O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 17 | Nº 50 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10633211

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

SUSTENTABILIDADE MUNICIPAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE GOVERNAMENTAL[1]

Jean Francisco Bernardino[2]

Silvio Roberto Stefani[3]

Marcia Aparecida Zampier[4]

Resumo

O presente artigo tem como tema a abordagem da Sustentabilidade Municipal e da Gestão do Conhecimento - GC, em uma pesquisa realizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) nos municípios do estado. O objetivo principal é identificar as dimensões de Sustentabilidade Municipal e as Práticas de Gestão do Conhecimento descritas nos questionários de Avaliação da Atuação Governamental realizada pelo TCE-PR (2023). A classificação da pesquisa compreende uma abordagem interpretativista, de natureza aplicada, de propósito exploratório descritivo, método misto, de procedimentos de pesquisa bibliográfica – com revisão sistemática de literatura – e documental – com análise de conteúdo. Os dados foram disponibilizados via plataforma pública online pelo TCE-PR, a análise dos dados foi realizada com o auxílio do Software NVIVO14 e planilhas eletrônicas. Os resultados do estudo apontam a presença de Práticas de Gestão do Conhecimento em diversas áreas, como Educação, Saúde, Assistência Social, Previdência e Transparência, com exceção da área da Administração Financeira descrita na pesquisa do TCE-PR. As Práticas de Gestão do Conhecimento que obtiveram destaque foram: Mapeamento de Processos, Fóruns e Encontros para Discussões e a Gestão Eletrônica de Documentos. Quanto às dimensões de Sustentabilidade Municipal predominantes nos questionários, destacam-se a Dimensão Social e Inclusão Social.

Palavras-chave: Cidades Sustentáveis; Gestão Pública; Práticas de Gestão do Conhecimento; Sustentabilidade Municipal; TCE-PR.

Abstract

This article's theme is the approach to Municipal Sustainability and Knowledge Management - GC, in a survey carried out by the Court of Auditors of the State of Paraná (TCE-PR) in the state's municipalities. The main objective is to identify the dimensions of Municipal Sustainability and Knowledge Management Practices described in the Government Performance Assessment questionnaires carried out by TCE-PR (2023). The research classification comprises an interpretive approach, of an applied nature, with an exploratory and descriptive purpose, mixed method, bibliographic research procedures – with systematic literature review – and documentary research – with content analysis. The data were made available via a public online platform by TCE-PR, data analysis was carried out with the help of NVIVO14 Software and electronic spreadsheets. The results of the study point to the presence of Knowledge Management Practices in several areas, such as Education, Health, Social Assistance, Pensions and Transparency, with the exception of the area of Financial Administration described in the TCE-PR research. The Knowledge Management Practices that stood out were: Process Mapping, Forums and Meetings for Discussions and Electronic Document Management. Regarding the dimensions of Municipal Sustainability predominant in the questionnaires, the Social Dimension and Social Inclusion stand out.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Sustainability; Public Management; Sustainable Cities; TCE-PR.

[1] O presente estudo contou com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

[2] Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Doutor em Tecnologia e Sociedade pela Universidade Tecnologia Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: jean.f.bernardino@gmail.com

[3] Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: silviostefano@unicentro.br

[4] Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Doutoranda em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). E-mail: mzampier@unicentro.br

INTRODUÇÃO

Este estudo propõe-se a explorar o cenário da Sustentabilidade Municipal e as Práticas de Gestão do Conhecimento em um contexto específico: as respostas de agentes públicos a uma Avaliação da Atuação Governamental aplicada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE-PR.

Os temas centrais são a Sustentabilidade Municipal que se concentra na avaliação de municípios em dimensões socioeconômicas, ambientais e de eficiência na gestão pública. Paralelamente, o foco nas Práticas de Gestão do Conhecimento, examinando como essas práticas são interpretadas e implementadas pelos agentes públicos nesse contexto.

Este artigo tem como objetivo a identificação das dimensões de Sustentabilidade Municipal e as Práticas de Gestão do Conhecimento nos questionários de Avaliação da Atuação Governamental realizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR). Com o intuito de reforçar e destacar as estratégias adotadas no âmbito da Sustentabilidade Municipal e da Gestão do Conhecimento, por meio dos resultados encontrados.

A relevância desta pesquisa reside no fato de possibilitar a análise das Práticas de Gestão do Conhecimento e das dimensões de Sustentabilidade Municipal que demonstram sua eficácia na gestão organizacional, apontando para suas especificidades e seu potencial de aplicação na formulação de políticas públicas sustentáveis, contribuindo para o entendimento mais aprofundado desse panorama ao descrever as Práticas de Gestão do Conhecimento que se destacam para um aprimoramento dos processos organizacionais sustentáveis.

A classificação da pesquisa compreende uma abordagem interpretativista, de natureza aplicada, de propósito exploratório descritivo, método misto, de procedimentos de pesquisa bibliográfica – com revisão sistemática de literatura – e documental – com análise de conteúdo.

A Avaliação da Atuação Governamental do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, foi realizada no período de junho a julho do ano de 2023, constituindo a base para este estudo. Os dados foram disponibilizados via plataforma pública *online* pelo TCE-PR, a análise dos dados foi realizada com o auxílio do Software NVIVO14 e planilhas eletrônicas. Essa perspectiva possibilita a identificação das dimensões de Sustentabilidade Municipal e das Práticas de Gestão do Conhecimento descritas nos questionários distribuídos possibilitando analisar o tema abordado.

O tema a Sustentabilidade Municipal tem evoluído ao longo do tempo, destacando a avaliação em contextos locais, a emergência do desenvolvimento sustentável e o uso de indicadores, como o Índice de Desenvolvimento Humano. A interconexão dos pilares social, ambiental, econômico, justiça

socioambiental, ecoeficiência e inclusão social são essenciais para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Indicadores sociais e econômicos, gestão adequada, e avaliação de políticas públicas fazem-se necessárias, a confiabilidade em dados públicos e a necessidade de igualar os pilares na Sustentabilidade Municipal, são pontos de atenção. Dessa forma as Práticas de Gestão do Conhecimento podem auxiliar de forma mais eficaz para o alcance de objetivos estratégicos.

No âmbito do setor público, as Práticas de Gestão do Conhecimento auxiliam ao favorecer a implementação de políticas sustentáveis. Ao facilitar a criação, compartilhamento e integração de conhecimento, elas promovem um desempenho satisfatório e em diversos contextos. Além disso, impulsionam a inovação e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto a avaliação das políticas públicas representa uma etapa no processo de formulação e implementação, permitindo certificar-se se, um programa ou ação governamental voltados para solucionar questões públicas estão atingindo os resultados desejados.

Analisar a percepção das políticas públicas, utilizando dados dos questionários do TCE-PR, pode oferecer uma crítica do processo de formulação e implementação da avaliação realizada, proporcionando *insights* sobre como as Práticas de Gestão do Conhecimento e as dimensões de Sustentabilidade Municipal são abordadas. Ambos os temas serão discutidos detalhadamente na sequência deste artigo.

SUSTENTABILIDADE MUNICIPAL

A evolução da discussão sobre Sustentabilidade Municipal ao longo do tempo tem sido marcada por diversos enfoques e conceitos. Segundo Ferreira, Correa e Costa (2020), destaca-se a avaliação da Sustentabilidade Municipal em contextos regionais e locais, ressaltando a contemporaneidade desse foco e a emergência do conceito de desenvolvimento sustentável. A utilização de indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável ganhou destaque na década de 1990, notadamente com o Índice de Desenvolvimento Humano, evidenciando uma abordagem mais ampla além da visão puramente econômica (FERREIRA; CORREA; COSTA, 2020; HOSSAIN *et al*., 2022).

Após o Movimento Maio de 1968, que teve início com revoltas de estudantes franceses abordando questões sociais, econômicas, ambientais, de gênero e políticas, o impacto se estendeu globalmente, mobilizando toda a sociedade. Este contexto histórico foi posteriormente consolidado na Conferência de Estocolmo em 1972, sob a égide das Nações Unidas, marcando um trinômio nas discussões sobre desenvolvimento, ao incorporar ambiente, sociedade e economia. Nesse período,

conceitos como ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável ganharam relevância, sendo formalizados no Relatório Brundtland em 1987. (FERREIRA; CORREA; COSTA, 2020; SACHS, 1993). Essa evolução culminou na Rio 92, especialmente com a Agenda 21, que sublinha a importância da coleta de informações para tomada de decisões em todas as escalas, ambiental, social e econômica (FERREIRA; CORREA; COSTA, 2020; HOSSAIN *et al.,* 2022).

A Agenda 21 aborda indicadores e metodologias para avaliação da sustentabilidade em níveis local, regional, nacional e internacional, destacando a relevância desses parâmetros para compreender impactos significativos nos municípios (FERREIRA; CORREA; COSTA, 2020).

