



GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM CAMINHO POSSÍVEL PARA A SUSTENTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

ALINE CRISTINA ROMAGNOLI; JAQUELINE COSTA CASTILHO MOREIRA

RESUMO

O desenvolvimento sustentável tem pautado as discussões de organizações públicas e privadas, de maneira mais intensa, desde a implementação da Agenda 2030 da ONU em 2016. Contudo, o Brasil tem demonstrado preocupação com as questões de sustentabilidade desde o final da década de 1990, quando foi concebido o Programa A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública. tem buscado conectar e estimular órgãos públicos a implementarem práticas de sustentabilidade. Atualmente, são mais de quinhentos órgãos públicos que aderiram à A3P, constituindo um grande desafio conectar pessoas, instituições e gerenciar o grande volume de conhecimento gerado a partir da implementação de práticas de sustentabilidade em um território de dimensões continentais. A Gestão do Conhecimento (GC) pode, portanto, constituir um caminho viável para a implementação efetiva da Agenda Ambiental na Administração Pública, por meio de práticas que possibilitem compartilhar, aplicar e criar conhecimento sobre o tema no setor público brasileiro. O presente estudo se baseia em uma pesquisa documental e procedimento de observação sistemática no sítio institucional A3P, com o objetivo de identificar práticas de GC já implementadas pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. A partir da observação realizada, as pesquisadoras identificaram práticas implementadas com oportunidades de melhoria e um cenário favorável para implementação de outras práticas, bem como os principais desafios, como a continuidade de ações no setor público e a integração entre práticas, viabilizando a formação de um ecossistema de conhecimento. Como contribuição futura, vislumbra-se a possibilidade de aprofundamento nas contribuições da Gestão do Conhecimento para as ações de sustentabilidade, por meio de questionário ou entrevistas com os agentes públicos envolvidos na implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública.

Palavras-chave: Boas práticas; Fóruns; Comunidades de Prática; Agenda 2030; *Benchmarking*.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável tem pautado as discussões de organizações públicas e privadas, de maneira mais intensa, desde a adoção da Agenda 2030 em 2015 e início de sua implementação em 2016, pelo Estados Membros da Organização das Nações Unidas (ONU).

A Agenda 2030 é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), 169 metas globais e seus respectivos indicadores, direcionados para o desenvolvimento econômico, erradicação da pobreza, inclusão social, sustentabilidade ambiental e governança (Brasil, 2025).

Contudo, muito antes da adoção da Agenda 2030, o Brasil já demonstrava preocupação com as questões envolvendo a sustentabilidade no setor público.

A Agenda Ambiental na Administração Pública, também conhecida como A3P, é um programa sob gestão do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), concebido e implementado em 1999, ainda vigente, e cujo objetivo tem sido estimular órgãos públicos a implementarem práticas de sustentabilidade (Brasil, 2025).

Estrutura-se em seis eixos temáticos, a saber: 1) uso racional de recursos naturais e bens públicos; 2) gestão adequada dos resíduos gerados; 3) qualidade de vida no ambiente de trabalho; 4) compras públicas sustentáveis; 5) construções sustentáveis e 6) sensibilização e capacitação dos servidores (Brasil, 2025).

Atualmente são mais de 500 (quinhentos) órgãos públicos participando voluntariamente do programa (Brasil, 2025), portanto, constitui um grande desafio gerenciar o volume de conhecimento gerado entre participantes geograficamente dispersos, em um país de dimensões continentais como o Brasil.

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida como o processo pelo qual as organizações capturam, distribuem e utilizam o conhecimento de maneira eficaz (Davenport e Prusak, 1998). Wiig (2000), em seus estudos sobre o tema na administração pública, destaca que a Gestão do Conhecimento surgiu para trazer abordagens que possibilitassem criar e alavancar o capital intelectual no âmbito empresarial.

No âmbito organizacional, a Gestão do Conhecimento ocorre por meio de práticas, que podem ser definidas como atividades regulares e repetidas, por meio das quais é possível identificar (Wiig, 2000; Probst, Raub e Romhardt, 2002), capturar (Davenport e Prusak, 1998; Wiig, 2000), compartilhar (Davenport e Prusak, 1998; Wiig, 2000; Figueiredo, 2005; Takeuchi e Nonaka, 2008), disseminar (Davenport e Prusak, 1998; Wiig, 2000; Figueiredo, 2005; Johnson, 2009), distribuir (Davenport e Prusak, 1998; Wiig, 2000), armazenar, aplicar (Johnson, 2009), reutilizar (Figueiredo, 2005) e criar conhecimento organizacional (Wiig, 2000, Figueiredo, 2005, Choo, 2006, Takeuchi e Nonaka, 2008).

