

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR STRENGTHENING
TRAINING IN THE MUNICIPAL PUBLIC SERVICE**

Ciências Sociais Aplicadas • 18/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787100740](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787100740)

Jaciara Santos

RESUMO

Este artigo analisa a gestão do conhecimento como estratégia para o fortalecimento da capacitação no serviço público municipal de Delmiro Gouveia, Alagoas. A pesquisa investiga as fragilidades nos processos de criação, retenção e compartilhamento de saberes institucionais decorrentes da burocracia rígida e da descontinuidade administrativa. O objetivo geral consiste em avaliar a aplicação do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) integrado às Comunidades de Prática (CoPs) para aprimorar a política de capacitação e a eficiência na gestão pública local. Adota-se metodologia mista, descritivo-analítica, configurada como estudo de caso empírico com 11 servidores públicos municipais da administração direta. Os dados foram obtidos por meio de questionários com questões abertas e fechadas, pesquisa documental e submetidos à estatística descritiva e à análise de conteúdo categorial. Os resultados evidenciam que, embora haja elevado compartilhamento informal (socialização) e aplicação prática (internalização), persistem graves gargalos na codificação (externalização) e integração de sistemas (combinação), gerando perda de memória institucional. Conclui-se que a superação desse cenário requer a transição para um modelo híbrido (SECI + CoPs) ancorado em uma Escola de Gestão Municipal e governança participativa, garantindo a perenidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Modelo SECI; Comunidades de prática; Capacitação pública; Administração municipal.

ABSTRACT

This article analyzes knowledge management as a strategy to strengthen training in the municipal public service of Delmiro Gouveia, Alagoas. The research investigates weaknesses in the

processes of creating, retaining, and sharing institutional knowledge arising from rigid bureaucracy and administrative discontinuity. The main objective is to evaluate the application of the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization) integrated with Communities of Practice (CoPs) to enhance public training policy and administrative efficiency. A mixed-methods, descriptive-analytical approach is adopted through an empirical case study with 11 municipal civil servants from direct administration. Data were collected using questionnaires with open and closed questions, document analysis, and processed through descriptive statistics and content analysis. Results indicate that while informal sharing (socialization) and practical application (internalization) are high, severe bottlenecks persist in documentation (externalization) and system integration (combination), leading to institutional memory loss. The study concludes that overcoming this scenario requires adopting a hybrid model (SECI + CoPs) anchored in a Municipal School of Management and participatory governance, ensuring the sustainability of public services.

Keywords: Knowledge management; SECI model; Communities of practice; Public training; Municipal administration.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública municipal contemporânea enfrenta desafios estruturais complexos relacionados à preservação do seu capital intelectual e à garantia da eficiência administrativa. Dentre essas barreiras, destacam-se a descontinuidade administrativa – potencializada pela alternância nos ciclos eleitorais –, a rotatividade de gestores e servidores, a escassez de registros sistemáticos de rotinas de trabalho e a oferta fragmentada de capacitações. No âmbito municipal, a ausência de mecanismos formais de retenção

do saber técnico transforma o conhecimento em um ativo puramente tácito e individualizado, expondo as prefeituras a contínuas perdas de memória organizacional e retrabalhos recorrentes.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) aliada a políticas contínuas de capacitação surge como uma ferramenta estratégica indispensável para estruturar a capacidade de resposta do Estado. Sob a perspectiva da Nova Gestão Pública, gerenciar o capital intelectual não visa à obtenção de vantagem competitiva de mercado, mas sim à geração de valor público, ao aprimoramento da governança e à concretização do princípio constitucional da eficiência (Batista, 2012; Di Pietro, 2022).

Diante desse panorama, o problema central de pesquisa questiona: de que forma a gestão do conhecimento pode estruturar uma política institucional de capacitação capaz de mitigar os efeitos da descontinuidade administrativa e impactar positivamente a eficiência e a cultura organizacional no serviço público municipal de Delmiro Gouveia/AL?