O desenvolvimento sustentável, iniciado há 30 anos, enfrenta os desafios ambientais globais, reconhecendo as práticas de gestão do conhecimento como agentes significativos para a sustentabilidade corporativa. Isso ressalta o início do desenvolvimento sustentável em resposta aos desafios ambientais globais, destacando a Conferência de Estocolmo de 1972 como um marco na consciência das atividades humanas prejudiciais ao ambiente (HOSSAIN *et al*., 2022).

No atual contexto, a perspectiva da sustentabilidade está relacionada a princípios fundamentais de uma gestão inteligente, sendo constituída por três pilares, representados pelos aspectos social, ambiental e econômico. Esses elementos devem estar interconectados de maneira integrada para alcançar o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1999; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007).

Para este estudo as dimensões consideradas para Sustentabilidade Municipal foram: a Ambiental, Social, Econômica, Justiça Socioambiental, Ecoeficiência e Inclusão Social.

- Ecoeficiência: revela-se parte integrante da Sustentabilidade Municipal, visa a racionalização do uso de recursos naturais, reduzindo simultaneamente os impactos ambientais, combinando os pilares ambiental e econômico (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; MACIEL, 2018; SOUZA; MUNCK, 2017).
- Justiça Socioambiental: busca assegurar equitativamente o direito aos recursos ambientais, o acesso à informação relevante sobre o uso desses recursos e a participação coletiva na definição de políticas de desenvolvimento sustentável, visando evitar impactos desproporcionais em grupos vulneráveis (ACSELRAD; MELLO; BEZERRA,2009; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).
- Inclusão Social: refere-se à conjuntura em que todos os membros da sociedade podem participar efetivamente da vida social, através de políticas distributivas e universalização do acesso a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social (MILITÃO; PINTO, 2008, SACHS, 1993; SOUZA; MUNCK, 2017).
- Sustentabilidade Econômica: representa a geração de riqueza pelas organizações para a sociedade, fornecendo bens e serviços de maneira responsável e lucrativa (AZAPAGIC, 2003; LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007; OLIVEIRA *et al.,* 2020; SOUZA; MUNCK, 2017).

- Sustentabilidade Ambiental: refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais, indo além do cumprimento da legislação (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; PIES; GRAF 2015; OLIVEIRA *et al*., 2020).
- Sustentabilidade Social: busca alcançar a igualdade e participação de todos os grupos sociais na construção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades em níveis local, nacional e global (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; SOUZA; MUNCK, 2017; OLIVEIRA *et al*., 2020).

Vale *et al*. (2020) desenvolveram uma abordagem para avaliar a sustentabilidade em municípios, utilizando indicadores divididos em três dimensões: social, econômica e ambiental. A metodologia, conhecida como "Barômetro de Sustentabilidade", configura-se como uma ferramenta flexível que orienta políticas públicas e monitora o desenvolvimento ao longo do tempo.

Destaca-se a liderança como fator-chave na expansão da sustentabilidade municipal. Conforme mencionado por Touchant (2023), a sinergia entre líderes municipais e funcionários eleitos, de forma amplificada por redes, favorece uma liderança climática ideal, por exemplo. O envolvimento do ativo da população nos municípios suecos na definição de políticas sustentáveis para o desenvolvimento urbano, conforme ressaltado por Candel e Törnå (2022), evidencia uma abordagem mais abrangente, considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos.

A sustentabilidade urbana no Brasil é abordada por Silva *et al.* (2023) que descreve que há municípios mais sustentáveis e outros menos sustentáveis, também ressalta a carência de informações sobre iniciativas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Para que haja a ampliação do conceito de sustentabilidade Campos, Silveira e Périco (2022) descrevem a importância de evitar abordagens unilaterais. O desenvolvimento sustentável é desafiador, buscando equilibrar prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. A avaliação da sustentabilidade envolve indicadores quantitativos ou qualitativos, com o Barômetro da Sustentabilidade como ferramenta aplicada com sucesso em diversas análises (CAMPOS, SILVEIRA E PÉRICO, 2022).

Feor (2023) aborda a complexidade da sustentabilidade, destacando a transgressão das alterações climáticas para uma zona de alto risco. Destaca a escassez de informações nos relatórios de sustentabilidade dos municípios em comparação com o setor privado, e que os relatórios de sustentabilidade são ferramentas de responsabilização, fornecendo informações sociais, ambientais e econômicas, especialmente relevantes para os governos locais (FEOR, 2023).

A necessidade de haver Indicadores Sociais e Econômicos na Avaliação do Desempenho Municipal são abordados por Delgado (2021), incluindo a Renda *per capita* e o Índice de Desenvolvimento Humano. Delgado (2021) destaca que os indicadores sociais e econômicos são base para verificações e análises do desempenho das regiões e alguns são adotados pelo Banco Mundial para entender a situação dos países e dos municípios, entre eles destacam-se a Renda *per capita*, Índice de

Desenvolvimento Humano (IDH), este abrangendo dimensões como renda, educação e expectativa de vida. Vale ressaltar que o IDH também oferece uma perspectiva sobre a desigualdade de renda, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a desigualdade (DELGADO, 2021).

Stefani *et al*. (2023) enfatizam a importância da gestão adequada na melhoria dos serviços básicos prestados pelos municípios. Stefani *et al.* (2023, p. 475) afirmam que "os serviços básicos prestados pelos municípios podem ser melhorados e aperfeiçoados por meio da gestão" adequada "e implementação de ações corretivas". Eles citam o exemplo da aplicação de padrões internacionais de qualidade na prestação de serviços públicos.

Em relação à avaliação de políticas públicas e desafios de dados no contexto brasileiro Silva (2019) destaca a importância da avaliação de políticas públicas com critérios como eficiência, eficácia e efetividade, além de outros fatores. Nesse contexto, associa-se o conceito de eficiência, que determina a utilização racional dos recursos disponíveis para realização das tarefas de forma competente e correta. A eficácia, por sua vez, envolve a capacidade de atingir objetivos e metas desejados, já a efetividade vai além, significando a combinação de eficiência e eficácia, resultando na capacidade de gerar mudanças no *status quo* da população-alvo, em síntese, efetividade, refere-se ao impacto promovido por uma ação pública (SILVA, 2019).

Outros fatores incluem sustentabilidade, análise custo-efetividade, satisfação dos beneficiários, equidade, insumos, carga de trabalho, resultados, custos, qualidade e oportunidade dos serviços, economicidade, produtividade entre outros aspectos relevantes (SILVA, 2019).

A implementação de uma política é uma fase importante, seguida pelo monitoramento, pelo controle e pela avaliação contínua durante o processo; a avaliação final é conduzida para analisar os resultados obtidos, culminando na conclusão da política, neste estágio, decide-se se a política requer ajustes, continuidade ou conclusão, tudo de acordo com as metas e objetivos estabelecidos (RODRÍGUEZ-EDEZA, 2021).

Oliveira e Passador (2019) mencionam desafios de confiabilidade em bases de dados públicas no contexto brasileiro, levando em consideração avaliações a abordagens qualitativas. Complementando Silva e Soares (2023, p. 215) citam como um "desafio o ato de oferecer mais projetos para o conjunto de instituições, possibilitando mais espaços para debates, e melhores políticas de estado", na Administração Pública.

No âmbito da Sustentabilidade Municipal, é possível concebê-la como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). O desafio subjacente reside em equilibrar os pilares da sustentabilidade em termos de relevância, considerando os pilares

Social e Ambiental, não somente o Econômico, com foco no ganho financeiro (MUNCK; SOUZA, 2009).

Diante desse cenário de Sustentabilidade, as Práticas de Gestão do Conhecimento são evidenciadas, ao abordar a necessidade de coordenação sistêmica entre processos organizacionais interligados que geram resultados para o alcance dos objetivos estratégicos (SCHLESINGER *et al*., 2008).

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As Práticas de Gestão do Conhecimento influenciam a sustentabilidade corporativa, destacando estrutura, cultura, liderança corporativa e introduzindo o capital social como variável mediadora (HOSSAIN *et al*., 2022). A adoção da visão baseada no conhecimento para resguardar ativos de conhecimento tácito, destacam a importância das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no fortalecimento da capacidade organizacional a longo prazo (PHALADI; NGULUBE, 2022).

Explorando a relação entre consciência ambiental, aquisição de conhecimento e capacidade de resposta para inovação verde, Polas *et al.* (2023) destacam a gestão eficaz do conhecimento para inovações verdes, ressaltando sua relevância para a eficácia organizacional.

Além disso, o compartilhamento, a aquisição e a aplicação do conhecimento impulsionam a capacidade inovadora e o desempenho, práticas eficazes de gestão do conhecimento são essenciais para a criação, compartilhamento e aplicação de informações, gerando vantagens competitivas (QADER *et al*., 2023). O conhecimento é um ativo organizacional essencial para conquistar vantagem competitiva e alcançar desempenho superior, para uma gestão efetiva do conhecimento como recurso valioso, ativo organizacional (DUKE *et al*., 2023).