Dentre as práticas descritas de maneira mais recorrente na literatura sobre Gestão do Conhecimento, destacam-se: *benchmarking* interno e externo (Batista 2012; Batista, 2023), comunidades de prática (Lave e Wenger, 1991; Davenport e Prusak, 1998; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Kimble e Bourdon, 2008; Batista, 2012), fóruns presenciais e virtuais (Davenport e Prusak, 1998; Figueiredo, 2005; Batista, 2012 e Fialho, 2014), lições aprendidas (Wiig, 2000; Batista, 2012), melhores/boas práticas (Probst, Raub e Romhardt, 2002; Terra, 2003; Figueiredo, 2005; Batista, 2012), páginas amarelas (Davenport e Prusak, 1998; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Santiago Junior, 2004; Figueiredo, 2005; Batista, 2012; APO, 2020).

No setor privado, gerir o conhecimento tem, por principal objetivo, o lucro e o crescimento do negócio. Já no âmbito da administração pública, a Gestão do Conhecimento auxilia na implementação de práticas inovadoras, com objetivo de melhorar processos, produtos e serviços, aumentar a eficiência e a transparência, contribuir para a legalidade e boas práticas de gestão, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população (Batista, 2012; Batista 2023).

Dada a contextualização acima, o objetivo geral é identificar quais práticas de Gestão do Conhecimento têm sido utilizadas pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima para disseminação do conhecimento sobre sustentabilidade na Administração Pública, bem como as oportunidades de melhoria para as práticas identificadas, sob o ponto de vista da literatura neste tema.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Para realização deste trabalho, procedeu-se a uma pesquisa documental no sítio da Agenda Ambiental na Administração Pública. Cabe destacar que os dados são de acesso

público, portanto, não houve necessidade de solicitação de autorização ou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisas (CEP).

A pesquisa documental se baseia em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e que suas fontes são muito mais diversificadas do que a pesquisa bibliográfica, contemplando relatórios de empresas, tabelas estatísticas, arquivos (Gil, 2002; Marconi e Lakatos, 2003). A escolha pela análise do sítio da Agenda Ambiente da Administração Pública justifica-se por se tratar de um programa consolidado na área de sustentabilidade, temática do Congresso em questão.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi uma ficha de observação sistemática elaborada pelas autoras, com objetivo de identificar as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima no Programa A3P, bem como as oportunidades de melhoria identificadas, conforme modelo descrito no quadro 1:

Quadro 1 – Modelo de ficha de observação sistemática

Codificador: Aline Cristina Romagnoli		
Sítio analisado: http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/		
Nível de acesso: acesso aberto, domínio público.		
Período da observação: 02 a 10 de janeiro de 2025		
Prática de GC	Ocorrência Sim ou Não	Observação
<i>Benchmarking</i>		
Comunidades de Prática		
Fóruns presenciais e virtuais		
Melhores práticas/boas práticas		
Páginas amarelas (identificação de especialistas)		

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

O período de observação no sítio institucional do Programa ocorreu entre os dias 02 e 10 de janeiro de 2025.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram selecionadas pelas autoras cinco práticas de Gestão do Conhecimento amplamente discutidas na literatura sobre o tema, inclusive por autores que estudam GC no setor público brasileiro. Os resultados detalhados podem ser observados no quadro 2:

Quadro 2 – Resultado da observação sistemática

Prática de GC	Ocorrência	Definição	Observação sistemática
<i>Benchmarking</i>	Não	De acordo com Probst, Raub e Romhardt, “o <i>benchmarking</i> é um conjunto de métodos teóricos e de subsídios práticos que ajudam as empresas a identificarem os próprios pontos fracos em relação à concorrência” (2002, p.64). Os autores destacam ainda que além do <i>benchmarking</i> externo, há também o interno, dentro da própria organização, que possibilita a identificação e transferência de melhores práticas.	Embora os contatos dos empregados responsáveis pelas práticas de sustentabilidade estejam disponíveis, não fica evidenciado se isso tem gerado conexões entre diferentes órgãos públicos para aproveitamento de boas práticas. O próprio Ministério poderia fomentar encontros de <i>benchmarking</i> e compartilhar os resultados desses encontros na página do programa.