Para responder a essa questão, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a gestão do conhecimento como estratégia de fortalecimento da capacitação no serviço público de Delmiro Gouveia/AL, a partir do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) integrado às Comunidades de Prática (Wenger, 1998), propondo diretrizes adaptadas à realidade municipal. Especificamente, busca-se: (a) diagnosticar os gargalos informacionais e formativos nas fases de socialização, externalização, combinação e internalização no município; (b) examinar as limitações teóricas do modelo SECI em contextos públicos; (c) analisar a viabilidade da integração híbrida

entre o SECI e as Comunidades de Prática; e (d) delinear um plano de governança e implementação estruturado em fases.

A relevância teórica e prática da pesquisa fundamenta-se na escassez de estudos empíricos sobre gestão do conhecimento aplicados a prefeituras de médio e pequeno porte. Justifica-se, ainda, pela necessidade de blindar o patrimônio imaterial da administração local contra as rupturas políticas, transformando o conhecimento disperso em rotinas padronizadas que assegurem serviços públicos de qualidade superior ao cidadão

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão do Conhecimento e Geração de Valor Público

A Gestão do Conhecimento na administração pública brasileira transcende a mera aplicação de técnicas corporativas e orienta-se pela produção de valor público e fortalecimento da governança (Batista, 2012). A eficiência administrativa preconizada pelo artigo 37 da Constituição Federal pressupõe a entrega de serviços céleres, transparentes e qualificados (Di Pietro, 2022). No âmbito municipal, a ausência de diretrizes sistemáticas de GC intensifica a vulnerabilidade das equipes frente às transições governamentais, gerando descontinuidade em projetos exitosos e desmotivação funcional (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021). Institucionalizar a GC atua, portanto, como uma salvaguarda para a perenidade dos processos administrativos.

2.2. A Dinâmica do Modelo SECI e as Limitações em Ambientes Burocráticos

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) postula que a criação do conhecimento ocorre mediante a conversão contínua entre o conhecimento tácito (experiential e subjetivo) e o explícito (formalizado e codificado) por meio de quatro modos:

1. **Socialização:** compartilhamento de conhecimento tácito via interação e convivência direta;
2. **Externalização:** codificação e transformação do tácito em conceitos e documentos explícitos (manuais, rotinas);
3. **Combinação:** sistematização, agrupamento e difusão de conhecimentos explícitos em bases de dados e sistemas integrados;
4. **Internalização:** absorção prática do conhecimento explícito pelos indivíduos, reintegrando-o à experiência tácita.

Apesar de sua relevância, a transposição linear do modelo SECI para o setor público enfrenta restrições. Carneiro (2000) observa que a forte ênfase na conformidade normativa e a rigidez burocrática inibem a espontaneidade necessária à conversão do conhecimento. Cherman e Rocha (2013) alertam para o risco da "petrificação do conhecimento", decorrente da codificação excessiva em manuais estáticos não acompanhada de práticas colaborativas. Adicionalmente, estruturas hierarquizadas e aversão ao risco limitam a experimentação e a comunicação horizontal (Argote; Ingram, 2000; Schein, 2009).

2.3. Comunidades de Prática e a Perspectiva das Organizações Que Aprendem

Para superar as barreiras de rigidez estrutural, a integração com as Comunidades de Prática (CoPs) de Wenger (1998) apresenta-se como solução viável. As CoPs constituem redes orgânicas e informais de servidores que compartilham interesses e práticas comuns, viabilizando o aprendizado situado e a negociação contínua de significados sem as amarras hierárquicas tradicionais.

Essa perspectiva converge para o conceito de "Organização que Aprende" (*Learning Organisation*), defendido por Senge (1990) e adaptado ao setor público por Kools e Stoll (2016). A capacitação deixa de ser um evento isolado e passa a configurar um processo de aprendizagem contínua ao longo da vida (Freire, 1996; Libâneo, 2013), orientado pela Gestão por Competências no tripé Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e operacionalizado por meio de trilhas de aprendizagem e mentoria (Batista, 2012; Albini et al., 2021).