Duke *et al.* (2023) delineiam que a gestão do conhecimento (GC) como o sistema que organiza eficientemente as informações e aprendizados de uma organização, fundamentada na ideia de que o conhecimento é a base da inovação e considerada uma prática necessária para organizações que buscam resultados organizacionais significativos.

Por sua vez, os estudos conduzidos pelo Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA) destacam a Gestão do Conhecimento na Administração Pública como um campo rico em práticas derivadas de experiências globais. Essas práticas, abordadas por Bandeira, Sartori e Menegassi (2021) têm demonstrado sua praticidade abrangente na gestão organizacional, podendo servir como base para a criação de políticas públicas sustentáveis (NADAL *et al.*, 2021).

Este estudo está fundamentado em Laurindo (2013) que descreve as Práticas de Gestão do Conhecimento mais evidentes, as quais foram exploradas neste trabalho. Estas práticas abrangem: Centros de Inovação, Benchmarking, Gestão da Propriedade Intelectual, Gestão de marcas e patentes, Mapeamento de processos, Memória Organizacional, Balance Scorecard, Coaching, Mídias Sociais, Melhores Práticas, Lições aprendidas, Portais Corporativos, Inteligência Competitiva, Gestão do Relacionamento com Cliente, Redes de Especialistas, Universidade Corporativa, Gestão de Competências, Banco de Competências, Comunidades de Prática, *Mentoring*, Gestão Eletrônica de Documentos, Fóruns e Encontros para Discussões, Gestão de Capital Intelectual, Aprendizado Organizacional, Gestão de Conteúdo, *Business Intelligence* e Narrativas, Mapas do Conhecimento Organizacional.

Segundo Taborda *et al.* (2023, p. 463) nesse "universo da sociedade da informação e conhecimento as políticas públicas devem ser elaboradas com maior ênfase nas ações que efetivamente promovam a inclusão digital".

Os benefícios advindos das Práticas de GC contribuem para a inovação, desenvolvimento de competências, geração e compartilhamento de conhecimento, minimizando esforços duplicados e fomentando a aprendizagem organizacional (BATISTA, 2004; BATISTA, 2012; BATISTA; QUANDT, 2015; BANDEIRA; SARTORI; MENEGASSI, 2021).

A eficácia do sistema de Gestão do Conhecimento (GC) está intrinsecamente ligada às práticas que orientam os passos, procedimentos e comportamentos dos indivíduos e grupos envolvidos nesses processos de conhecimento, as práticas eficazes de GC, facilitam a criação, transferência e integração de conhecimento, bem como sua implementação, resultam em desempenho superior da organização (DUKE *et al*., 2023).

As Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) apresentam-se como ferramentas benéficas para as organizações, proporcionando vantagens como a promoção da inovação, o desenvolvimento de competências, a facilitação na geração e compartilhamento do conhecimento, a minimização de duplicação de esforços e o estímulo à aprendizagem organizacional (ALFENAS *et al*., 2021). Essas práticas não apenas colaboram com a sustentabilidade corporativa, mas também impactam a administração pública e contribuem para evolução da sociedade da informação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Reafirma-se as finalidades deste artigo que consiste em identificar as dimensões de Sustentabilidade Municipal e as Práticas de Gestão do Conhecimento descritas nos questionários da Avaliação da Atuação Governamental realizada pelo TCE-PR (2023), destacando as alusões

identificadas no âmbito da Sustentabilidade Municipal e Práticas de Gestão do Conhecimento. Para atingir tal objetivo, procedeu-se à análise dos documentos disponibilizados nos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná.

Nesta seção, serão abordados o método, os procedimentos, as técnicas e as ferramentas utilizadas, descritas em duas subseções: (i) descrição dos materiais e métodos e (ii) exploração do conteúdo coletado.

Materiais e métodos

Este artigo adota uma abordagem metodológica mista, seguindo as orientações propostas por Creswell e Clark (2013). Essa abordagem implica na combinação de métodos qualitativos e quantitativos para a análise dos dados coletados (PARANHOS, *et al*., 2016). Quanto à caracterização da pesquisa, ela se enquadra nas tipologias bibliográfica e documental (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O procedimento adotado para conduzir a pesquisa bibliográfica foi a Revisão Sistemática de Literatura (MOHER *et al*., 2015). Nesse contexto, foram explorados itens de informação dos últimos 10 anos em bases de dados como Scielo, Scopus e Web of Science, disponibilizados pelo Portal de Periódicos Capes-Café. Destaca-se que, para este estudo, houve ênfase na busca em Ciências Sociais.

A seleção criteriosa dos artigos científicos seguiu critérios específicos, incluindo revisão por pares, consideração dos mais citados, período de publicação entre 01/01/2013 e 01/12/2023, e utilização das línguas inglesa e portuguesa.

Realizou-se um levantamento bibliométrico com o intuito de identificar referências relevantes relacionadas ao tema em foco. Após a exclusão de documentos duplicados, foi conduzida uma triagem por meio de leitura dinâmica (*screening*), considerando aderência e relevância como critérios fundamentais. Durante esse processo, foram minuciosamente analisados elementos-chave, tais como título, resumo, palavras-chave e resultados, com o objetivo precípuo de selecionar documentos alinhados conceitualmente ao propósito da pesquisa.

Os temas centrais abordados foram "Municipal Sustainability" e "Knowledge management practices" AND "Sustainability". Após essa etapa, foram identificados e selecionados 49 documentos que constituíram o *corpus* teórico da pesquisa. Esses documentos respaldaram a fundamentação das análises conduzidas. Vale destacar que a Pesquisa Documental foi realizada por meio da consulta ao material disponibilizado no site institucional do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

Para analisar os dados de IDH e PIB *per capita* e os resultados das percepções dos agentes públicos referentes à Educação, Saúde, Assistência Social, Administração Financeira, Previdência e

Transparência nos municípios da microrregião Centro-Oeste do estado, foram empregadas medidas estatísticas, tais como a média e a mediana de todos os valores da variável (considerando o número total das observações), além do desvio padrão. Esta última medida, conforme explicado por Guimarães (2008), é utilizada para mensurar a dispersão de uma distribuição, calculando a diferença entre cada valor e a média aritmética da distribuição. Esse enfoque permitiu a análise das respostas, revelando a diversidade de percepções entre os entrevistados por município.

Na condução da análise de conteúdo, baseada na metodologia de Bardin (2011), foram observadas as três fases distintas: pré-análise, sondagem do material e tratamento dos dados. Na etapa de pré-análise, foram realizadas atividades não estruturadas, concentrando-se na operacionalização e sistematização das ideias iniciais de maneira precisa. Esse processo viabilizou o desenvolvimento das operações em um plano analítico (BARDIN, 2011).

A sondagem do material englobou operações como codificação, decomposição e enumeração, realizadas conforme funções previamente formuladas. Por sua vez, o tratamento dos dados visou abordar os resultados brutos, conferindo-lhes significado e validade por meio de operações estatísticas que asseguraram os resultados confiáveis (BARDIN, 2011).

Foram levantados e selecionados documentos referentes à “Sustentabilidade Municipal” e “Práticas de Gestão do Conhecimento": **Práticas de Gestão do Conhecimento** tem como foco as práticas que proporcionem criação, registro, disseminação, compartilhamento, e registro informações e conhecimentos, praticas baseadas em Laurindo (2013). Aos conceitos da **Sustentabilidade Municipal**, tem com foco nas dimensões Sociais, Ambientais, Econômicas, Justiça socioambiental, Ecoeficiência, e Inclusão Social. Todos os questionários/documentos foram utilizados nesta pesquisa como dados primários para a análise.

Bardin (2011) ressalta alguns requisitos para a separação crítica do material a ser analisado, relevando: Exaustividade; Representatividade; Homogeneidade; e Pertinência. Foram criadas categorizações conforme orientação de Bardin (2011), sendo elas: Categorias de Contexto; Categorias de Análise e Unidades de registro.

Após consultar a frequência de palavras provenientes da fundamentação teórica e empregar a categoria de análise dos questionários, foi elaborado o Quadro 1 como exemplo. Este quadro apresenta de maneira simplificada a Prática de Gestão do Conhecimento fundamentada em Laurindo (2011) como Categoria de Contexto. A Memória Organizacional como Categoria de Análise e a explicação desses procedimentos como unidade de registro.

Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento:
Categorias de contexto, categorias de análise e unidade de registro

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro
Prática de Gestão do Conhecimento	Memória Organizacional	Ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (CONKLIN, 1997; MENEZES, 2006; STEIN,1995; SCHWEITZER, 2020; LAURINDO, 2013)

Fonte: Elaboração própria.

A categoria de contexto "Sustentabilidade Municipal" foi subdividida em análises de Dimensão Ambiental, Econômica, Social, Ecoeficiência, Inclusão Social e Justiça Socioambiental, considerando a unidade de registro. A categoria de contexto "Sustentabilidade Municipal " é apresentada de forma simplificada no Quadro 2.