Comunidades de Prática	Sim	Kimble e Bourdon (2008) definem COPs como grupos de pessoas que compartilham de objetivos comuns, participando de atividades compartilhadas, unidas pelos laços sociais criados pelas interações da própria comunidade. A literatura evidencia os benefícios das Comunidades, como networking, aceleração do aprendizado, compartilhamento de conhecimento, pertencimento, redução de erros, compartilhamento de boas práticas (Lave e Wenger, 1991; Davenport e Prusak, 1998; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Kimble e Bourdon, 2008; Batista, 2012).	A Rede A3P (http://a3p.mma.gov.br/rede-a3p/) integra pessoas físicas e jurídicas, dos setores público e privados, com objetivo de promover o compartilhamento de experiências. Entretanto, não fica evidenciado de que forma isso acontece. Após o cadastro, o participante não é direcionado para nenhuma plataforma na qual possa, de fato, interagir síncrona ou assincronamente com outros participantes. Uma possibilidade seria a criação de Comunidades em plataformas que se assemelham a redes sociais corporativas ou grupos, onde as pessoas possam interagir e trocar conhecimento sobre as práticas que estão sendo implementadas em suas respectivas organizações.
Fóruns presenciais e virtuais	Sim	Fóruns presenciais e/ou virtuais podem ser “[...] definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização” (Batista, 2012, p.59).	Os fóruns presenciais são bienais e o último ocorreu em novembro de 2024: http://a3p.mma.gov.br/forum/
Melhores práticas/boas práticas/ <i>best practices</i>	Sim	Identificar e gerir as melhores práticas “tem por objetivo descobrir dentro ou fora da empresa, dentro ou fora do setor de atuação dela, práticas que funcionem excelentemente. [...] Uma <i>best practice</i> deve oferecer aspectos vantajosos e com relevantes melhorias, permitindo incrementar produtividade, lucro, economias, redução de desperdícios, qualidade, satisfação dos clientes (internos ou externos) e, consequentemente, alavancar a competitividade daquele processo, produto, serviço ou negócio” (Figueiredo, 2005, p.200).	O programa A3P possui um banco com 125 boas práticas cadastradas, divididas em 11 temas: http://a3p.mma.gov.br/boas-praticas/ Muitas práticas são antigas e não é possível afirmar se elas ainda estão ocorrendo. A ausência de atualização da página ou de descontinuidade da ação, podem impactar no aproveitamento do registro por outro órgão público interessado.
Páginas amarelas (identificação de especialistas)	Não	Santiago Junior define páginas amarelas como um “banco de dados on-line com a lista de pessoas e o respectivo conhecimento de seu domínio. Tem como grande objetivo a localização de especialistas que detêm o conhecimento sobre assuntos relevantes [...]” (2004, p. 57).	Não há uma página dedicada a identificação de quem são os especialistas/profissionais de referência de cada órgão público no tema sustentabilidade. Uma oportunidade de melhoria e possibilidade de viabilizar o mapeamento desses especialistas seria por meio das ações cadastradas no próprio banco de boas práticas A3P. Nesse cadastro constam os contatos dos responsáveis por cada prática, insumo necessário para o mapeamento de especialistas por meio de páginas amarelas.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

4 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento tem sido estudada e implementada na Administração Pública há mais de duas décadas (Batista, 2012; Batista, 2023). Entretanto, há muitas oportunidades de implementação de práticas estruturadas de GC em programas governamentais e, sobretudo, de integração entre práticas já existentes.

O caso do Programa A3P demonstra que embora existam práticas implementadas, elas carecem, principalmente, de continuidade, atualização constante e integração entre as ações, elementos necessários para composição de um ecossistema de compartilhamento, aplicação e criação de conhecimentos.

Embora o estudo apresente limitação devido ao recorde de uma análise contextualizada em um programa específico do governo federal, é possível vislumbrar estudos futuros envolvendo pesquisas aprofundadas acerca da percepção dos agentes públicos e instituições envolvidas no Programa A3P sobre a efetividade das práticas de gestão do conhecimento, por meio de entrevistas ou pesquisas de levantamento.

REFERÊNCIAS

APQC. AMERICAN PRODUCTIVITY E QUALITY CENTER. **Communities of Practice**. Disponível em: <<https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management/communities-of-practice>>. Acesso em: 29 set. 2024.

APQC. AMERICAN PRODUCTIVITY E QUALITY CENTER. **Checklist to evaluate communities of practice**. Disponível em: <<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/checklist-evaluate-communities-practice>>. Acesso em 05 jan. 2025.

APQC. AMERICAN PRODUCTIVITY E QUALITY CENTER. **Understanding Communities of Practice**. Publicado em: 27 jun.2024. Disponível em:< <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/understanding-communities-practice>>. Acesso em 05 jan. 2024.

APO. ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020. Disponível em:< <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>>. Acesso em 05 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. **A3P: instituições parceiras**. Disponível em:< <http://a3p.mma.gov.br/instituicoes-parceiras/>>. Acesso em 17 jan. 2025.

BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:< <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>>. Acesso em 15 jan. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento simplificada**: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil. Brasília: IPEA, 2023. 212p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (L. Peres, Trans.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FIALHO, Joaquim Manuel Rocha. **Análise de redes sociais:** princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, número especial, p. 9-26, out. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/20881/11745>. Acesso em 30 ago. 2023.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FONTAINE, Michael A; MILLEN, David R. Understanding the benefits and impact of communities of practice. In: HILDRETH, Paul; KIMBLE, Chris. **Knowledge networks:** Innovation trough communities of practice. Idea Group Publishing, 2004002E

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002. 4ª edição.

KIMBLE, Chris; BOURDON, Isabelle. **Some success factors for the communal management of knowledge.** International Journal of Information Management, 28(6), 2008, pp. 461 - 467. Disponível em: < http://www.chris-kimble.com/Publications/Documents/Kimble_2008-IJIM-Final.pdf>. Acesso em 08 out. 2024.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Aprendizagem situada: participação periférica legitimada.** Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LESSER, Eric; STORCK, John. **Communities of Practice and Organizational Performance.** IBM Systems Journal, v.40, n.4, 2001. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/270899705>>. Acesso em 10 jan. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2003. 5ª edição.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SAINT-ONGE, Hubert; WALLACE, Debra. **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage.** Elsevier-Science, 2003.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.