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem mista (quanti-qualitativa), de natureza descritivo-analítica, operacionalizada por meio de um estudo de caso empírico na Prefeitura de Delmiro Gouveia/AL. O método indutivo permitiu partir do exame do contexto operacional local para propor diretrizes de aplicabilidade ampla na gestão pública.

A amostra não probabilística por conveniência foi composta por 11 servidores públicos pertencentes à Administração Direta, contemplando secretarias chave como Finanças e Tributação, Administração, Saúde e Educação. A delimitação amostral considerou a proximidade com processos estratégicos e a viabilidade de acesso aos participantes.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado contendo questões fechadas em escala ordinal e uma questão aberta voltada a sugestões práticas, complementado pela análise documental e observação participante. Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva, sendo utilizados de forma ilustrativa. Os dados qualitativos (respostas abertas) foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011), desenvolvida nas etapas de pré-análise, exploração do material, categorização temática e inferência interpretativa.

A pesquisa atendeu rigorosamente às exigências éticas da Resolução CNS nº 510/2016, tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o parecer nº 8.516.737, CAAE: 97631226.0.0000.5641, resguardando o sigilo e o anonimato dos participantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Perfil dos Participantes e Diagnóstico da Capacitação

A caracterização da amostra indicou elevada maturidade profissional e acadêmica: 90,9% dos respondentes possuem mais de 5 anos de atuação no serviço público e 100% contam com formação superior completa, sendo que 63,6% possuem pós-graduação. Esse perfil demonstra a existência de um denso capital intelectual e conhecimento tácito acumulado na instituição.

No diagnóstico da capacitação, 54,6% avaliaram positivamente a continuidade dos treinamentos ofertados, e 63,7% consideraram os temas alinhados às necessidades do trabalho diário. Contudo, 45,5% apontaram fragilidades severas quanto à periodicidade e estruturação dos programas, revelando que as ações de formação

ainda ocorrem predominantemente de modo pontual e reativo, sem planejamento de longo prazo.

4.2. Análise das Dimensões do Modelo SECI

A análise das respostas à luz da espiral do conhecimento revelou desempenhos assimétricos entre as fases do modelo:

- **Socialização:** 54,6% dos participantes relataram boa integração intersetorial, mas 45,5% destacaram isolamento entre pastas, evidenciando que a socialização ocorre por afinidades interpessoais e não por fluxos formais de comunicação.
- **Externalização:** Representa o gargalo mais crítico. Cerca de 63,6% dos respondentes atribuíram avaliações insatisfatórias ao registro do conhecimento em manuais, fluxos ou sistemas. A ausência de codificação provoca vazios institucionais irreparáveis a cada ciclo de substituição de pessoal.
- **Combinação:** Apresenta deficiências associadas à fragmentação tecnológica, onde bancos de dados dispersos e ausência de repositórios digitais centralizados exigem esforço manual excessivo de reconciliação de dados.
- **Internalização:** Apresentou o melhor índice: 72,7% dos servidores indicaram aplicar na rotina de trabalho os aprendizados obtidos em capacitações formais.

Essa dinâmica empírica configura uma "contraespiral contrátil": os servidores detêm experiência prática e vontade de aplicar o conhecimento, mas a falha na externalização e combinação impede

que o aprendizado individual se converta em patrimônio organizacional perene.

4.3. Categorias Temáticas Emergentes

A análise de conteúdo das questões abertas identificou quatro categorias analíticas prioritárias:

1. **Barreiras Culturais e Relações de Poder:** Apego a rotinas burocráticas tradicionais e retenção da informação como instrumento de autoridade e controle departamental (Schein, 2009; Batista, 2012).
2. **Fragilidade Tecnológica e Repositórios Inexistentes:** A carência de sistemas integrados força os servidores a recorrer a instruções informais e fragmentadas. A tecnologia precisa atuar como infraestrutura de suporte à externalização e combinação (Kools; Stoll, 2016).
3. **Descontinuidade Administrativa e Perda de Memória:** Forte apreensão com o abandono de projetos estratégicos em momentos de transição de gestão.
4. **Demandas por Institucionalização Formativa:** Propostas convergentes voltadas à criação de manuais de procedimentos padronizados, oficinas práticas com servidores atuando como multiplicadores, e fomento a Comunidades de Prática intersetoriais.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: O MODELO HÍBRIDO (SECI + COP)