-

Quadro 2 - Dimensões de Sustentabilidade Municipal:
Categorias de contexto, categorias de análise e unidade de registro

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade de Registro
Sustentabilidade Municipal	**Dimensão Econômica**	Refere-se à "gestão eficiente dos recursos em geral e caracteriza-se pela regularidade de fluxos do investimento público e privado, implica a avaliação da eficiência por processos" macrossociais (PIES; GRAF, 2015, p. 798).

Fonte: Elaboração própria.

Após categorizar Contexto e Análise e estabelecer as Unidades de Registro, procedeu-se à coleta sistemática de dados. Esses dados foram posteriormente analisados, contribuindo para a elaboração de dois quadros que identificam as Dimensões de Sustentabilidade e as Práticas de Gestão do Conhecimento nos questionários das pesquisadas feitas aos gestores.

A análise dos dados foi realizada utilizando o software NVIVO14, especializado em Análise de Conteúdo. Esse software permite ao pesquisador codificar estruturas relacionadas às Unidades de Registro, facilitando a identificação de relações entre palavras. A análise de frequência de palavras, ao identificar unidades de registro específicas, revela relações temáticas, proporcionando ao pesquisador uma compreensão mais aprofundada dos contextos e suas particularidades para inferências subsequentes.

Exploração do material

No período de junho a julho de 2023, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) divulgou a pesquisa, decorrente de questionários aplicados aos agentes dos municípios investigados, que serve como base para a análise da apresentação deste artigo. A metodologia empregada para a coleta e

análise de dados foi a análise documental, a qual, de acordo com Lüdke e André (1986, p. 38), reconhecida como uma abordagem significativa para trabalhar com dados, complementando informações de diferentes técnicas e revelando novos aspectos sobre um tema ou problema.

Além disso, Cechinel *et al.* (2016) destacam que a análise documental consiste em uma avaliação prévia de cada documento obtido para o estudo, envolvendo uma análise crítica, utilizando elementos como contexto, autores do estudo, interesses envolvidos, confiabilidade das informações, natureza do texto e conceitos-chave a serem aplicados no desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa adota uma abordagem interpretativista, na qual, por meio de questionamentos e observações, busca-se a possibilidade de alterar a situação em estudo e identificar as variáveis potenciais da investigação, além de, procurar encontrar perspectivas seguras em eventos específicos por meio de *insights* (MOREIRA; CALEFFE, 2008), buscando identificar dimensões de Sustentabilidade Municipal e Práticas de Gestão do Conhecimento, mencionadas no questionário aplicado pelo TCE-PR.

Dessa forma, para a realização da análise desse estudo, foram adotados alguns procedimentos para a coleta das informações junto ao TCE-PR (Avaliação da Atuação Governamental 2023). O processo incluiu a verificação das Dimensões de Sustentabilidade Municipal e das Práticas de Gestão do Conhecimento nos questionários aplicados para os agentes dos municípios pesquisados, assim como a análise do relatório elaborado pelo TCE-PR. Também foram utilizados os dados do IBGE referentes ao ano de 2023, abrangendo o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), e o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* da microrregião em estudo.

O propósito do relatório extraído da página eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Paraná – TCE-PR (Avaliação da Atuação Governamental 2022) foi apresentar um panorama da atuação governamental. Esse painel visa exibir os resultados obtidos pelos municípios na referida avaliação, em conformidade com o disposto no artigo 217-A do Regimento Interno do TCE-PR, no escopo da implementação de ações em políticas públicas.

Em 2022, foi enviada uma nota técnica aos agentes públicos dos municípios do Paraná, com o objetivo de coletar respostas para possibilitar uma análise detalhada e abrangente da eficácia das ações em políticas públicas adotadas pelos municípios, conforme previsto no regulamento interno do TCE-PR. A nota técnica, distribuída aos agentes públicos, serve como instrumento de coleta estruturada de informações, permitindo uma avaliação criteriosa e sistemática.

As questões abrangem diversos aspectos, proporcionando uma compreensão aprofundada da atuação governamental em áreas específicas. Dessa forma, o relatório não apenas cumpriu sua finalidade de apresentar resultados, mas também representa uma ferramenta essencial para aprimorar a transparência, eficácia e responsabilidade na implementação das políticas públicas nos municípios do

Paraná. A distribuição das questões da Avaliação da Atuação Governamental 2023, proposta pelo TCE-PR, foi realizada por níveis de questão e subquestão. A saber:

- Questão de Avaliação (QA): É o que se quer responder com a realização dos trabalhos. O conjunto das QAs, em determinada área da gestão pública municipal, busca atingir o objetivo da avaliação naquela área.
- Item de Verificação (IV): A divisão de uma QA em subquestões resulta em IVs. O conjunto dos IVs busca responder a QA da qual se originou.
- Item de Questionário (IQ): A divisão de um IV em subquestões resulta em IQs. O conjunto dos IQs busca responder o IV do qual se originou.

Segundo o Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) em 2023, o processo de elaboração do Relatório envolve a utilização de diversas parâmetros. O grau de atendimento em cada área de gestão pública municipal é avaliado em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), obtido pela média simples do nível de atendimento das Questões Avaliativas (QAs), multiplicado por dez. O nível de atendimento de cada QA, por sua vez, é determinado pela média simples do nível de atendimento dos Indicadores de Verificação (IVs). O nível de atendimento de cada IV é calculado pela média simples do nível de atendimento dos Indicadores Qualitativos (IQs). Finalmente, o nível de atendimento de cada IQ é obtido pela média simples das respostas dadas a ele. Essa metodologia fornece uma avaliação abrangente e estruturada do desempenho da gestão pública municipal, permitindo uma análise detalhada em diferentes níveis de singularidade.

As áreas da gestão pública municipal sujeitas à avaliação nas Prestações de Contas do Prefeito Municipal no Tribunal de Contas do Paraná, conforme previsto pelo TCE-PR (2023), incluem:

- **Administração Financeira**: Avaliar as ações do governo que contribuam para uma condição financeira sustentável a fim de garantir a continuidade da prestação adequada de serviços públicos.
- **Assistência Social**: Avaliar o grau de atendimento das ações do governo que visem à identificação e à prevenção de situações de vulnerabilidade e risco social por meio da oferta de serviços de Proteção Social Básica.
- **Educação:** Avaliar as ações do governo que visem à melhoria da qualidade do ensino e à ampliação do acesso e da permanência escolar na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental ofertados na Rede Municipal de Ensino.
- **Previdência Social:** Avaliar as ações do governo que contribuam para a solvência financeira e atuarial do Regime Próprio de Previdência Social.
- **Saúde:** Avaliar as ações do governo que visem à melhoria da qualidade dos serviços da Atenção Básica em Saúde, de acordo com as necessidades e demandas da população cada território.
- **Transparência e Relacionamento com o cidadão:** Avaliar as ações do governo que visem à melhoria da qualidade dos serviços da Atenção Básica em Saúde, de acordo com as necessidades e demandas da população cada território.

O escopo da pesquisa abrangeu os agentes públicos dos municípios localizados na microrregião de Guarapuava, pertencente à Mesorregião Centro-Sul Paranaense, no estado do Paraná. Esta engloba as seguintes cidades: Rio Bonito do Iguaçu, Virmond, Guarapuava, Inácio Martins, Pinhão, Campina do Simão, Candói, Foz do Jordão, Marquinho, Nova Laranjeiras, Reserva do Iguaçu, Porto Barreiro, Turvo, Goioxim, Espigão Alto do Iguaçu, Cantagalo, Quedas do Iguaçu e Laranjeiras do Sul, totalizando uma população de 388.957 habitantes (IBGE, 2023).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os principais indicadores primários utilizados para avaliar o desenvolvimento de um município, que englobam o IDH e o PIB *per capita.* Além disso, foram incluídos os indicadores fornecidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE, 2023), que estão relacionados à percepção dos gestores envolvidos em cada município.

A pesquisa realizada pelo TCE (2023) abordou diversos temas avaliados pelos participantes, englobando Educação, Saúde, Assistência Social, Administração Financeira, Previdência e Transparência.

Com base nesses indicadores, é possível ter uma percepção socioeconômica do desempenho administrativo dos municípios em questão. Essas informações são fundamentais para entender o cenário local e dar suporte à elaboração e aprimoramento de políticas públicas mais efetivas e adequadas às necessidades específicas de cada região. Ressalta-se a importância de analisar detalhadamente os dados e resultados obtidos para uma compreensão precisa do contexto e para a tomada de decisões embasadas em informações robustas e confiáveis.

Observa-se que as três cidades com melhor índice referente ao IDH foram: Guarapuava (0,721), Virmond (0,722) e Laranjeiras do Sul (0,706), enquanto as que apresentaram o menor índice relacionado ao IDH foram Rio Bonito do Iguaçu (0.629), Marquinho (0,614) e Inácio Martins (0.60) (IBGE, 2023).

