Falta de capacitação técnica:** Deficiência na formação e treinamento dos servidores para aplicar práticas de gestão do conhecimento.

- f) **Limitações orçamentárias:** Restrições financeiras que limitam investimentos em tecnologia, capacitação e processos.*
- g) **Ausência de liderança comprometida:** Falta de apoio e engajamento da alta gestão para promover a gestão do conhecimento.*
- h) **Falta de tempo para implementação:** Sobrecarga de trabalho que impede a dedicação necessária para implementar o framework.*
- i) **Complexidade dos processos existentes:** Processos burocráticos e complexos que dificultam a adoção de novas práticas.*
- j) **Outros:** Barreiras adicionais não listadas que podem impactar a implementação.*

Questão 19 - Qual o principal fator de sucesso para implementação da gestão do conhecimento em prefeituras?

Alternativas:

- a) **Apoio da alta gestão:** Envolvimento e comprometimento da liderança para promover e sustentar as iniciativas de gestão do conhecimento.*
- b) **Capacitação dos servidores:** Treinamento e desenvolvimento das competências necessárias para aplicar as práticas de gestão do conhecimento.*
- c) **Recursos tecnológicos adequados:** Disponibilidade de ferramentas e sistemas que suportem os processos de gestão do conhecimento.*
- d) **Cultura organizacional favorável:** Ambiente que incentiva a colaboração, o compartilhamento e a valorização do conhecimento.*
- e) **Processos bem definidos:** Estruturação clara dos processos para criação, armazenamento e disseminação do conhecimento.*
- f) **Outros:** Fatores adicionais que possam contribuir para o sucesso da implementação.*

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO FUTURA

Questionário de Avaliação de Maturidade da Gestão do Conhecimento em Prefeituras

Nível de Maturidade da Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento no Setor Público, com foco especial em prefeituras. O objetivo é entender como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado dentro da instituição pública — especialmente em contextos como rotatividade de servidores, uso de tecnologias, melhoria de serviços e práticas de inovação. As informações coletadas ajudarão a desenvolver estratégias e ferramentas mais eficazes para fortalecer a gestão do conhecimento nas administrações públicas.

A cultura organizacional da minha instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 2

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 1

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 2

A gestão do conhecimento é considerada estratégica para os processos administrativos na minha instituição.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 1

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Existe resistência cultural à mudança que dificulta a implementação de práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento. (invertida)

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A alta administração apoia e acompanha as iniciativas de gestão do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Existem recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) adequados para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 1

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A estrutura organizacional (departamentos, hierarquia) da minha instituição facilita a colaboração e o fluxo de conhecimento entre as áreas.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 1

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 2

Os valores e práticas da instituição favorecem a colaboração e a inovação.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)

- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 2

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 1

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A liderança da minha instituição demonstra ativamente o valor da gestão do conhecimento para o sucesso organizacional.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Há estímulo ao compartilhamento de conhecimentos entre os servidores públicos (Socialização).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 5

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A instituição promove mentorias, workshops ou ações voltadas à socialização do conhecimento tácito entre servidores (Socialização).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 5

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 2

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

Existem diretrizes formais para o registro de boas práticas, lições aprendidas e conhecimentos relevantes (Externalização).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 5

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A instituição utiliza ferramentas tecnológicas para integrar e consolidar conhecimentos provenientes de diferentes setores (Combinação).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 5

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

Os servidores são incentivados a aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos em treinamentos e capacitações (Internalização).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 5

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 3

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A liderança valoriza e promove o compartilhamento do conhecimento experiencial entre os membros da equipe.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 1

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 2

A organização enxerga o conhecimento como um ativo estratégico e busca aprimorar sua gestão de forma contínua.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 1

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 3

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A instituição oferece treinamentos regulares sobre gestão do conhecimento e ferramentas relacionadas.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)

- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 2

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 1

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 5

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Os servidores são incentivados a participar de capacitações e compartilhar o que aprenderam com os colegas.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 2

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 1

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 5

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A instituição utiliza ciclos de melhoria contínua (como o PDCA) para revisar e aprimorar processos de gestão do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 5

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

Após a implementação de novas práticas de GC, são realizadas avaliações para identificar oportunidades de melhoria.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 4

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A equipe aprende com falhas anteriores por meio de práticas sistemáticas como retrospectivas, reuniões de avaliação ou lições aprendidas.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 1

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 5

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

Existem políticas ou diretrizes claras para a gestão do conhecimento na instituição.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 3

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A gestão do conhecimento está integrada às práticas de melhoria contínua da área de Tecnologia da Informação.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 5

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A governança de TI na instituição garante a continuidade do conhecimento mesmo em trocas de gestão ou mudanças de equipe.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)

- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 5

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Os projetos e decisões em TI são conduzidos com base no conhecimento acumulado da organização.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 5

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A instituição utiliza ferramentas tecnológicas adequadas para suportar os processos de gestão do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 4

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

A Gestão do Conhecimento contribui para a análise e resposta aos riscos operacionais relacionados à TI da prefeitura.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 4

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 3

Há alinhamento entre os objetivos da governança de TI e as iniciativas de gestão do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 0

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 5

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 3

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A ausência de práticas sistematizadas de gestão do conhecimento compromete a eficiência dos processos administrativos. (invertida)

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 0

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 5

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 1

A implementação de práticas de GC tem resultado em maior eficiência e redução de retrabalho nos processos.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A gestão do conhecimento fortalece a capacidade da instituição de inovar e se adaptar a novos desafios. A instituição está usando alguma gestão do conhecimento pra contribuir?

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)

- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

O conhecimento é utilizado como base para melhorar os serviços prestados à população.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente
- (Fator: 2) - Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A instituição reconhece e trata a perda de conhecimento causada pela rotatividade de servidores como um risco organizacional relevante.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

Os indicadores de desempenho da instituição contemplam métricas relacionadas à retenção e ao uso do conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A instituição utiliza ferramentas ou metodologias para medir e monitorar a maturidade dos processos de Gestão do Conhecimento.

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A perda de conhecimento é considerada um risco organizacional formalmente mapeado (em linha com a ISO 31000).

- Discordo totalmente - (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 5

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5

A gestão do conhecimento tem contribuído para a melhoria da tomada de decisões na minha instituição.

- Discordo totalmente (Fator: -2)
- Discordo - (Fator: -1)
- Neutro - (Fator: 0)
- Concordo - (Fator: 1)
- Concordo totalmente - (Fator: 2)

Relação de Eixos e Pesos

CULTURA ORGANIZACIONAL E FATORES FACILITADORES: 4

MODELO SECI E PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO: 0

CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: 1

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DO CONHECIMENTO: 0

TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DE SUPORTE: 5