Diante das evidências empíricas, propõe-se uma intervenção estruturada no modelo híbrido que integra a espiral SECI às Comunidades de Prática de Wenger (1998), alicerçada na experiência bem-sucedida de modernização de outros municípios brasileiros (como Fortaleza e Curitiba).

A proposta organiza-se em um plano de implementação de 12 meses dividido em três fases sequenciais:

CRONOGRAMA EXECUTIVO (12 MESES)

FASE 1 (Meses 1 a 3)	FASE 2 (Meses 4 a 6)	FASE 3 (Meses 7 a 12)
Diagnóstico e Mobilização	Capacitação e Pilotos	Escola de Gestão e Expansão
- Mapeamento de stakeholders	- Seleção de 20 facilitadores	- Implantação da Escola de Gestão Municipal
- Diagnóstico de gaps	- Capacitação de 40h (SECI + CoP)	- Repositório digital oficial
- Criação do Comitê Gestor	- Execução de pilotos setoriais (Saúde, Educação, Finanças)	- Escalonamento para 100% das secretarias municipais
- Instituição das CoPs piloto	- Validação de lições aprendidas	

A governança do plano é ancorada na Secretaria de Administração em conjunto com o Gabinete do Executivo, adotando indicadores de desempenho com metas SMART (taxa de adesão > 75%, redução de retrabalho e horas de formação continuada certificadas) e ciclos contínuos de avaliação PDCA.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a fragilidade na retenção do conhecimento e a oferta descontínua de capacitações na Prefeitura Municipal de Delmiro Gouveia/AL não decorrem da indisposição dos servidores para compartilhar saberes, mas sim da ausência de mecanismos institucionais de externalização e combinação.

A integração do modelo SECI com as Comunidades de Prática revelou-se uma resposta teórica e gerencial robusta para superar os limites da burocracia estatal. Ao promover a criação de espaços colaborativos horizontais, estruturação de repositórios digitais e a fundação da Escola de Gestão Municipal, o município estabelece as bases para converter saberes tácitos em políticas públicas duradouras, blindando sua memória institucional contra as incertezas dos ciclos políticos.

Como limitações, reconhece-se o tamanho reduzido da amostra (11 participantes) e a realização em estudo de caso único, o que restringe a generalização estatística direta, embora preserve a validade analítica e a transferibilidade conceitual para municípios de porte equivalente. Recomenda-se, para estudos futuros, o acompanhamento longitudinal da implementação do plano de 12 meses e a aplicação do diagnóstico em outros municípios da região do semiárido alagoano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINI, Fabiana et al. Modelo simplificado de gestão por competências: aplicação em gestores de uma secretaria municipal de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 876-896, 2021.

ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Carlos et al. A gestão por competências no setor público: desafios e oportunidades sob a ótica da Nova Gestão Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 2, p. 301-325, 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BORINS, Sandford. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 8, p. 467-476, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

CARNEIRO, Alberto. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.

CHERMAN, Andrea; ROCHA, Angela. Criação e transferência de conhecimento no setor público: uma análise crítica do modelo SECI. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 12, n. 3, p. 102-115, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Inovação e governança no setor público municipal**. Brasília: Enap, 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

KOOLS, Marco; STOLL, Louise. **What makes a school a learning organisation?** OECD Education Working Papers, No. 137. Paris: OECD Publishing, 2016.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **Building capacity for evidence-informed policy-making**. Paris: OECD Publishing, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STRUŻYNA, Janusz; MARZEC, Izabela; BOZIOŃELOS, Nikos. Managing knowledge under conditions of uncertainty and political instability in public sector organizations. **Public Management Review**, v. 23, n. 6, p. 890-912, 2021.

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