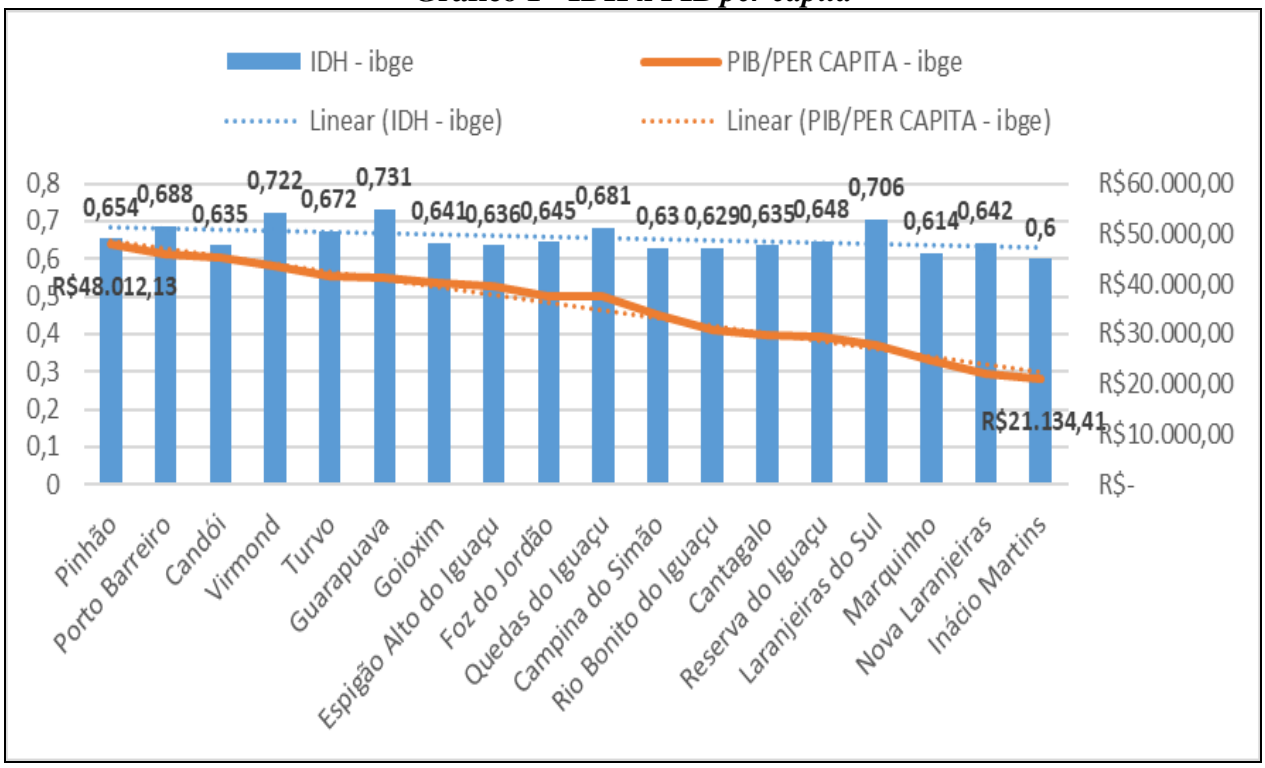
Quando se compara o IDH com o PIB *per capita,* destacam-se as três cidades com os melhores índices de PIB *per capita:* Pinhão (R$ 48.012,13), Porto Barreiro (R$ 45.819,67) e Candói (R$ 45.172,98). Em contrapartida, os municípios com os menores PIB *per capita* foram Marquinho (R$ 24.777,59), Nova Laranjeiras (R$ 22.013,51) e Inácio Martins (R$ 21.134,41) (IBGE, 2023).

De acordo com Delgado (2021) o estado do Paraná vem melhorando o índice IDH dos municípios no período de 1991 com índice médio de (0,49), até o ano de 2010, alcançando um índice médio de (0,72). Esses valores superam a média nacional, destacando a expansão da escolarização da

população adulta no estado, a longevidade da população melhorou em torno de nove anos e a renda *per capita* da população paranaense, dobrou entre 1991 e 2010 (DELGADO, 2021).

É possível inferir que, ao sobrepor os índices IDH e PIB *per capita*, existe uma demonstração clara de que à medida que desenvolvimento humano melhora, o valor do PIB *per capita* tende a aumentar. No entanto, é possível observar, que apesar desta tendência, alguns municípios como Guarapuava, Virmond e Laranjeiras do Sul mantêm um IDH acima de 0,7, mesmo não estando entre os três municípios com os melhores índices de PIB *per capita.* Isso evidencia que é possível alcançar um bom IDH em municípios com menor renda *per capita*, como ilustrado no Gráfico 1.

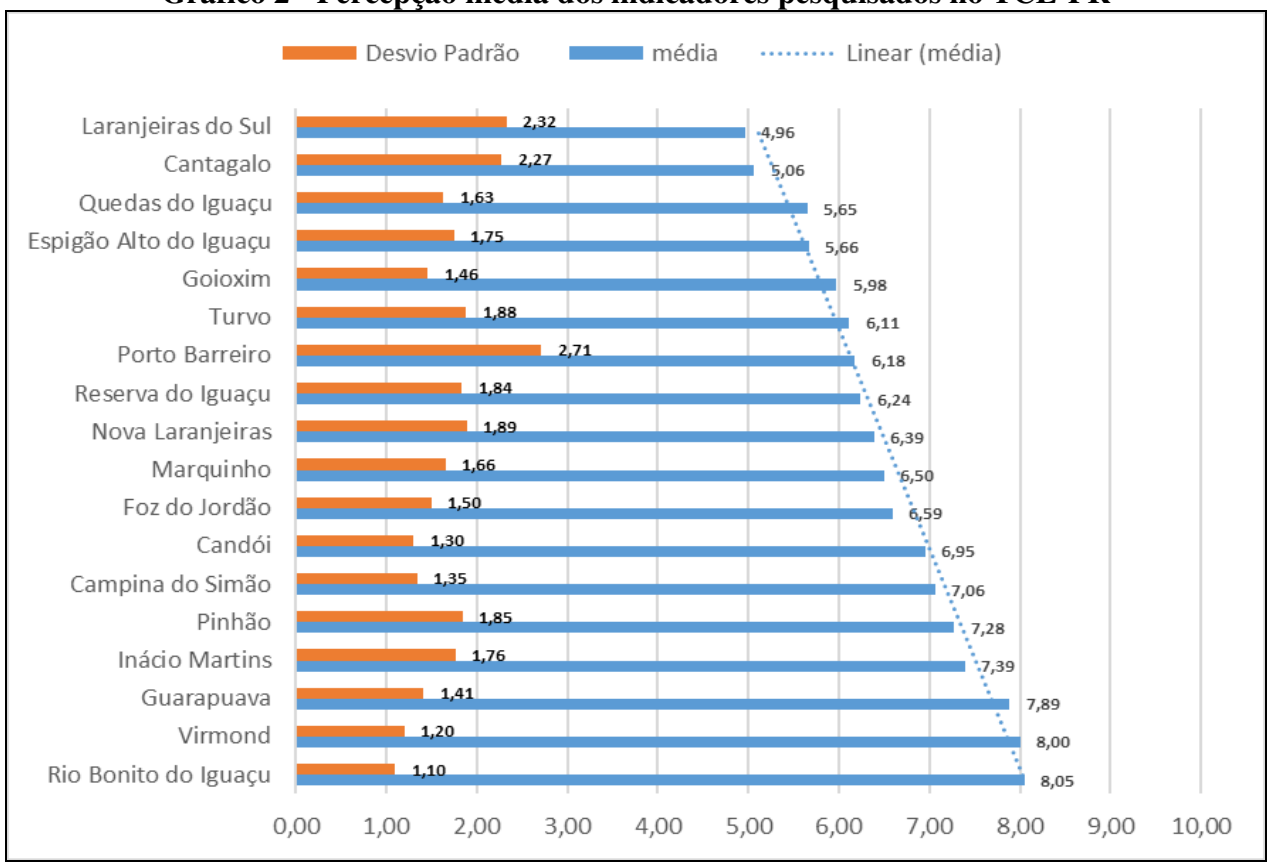
Gráfico 1 - IDH x PIB *per capita*



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: IBGE (2023).

O Tribunal de Contas do Paraná, avaliou a percepção sobre Educação, Saúde, Assistência Social, Administração Financeira, Previdência e Transparência nos municípios da microrregião Centro-Oeste do estado. A percepção média dos municípios em relação aos itens pesquisados está demonstrada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percepção média dos indicadores pesquisados no TCE-PR



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: TCE-PR (2023).

Na próxima seção, serão apresentados os resultados referentes às dimensões de sustentabilidade identificadas no questionário utilizado pelo TCE-PR.

Dimensões de sustentabilidade identificadas

Este artigo visa identificar elementos relacionados às diferentes dimensões que compõem a Sustentabilidade Municipal abordadas no questionário distribuído pelo Tribunal de Contas do Estado TCE-PR (2023) aos municípios. A análise detalhada dos questionários produziu resultados valiosos, envolvendo um total de 758 perguntas avaliadas. Isso permitiu a identificação do percentual de alusões associadas às diferentes dimensões de Sustentabilidade Municipal. O Quadro 3 exemplifica a estrutura das questões, com a área de gestão pública, os temas envolvidos e as dimensões de sustentabilidade identificadas neste estudo.

Quadro 3 - Exemplo de questões aplicadas pelo TCE-PR, e as dimensões de Sustentabilidade Municipal identificadas

Área da gestão pública municipal	Temas Abordados	Questão aplicada pelo TCE-PR	Dimensão de Sustentabilidade Municipal Identificada.
Educação	Acesso a Permanência	O Plano Municipal de Educação contempla meta de oferta da educação infantil em creches para crianças de até 3 anos de idade em consonância com a Meta 1 do Plano Nacional de Educação?	Sustentabilidade Social
Saúde	Territoralização de Vincúlo	Os agentes comunitários de saúde realizam visitas domiciliares conforme estabelecido pelo cronograma definido pela unidade básica de saúde?	Sustentabilidade Social
Assistência Social	Articulação Territorial e Intersetorial	O Município dispõe de protocolo institucionalizado em documento oficial (norma, manual, documento de orientação técnica etc.) que estabeleça fluxos e procedimentos para a articulação do(s) Centro(s) de Referência de Assistência Social municipal(is) com o CREAS municipal ou, na ausência deste, com a equipe técnica de referência da Proteção Social Especial do Município?	Sustentabilidade Social
Administração Financeira	Revisão do Planejamento Orçamentário	A fixação das rubricas das despesas com pessoal é realizada levando em consideração as previsões da revisão geral anual e do crescimento vegetativo da folha de pagamentos?	Sustentabilidade Econômica
Previdência	Gestão Atuarial e Arrecadação	Os aportes de imóveis para cobrir déficit atuarial são autorizados por leis municipais?	Sustentabilidade Social
Transparência	Operacionalizaçã o Do SIC	O Município disponibiliza ferramenta de acompanhamento posterior da tramitação do pedido de acesso à informação?	Sustentabilidade Social

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: TCE-PR (2023).

Para atender aos propósitos desta pesquisa, buscou-se identificar e mensurar as dimensões de Sustentabilidade Municipal – SM. Verifica-se que essas dimensões permeiam todas as área da gestão pública municipal investigadas, independentemente da frequência das alusões registradas.

As questões apresentam referências à Sustentabilidade Municipal, com destaque para as seguintes dimensões: Sustentabilidade Social (72%), Inclusão Social (12%), Sustentabilidade Econômica (12%), Ecoeficiência (3%) e Justiça Socioambiental (1%). É importante ressaltar que a dimensão Sustentabilidade Ambiental não foi abordada no questionário elaborado pelo TCE-PR.

O conceito de Sustentabilidade Organizacional representa uma abordagem sistêmica das práticas das organizações, incorporando os princípios fundamentais da Sustentabilidade Ambiental, Social e Econômica, bem como aspectos de Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência, dimensões minuciosamente estudadas por Munck, Munck e Souza (2011), Bansi, Macini e Caldana (2016) e Oliveira *et al.*, (2020), infere-se que as organizações devem compreender e aplicar esses fundamentos, a fim de otimizar a eficiência de suas atividades e políticas em relação à sociedade.

No Quadro 4 a seguir, é apresentada a relação dos resultados encontrados nas diferentes dimensões de sustentabilidade:

Quadro 4 - Dimensões de Sustentabilidade identificadas nas questões

	Social	Econômica	Ambiental	Inclusão Social	Ecoeficiência	Justiça Socioambiental	Total % de Alusões por Temática do TCE-PR
Educação	19%	1%	0%	5%	0%	1%	**25%**
Saúde	20%	0%	0%	3%	2%	0%	**25%**
Assistência social	15%	0%	0%	1%	0%	0%	**16%**
Administração financeira	4%	9%	0%	1%	0%	0%	**14%**
Previdência	6%	3%	0%	1%	0%	0%	**10%**
Transparência	8%	0%	0%	1%	1%	0%	**10%**
Total % de alusões por dimensão	**72%**	**12%**	**0%**	**12%**	**3%**	**1%**	100%

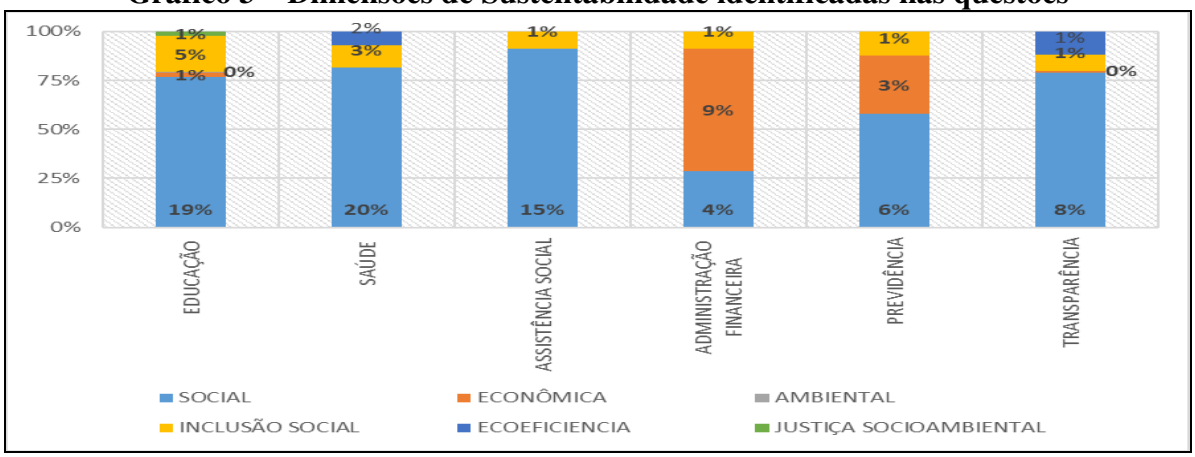
Fonte: Elaboração própria. Base de dados: TCE-PR (2023).

Pode-se inferir que as questões foram formuladas com enfoque voltado para os aspectos sociais. Isso justifica a predominância na dimensão de Sustentabilidade Social (72%), seguida pela Inclusão Social (12%) e pela atenção dada aos Recursos Financeiros (12%). Vale destacar que a dimensão de Sustentabilidade Social é a mais enfatizada em todos os grupos temáticos pesquisados pelo TCE-PR, destacando-se pela sua relevância.

Dessa forma, evidencia-se o estudo de Dyllick e Hockerts (2002) que descreve a Sustentabilidade Organizacional como a habilidade das organizações utilizarem seu capital econômico, social e ambiental para promover o desenvolvimento sustentável em sua esfera de influência, objetivando maximizar os resultados positivos, tanto em termos éticos quanto legais, em relação às atividades desenvolvidas pela sociedade.

Além disso, observa-se que os temas Educação (25%) e Saúde fizeram alusões às dimensões de Sustentabilidade Social, Inclusão Social, Sustentabilidade Econômica, Ecoeficiência e Justiça Socioambiental, com exceção da Sustentabilidade Ambiental. Para uma representação visual dessas questões juntamente com as dimensões de Sustentabilidade identificadas e o percentual de questões relacionadas a cada uma delas, segue a representação gráfica no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Dimensões de Sustentabilidade identificadas nas questões



Fonte: Elaboração própria. Base de TCE-PR (2023).

Deduz-se que existem relações significativas entre as diferentes dimensões de sustentabilidade e as temáticas investigadas. Notavelmente, as áreas de Educação, Saúde e Assistência Social evidenciam uma ligação de maior destaque com as dimensões de Sustentabilidade Social e Inclusão Social, em comparação com as demais dimensões. Por outro lado, a Administração Financeira se destaca por sua conexão mais sólida com a Sustentabilidade Econômica, seguida pela temática Previdência.

Já a temática Transparência está intrinsecamente ligada às dimensões de Sustentabilidade Social, Inclusão Social e Ecoeficiência. Isso se deve ao fato de que, além dos aspectos sociais esperados, as questões também fazem alusão à otimização de processos para a economia de recursos por meio da transparência, conferindo-lhe uma abordagem multifacetada e relevante no contexto da sustentabilidade.

Este estudo adota o conceito de Sustentabilidade Organizacional conforme definido por Munck, Munck e Souza (2011), Bansi, Macini e Caldana (2016) e Oliveira *et al*., (2020), esse conceito abrange a integração sistêmica de ações organizacionais, englobando Sustentabilidade Ambiental, Social e Econômica, bem como Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência. Incorporando o conceito de Sustentabilidade Organizacional Social que se refere à busca pela igualdade e participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema social, compartilhando direitos e responsabilidades em âmbito local, nacional e global (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007). Na próxima seção, serão apresentados os resultados referentes às Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas no questionário utilizado pelo TCE-PR.

Práticas de gestão do conhecimento identificadas

Outro aspecto abordado no escopo desta pesquisa consiste em identificar, no questionário do TCE-PR, as práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento. Após uma análise dos questionários, foram identificadas diversas alusões que se referem a algumas Práticas de Gestão do Conhecimento, incluídas a seguir: Aprendizado Organizacional, Fóruns e Encontros para Discussões, Gestão Eletrônica de Documentos (incluindo relatórios), *Business Intelligence*, Fóruns e Encontros para Discussões, Gestão de Competências, Gestão de Conteúdo, Gestão Eletrônica de Documentos (incluindo relatórios), Gestão do Relacionamento com o Cliente (usuário), Mapeamento de Processos, Melhores Práticas e Redes de Especialistas. O Quadro 5 ilustra a estrutura das questões, com a área de gestão pública, seus temas correspondentes e as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas neste estudo.

Quadro 5 - Exemplo de questões aplicadas pelo TCE-PR, e as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas

Área da gestão pública municipal	Temas Abordados	Questão aplicada pelo TCE-PR	Práticas de Gestão do Conhecimento Identificada
Educação	Práticas Pedagógicas	Os resultados das avaliações diagnósticas aplicadas aos alunos da rede municipal de ensino são detalhados de modo que o desempenho dos estudantes possa ser visualizado por patamares de aprendizado e por percentual de acerto em cada habilidade avaliada, de acordo com a taxa de acerto dos alunos?	Aprendizado Organizacional
Saúde	Assistência Farmacêutica	Há a integração entre os profissionais da unidade de dispensação e os profissionais da unidade básica de saúde com o objetivo de compartilhamento de informações com vistas à obtenção de melhores resultados em saúde e respostas positivas relacionadas à farmacoterapia?	Melhores Práticas
Assistência Social	Diagnóstico do território e acesso	O CRAS disponibiliza canal online para relacionamento com usuários e divulgação dos serviços, programas, projetos e benefícios oferecidos?	Gestão do Relacionamento com o Cliente (usuário)
Previdência	Transparência e processos de trabalho	O processo de trabalho relativo a pedido, feito por beneficiário, de revisão de aposentadorias está mapeado com o auxílio de fluxograma atualizado?	Mapeamento de processo
Transparência	Operacionalização do SIC	Há possibilidade de envio de pedidos de acesso à informação de forma eletrônica?	Gestão Eletrônica de Documentos

Fonte: Elaboração própria. Base de TCE-PR (2023).

Para a conclusão dos objetivos desta pesquisa, buscou-se identificar e mensurar as Práticas de GC, observam-se poucas alusões identificadas nas questões aplicadas pelo TCE-PR. Destaca-se que, na área da gestão pública municipal, denominada "Administração Financeira", não foram identificadas práticas específicas - Quadro 6.

Quadro 6 - Práticas de Gestão do Conhecimento Identificadas nas questões

	Temáticas pesquisadas					
Práticas de Gestão do Conhecimento	**Educação**	**Saúde**	**Administração Financeira**	**Previdência**	**Assistência Social**	**Transparência**
Aprendizado Organizacional	X	-	-	-	-	-
Business Intelligence	-	X	-	-	-	-
Fóruns e Encontros para Discussões	X	-	-	-	X	X
Gestão de Competências.	-	-	-	X	-	X
Gestão de Conteúdo	X	-	-	-	-	-
Gestão Eletrônica de Documentos (relatórios)	X	X	-	-	X	X
Gestão do Relacionamento com o Cliente (usuário)	-	-	-	-	X	-
Mapeamento de Processos	X	X	-	X	-	-
Melhores Prática	X	X	-	-	-	-
Redes de Especialistas	-	-	-	-	X	-

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: TCE-PR (2023).

Observa-se que as Práticas de Gestão do Conhecimento se manifestam nas temáticas de Assistência Social, Educação, Saúde, Previdência e Transparência, com exceção da temática de Administração Financeira.

Destaca-se a prática Gestão Eletrônica de Documentos (relatórios), identificada em quatro das temáticas, seguida por Fóruns e Encontros para Discussões e Mapeamento de Processos, abrangendo três temáticas cada uma. Essas práticas são complementares em um contexto organizacional e englobam a maioria das temáticas exploradas no questionário do TCE-PR (2023), com exceção da Administração Financeira.

Ressalta-se que as práticas mencionadas estão associadas ao aprendizado organizacional, à elaboração de relatórios de gestão e ao uso de sistemas de controle de processos, como o *Business Intelligence*. No entanto, essas práticas não são aplicadas de forma padronizada em todas as temáticas apresentadas.

Outro aspecto que merece destaque é que o maior número de Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) se alinha com a abrangência das Dimensões de Sustentabilidade Organizacional.

As Práticas de Gestão do Conhecimento devem ser direcionadas para resultados concretos, envolvendo a criação de indicadores de desempenho eficazes, o gerenciamento de informações, aprendizado contínuo e a condução de pesquisas (LOON, 2019). A Gestão do Conhecimento na Administração Pública, trabalha com informações essenciais para a manutenção de atividades vitais em uma sociedade democrática (SCHLESINGER *et al*., 2008).

No entanto, áreas com resultados menos favoráveis não demonstram diversificação significativa nas dimensões de sustentabilidade nem adotam práticas abrangentes de Gestão do Conhecimento.

Na Administração Pública, a Gestão do Conhecimento, conforme identificado nos estudos do IPEA apresentados por Batista (2004), Batista (2012) e Batista e Quandt (2015), assume um papel estratégico. Essas práticas, originadas de experiências globais, demonstram sua adaptabilidade em diversos setores e tamanhos de organizações públicas.

Neste cenário, torna-se imperativo explorar como a gestão do conhecimento pode contribuir para a sustentabilidade nas políticas públicas. A troca eficaz e a utilização do conhecimento podem fortalecer a capacidade de resposta aos desafios socioambientais, promovendo a eficiência na implementação e avaliação de políticas públicas sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao traçar a evolução da Sustentabilidade Municipal, salientou-se a interconexão dos pilares social, ambiental e econômico, incluindo métodos de avaliação, liderança municipal, disparidades entre municípios no Brasil e critérios na avaliação de políticas públicas. Nesse contexto, há desafios, como a confiabilidade em dados públicos, ressaltando a importância da gestão adequada para aprimorar serviços municipais. Destaca-se a Gestão do Conhecimento como um componente necessário, atuando como facilitador da coordenação entre processos para alcançar objetivos estratégicos.

Ao analisar os indicadores IDH e PIB *per capita* dos municípios investigados pelo TCE-PR, percebe-se uma correlação entre o desenvolvimento humano e a prosperidade econômica dessas localidades. Embora haja uma tendência geral de que o aumento do desenvolvimento humano associado

a um crescimento no PIB *per capita*, casos como Guarapuava, Virmond e Laranjeiras do Sul se destacam ao manterem um IDH significativo, mesmo não liderando em termos de PIB *per capita*. Essa constatação sugere que é possível alcançar um bom IDH mesmo em municípios com menor renda *per capita*.

A análise dos questionários disponibilizados pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná permitiu a identificação de elementos representativos das dimensões ambiental, social e econômica. Ao avaliar 758 perguntas do questionário do TCE-PR para identificar as dimensões de Sustentabilidade Municipal, observou-se uma predominância nas Dimensões Sociais (72%), seguidas por Inclusão Social (12%) e Sustentabilidade Econômica (12%). Vale ressaltar que a Administração Financeira demonstra uma relação mais estreita com a Sustentabilidade Econômica, enquanto a Transparência aborda aspectos de Sustentabilidade Social, Inclusão Social e Ecoeficiência.

Os resultados indicam uma ênfase nas dimensões de Sustentabilidade Social, Inclusão Social e Sustentabilidade Econômica, evidenciando a predominância de questões sociais nos questionários analisados, mesmo que a Sustentabilidade Ambiental não tenha sido abordada diretamente. As dimensões sociais e econômicas foram minuciosamente exploradas, alinhando-se às ações voltadas para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Destaca-se a presença das Práticas de Gestão do Conhecimento em diversas áreas, incluindo Assistência Social, Educação, Saúde, Previdência e Transparência, com exceção da Administração Financeira. A Gestão Eletrônica de Documentos desponta, uma vez que foi identificada em quatro áreas distintas. Por outro lado, as áreas com desempenho menos favorável revelam uma necessidade de diversificação em dimensões de sustentabilidade e implementação de práticas mais abrangentes de Gestão do Conhecimento.

Foram apresentados desafios, como a confiabilidade em dados públicos, destacando a importância da gestão adequada para aprimorar os serviços municipais. No âmbito da Gestão do Conhecimento, ressalta-se a necessidade de coordenação entre processos para objetivos estratégicos. Vale ressaltar que a associação entre Práticas de GC e dimensões de Sustentabilidade contribui para ambientes organizacionais na gestão pública mais estruturados e eficazes.

Salienta-se que a integração das Práticas de Gestão do Conhecimento aos princípios da Sustentabilidade Municipal na Administração Pública não apenas proporciona vantagens relacionadas à inovação e aprendizagem contínua, mas desempenha um papel essencial na edificação de políticas públicas mais efetivas e alinhadas com as atuais e futuras demandas da sociedade e do meio ambiente. Essa integração estratégica não apenas fortalece as instituições públicas, mas também estabelece um caminho mais sustentável para o desenvolvimento administrativo e social.

Este estudo, ao fornecer *insights* sobre as dimensões de Sustentabilidade Municipal a partir da análise do questionário do TCE-PR, apresenta algumas limitações inerentes à sua abordagem. A concentração nos temas sugeridos pelo questionário pode resultar em uma visão parcial das práticas sustentáveis nos municípios. Adicionalmente, a ausência de questões específicas sobre Sustentabilidade Ambiental no questionário limitou a compreensão abrangente das ações municipais nesse aspecto.

Para futuras pesquisas, seria relevante expandir a análise, incorporando outras fontes de dados e metodologias. Destaca-se a necessidade de abordar de modo mais específico a Sustentabilidade Ambiental, preenchendo lacunas identificadas na pesquisa. Uma investigação aprofundada das Práticas de Gestão do Conhecimento mencionadas neste estudo, aliada a uma avaliação da efetividade dessas práticas na promoção da Sustentabilidade Municipal, pode enriquecer a compreensão do papel da gestão do conhecimento nesse contexto. Essas considerações podem orientar futuras pesquisas a aprimorar as estratégias de avaliação da Sustentabilidade Municipal e a explorar o potencial das Práticas de Gestão do Conhecimento para impulsionar iniciativas sustentáveis nos municípios.

REFERENCIAS

ACSELRAD, H.; MELLO, C. C. A.; BEZERRA, G. N. **O que é Justiça Ambiental**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2009.

ALFENAS, R. A. S. *et al*. "Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017". **Revista do Serviço Público**, vol. 72, n. 2, 2021.

BANDEIRA, L.; SARTORI, R.; MENEGASSI, C. H. M. "Práticas de gestão do conhecimento na avaliação de cursos de graduação do INEP/MEC". **Revista da Avaliação da Educação Superior**, vol. 26, n. 2, 2021.

BANSI, A. C.; MACINI, N.; CALDANA, A. C. F. "Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da Sustentabilidade Social a partir da lógica das competências". **Organizações e Sustentabilidade**, vol. 4, n. 2, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2011.

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende**: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Brasília: Ipea, 2004. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 21/12/2023.

BATISTA, F. F. **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. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 21/12/2023.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultado da pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 21/12/2023.

CAMPOS, J. M. P.; SILVEIRA, E. F.; PÉRICO, E. "Space-Temporal Analysis of Sustainability in Municipalities in the coastal region of Rio Grande do Sul, Brazil". **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, vol. 18, n. 1, 2022.

CANDEL, M.; TÖRNÅ, N. "Housing developers' perceived barriers to implementing municipal sustainability requirements in Swedish sustainability-profiled districts". **Journal of Housing and the Built Environment**, vol. 37, n. 4, 2022.

CECHINEL, A. *et al.* "Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica". **Criar Educação**, vol. 5, n. 1, 2016.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

DELGADO, P. R. "Desenvolvimento Humano no Paraná: Avanços e Desafios". **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, vol. 41, n. 138, 2021.

DUKE, J. *et al*. "The innovation interface between knowledge management and firm performance". **Knowledge Management Research and Practice**, vol. 21, n. 3, 2023.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. "Beyound the business case for corporate sustentability". **Business Strategy and the environment**, vol. 11, 2002.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Publishing Limited Capstone, 1999.

FEOR, L. *et al*. "Municipal Sustainability and Climate Planning: A Study of 38 Canadian Local Governments: Plans and Reports". **Environments**, vol. 10, n. 12, 2023.

FERREIRA, J. F. C.; CORRÊA, J. M.; COSTA, J. M. "Avaliação de sustentabilidade do Vale do Jari-Amapá-Amazônia: Laranjal e Vitória do Jari". **Ambiente e Sociedade**, vol. 23. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOSSAIN, M. B. *et al*. "Exploring the mediating role of knowledge management practices to corporate sustainability". **Journal of Cleaner Production**, vol. 374, 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/12/2023.

LAURINDO, A. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Curitiba: UFPR, 2013.

LOON, M. "Knowledge management practice system: The orising from an international meta-standard". **Journal of Business Research**, n. 94, 2019.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação, abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora EPU, 1986.

MACIEL, H. M. **Análise da ecoeficiência entre os países**: um estudo entre os anos de 1991 e 2012 (Tese de Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente). Fortaleza: UFC, 2018.

MILITÃO, M. J.; PINTO, C. "Governamentalidade, cultura política e a reflexividade dos riscos sociais: o caso da política portuguesa de inclusão social". **Anais do VI Congresso Português de Sociologia**. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, 2008.

MOHER D. *et al*. "The Prisma Group. Itens de relatório preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises : a declaração PRISMA". **PLoS Medecine**, vol. 6, n. 7, 2015.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Editora Lamparina, 2008.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. "Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência". **Produção**, vol. 23, n. 3, 2013.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. "Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento". **Revista Interinstitucional de Psicologia**, vol. 4, n. 2, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. "Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise". **Gestão e Sociedade**, vol. 3, n. 6, 2009.

NADAL, J. M. *et al*. "Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura". **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria**, vol. 1, n. 1, 2021.

NVIVO14. "Software NVIVO Versão 14". **NVIVO14** [2023]. Disponível em: <www.qsrinternational.com>. Acesso em: 21/12/2023.

OLIVEIRA, J. C. *et al*. "Sustentabilidade Organizacional: Práticas Ecoeficientes na Universidade Federal do Espírito Santo, Setor Administrativo". **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, vol. 4, n. 1, 2020.

OLIVEIRA, L. R.; PASSADOR, C. S. "Ensaio teórico sobre as avaliações de políticas públicas". **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 17, n. 2, 2019.

PHALADI, M; NGULUBE, P. "Mitigar os riscos de perda tácita de conhecimento em empresas estatais na África do Sul através de práticas de gestão do conhecimento". **South African Journal of Information Management**, vol. 24, n. 1, 2022.

PIES, W.; GRÄF, C. O. "Desenvolvimento sustentável: uma análise a partir do método safe". **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, vol. 19, n. 2, 2015.

POLAS, M. R. H. *et al*. "Knowledge management practices and green innovation in SMES: the role of environmental awareness towards environmental sustainability". **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 31, n. 5, 2023.

QADER, A. A. *et al*. "Capabilities and opportunities: Linking knowledge management practices of textile-based SMEs on sustainable entrepreneurship and organizational performance in China". **Sustainability**, vol. 14, n. 4, 2022.

RODRÍGUEZ-EDEZA, M. Á. "Modelo general para la creación de las políticas públicas". **Forum Revista Departamento de Ciência Política**, vol. 19, 2021.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 1993.

SAVITZ, A.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al*. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008.

SILVA, L. F. *et al*. "Sustentabilidade urbana: avanços e desafios na Região de Integração Baixo Amazonas, Pará, Brasil". **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, vol. 62, 2023.

SILVA, M. C. "Critérios de avaliação de políticas públicas e de desempenho: aspectos conceituais e empíricos". **Revista Governet. Boletim do Orçamento e Finanças**, n. 167, 2019.

SILVA, O. H. F.; SOARES, A. S. "As políticas públicas para a educação infantil na cidade de Betim no estado de Minas Gerais". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 13, n. 39, 2023.

SOUZA, R. B.; MUNCK, L. "Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível?" **Anais do Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo: USP, 2017.

STEFANI, S. R. *et al*. "Cidades sustentáveis e ISO 37120: a visão dos munícipes". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 43, 2023.

TABORDA, L. E. *et al*. "Acessibilidade da pessoa idosa a serviços públicos nas plataformas digitais no município de Ponta Grossa-PR". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 14, n. 42, 2023.

TCE-PR - Tribunal de Contas do Estado Do Paraná. **Relatório Avaliação da Atuação Governamental**. Curitiba: TCE-PR, 2023. Disponível em: <www.tce.pr.gov.br>. Acesso em: 11/12/2023.

TOUCHANT, L. "Municipal climate leadership in Canada: the role of leadership in the expansion of municipal climate action". **International Journal of Public Leadership**, vol. 19, n. 2, 2023.

VALE, F. A. *et al*. "Sustentabilidade municipal no contexto de uma política pública de controle do desmatamento no Pará". **Economía Sociedad y Territorio**, vol. 20, n. 62, 2019.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 17 | Nº 50 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima