

GestGov e Nelca: Comunidades de prática, na prática

Walter Luís Araújo da Cunha¹ e Franklin Brasil Santos²

Resumo: O relato descreve a plataforma GestGov (<https://gestgov.discourse.group>) e a comunidade Nelca como iniciativas inovadoras, estruturadas como espaços colaborativos, com a missão de reduzir assimetrias de informação, fortalecer redes de conhecimento e promover a aprendizagem entre pares. A GestGov hospeda o Nelca e diversas outras comunidades, se consolidando como um ambiente fértil para a troca estruturada de saberes práticos, debate técnico qualificado e fortalecimento da governança. As duas experiências, hoje combinadas, evidenciam potencial transformador e aderência à transparência, integridade e inovação institucional.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; comunidades de prática; compras públicas.

1. INTRODUÇÃO

É tudo sobre pessoas. Essa é a essência da gestão pública com seus desafios diários. Nesse cenário, criar, partilhar e reter conhecimento institucional são fatores críticos de inovação no setor público (Davenport; Prusak, 1998). Uma das melhores maneiras de ativar tais fatores são as Comunidades de Prática, conceito desenvolvido por Lave e Wenger (1991), que as definem como grupos de pessoas que compartilham um interesse ou uma paixão por algo que fazem e aprendem a fazê-lo melhor à medida que interagem regularmente. E na era da Internet, temos as Comunidades de Prática Virtuais (Correia, 2007).

Aqui relatamos a atuação da GestGov em sinergia com o Nelca, um hub digital e uma comunidade de prática que ilustram como superar obstáculos históricos e gerar impacto real na vida de quem atua na máquina governamental.

Um pregoeiro entrevistado em pesquisa acadêmica afirmou que o Nelca era a sua principal fonte de “*informações pro dia a dia, pro trabalho*” (Pancotto, 2017). Esse tipo de relato evidencia um espaço onde a dúvida é legítima, o erro vira aprendizado, e os servidores deixam de ser apenas executores para se tornarem coprodutores de soluções públicas. A experiência é, antes de tudo, sobre pessoas. Pessoas que compartilham, aprendem e constroem juntas.

O contexto é o de um setor público que, historicamente, opera em silos, com grande assimetria de informação. A GestGov e o Nelca surgem como solução para esse desafio, conectando hoje quase **10.000 membros** em um ecossistema de colaboração que já produziu mais de **36.000 postagens**, ultrapassando **13 milhões de visualizações**, fortalecendo uma cultura de inovação e eficiência.

1. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE). MBA em Gestão de Projetos (FGV/ISAE). Engenheiro Eletrônico pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Auditor Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (AFCG-U). Professor e Palestrante sobre Governança Pública, Gestão de Segurança da Informação e Contratações de TIC.

2. Doutorando em Engenharia e Gestão pelo Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP (2014). Bacharel em Ciências da Computação pela UFMT (2002). Auditor da CGU desde 1998. Especialista em compras públicas, fraudes e gestão de riscos. Coordenador do NELCA, que congrega milhares de compradores públicos do Brasil. Três vezes ganhador do prêmio “Chico Ribeiro” de Qualidade do Gasto Público. Palestrante e instrutor. Publicou diversos livros na área de auditoria, riscos e compras públicas.

2. METODOLOGIA E FERRAMENTAS UTILIZADAS

A metodologia adotada para a criação deste ecossistema foi um processo de inovação ascendente (*bottom-up*), um modelo frequentemente destacado na literatura por sua resiliência e adequação às necessidades reais dos usuários (Borins, 1998).

A iniciativa partiu de um Auditor da CGU, que prospectou e implementou, em 2019, uma solução tecnológica para remover o gargalo que impedia a colaboração eficaz entre pares, por meio de uma parceria gratuita com a plataforma Discourse, que hospeda comunidades online do mundo inteiro.

A GestGov é um hub (concentrador) virtual de suporte a discussões de redes temáticas. Sua concepção oferece uma plataforma eficiente de comunicação digital que permite a organização e a disponibilização do conhecimento naturalmente produzido por essas redes. Esta caracterização posiciona a GestGov como um ecossistema para a geração, organização e disseminação de conhecimento especializado no âmbito governamental.

Essa iniciativa representa uma mudança significativa na forma como o conhecimento é gerido e compartilhado no governo. Observa-se um movimento de transição de repositórios estáticos de informação para plataformas dinâmicas, que promovem a interação contínua e a cocriação de soluções. Tal mudança detém o potencial de acelerar a curva de aprendizado organizacional, aprimorar a qualidade das políticas públicas e otimizar a tomada de decisão, ao transformar a comunicação informal, antes fragmentada, em um ativo de conhecimento estruturado e acessível, ecoando modelos clássicos da Gestão do Conhecimento, como o de Nonaka e Takeuchi (1997), que explicam como o conhecimento tácito (as dúvidas e experiências práticas dos servidores) é convertido em conhecimento explícito (as discussões e soluções documentadas na plataforma), gerando aprendizado organizacional.

A plataforma permite interação assíncrona, atribuição de selos, curadoria comunitária e estatísticas em tempo real. A Gestgov é plural, aberta, acessível, voltada para a diversidade e para o estímulo ao diálogo franco e transparente. A aspiração é ser “a Rede das redes”.

As articulações são predominantemente interinstitucionais, com servidores de todas as esferas e

poderes, atuando sem padrão hierárquico, com total transparência e acesso livre ao histórico de mensagens. A moderação estimula interações qualificadas, com foco em resolução de dúvidas, divulgação de modelos, interpretação normativa e sistematização de boas práticas.

A abrangência da GestGov é evidenciada pela diversidade de redes que hospeda. Entre elas, destacam-se o Nelca e a Rede GIRC (Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos). Além dessas redes formalmente constituídas, a plataforma também abriga fóruns temáticos dedicados a discussões específicas, como a Gestão de Pessoas e o Teletrabalho.

Dentro do ecossistema da GestGov, o Nelca se destaca pela intensidade de suas atividades, consolidando-se como uma referência para profissionais que atuam na complexa área de licitações e contratos.

O Nelca nasceu da iniciativa de outro Auditor da CGU, em 2009, hospedado num grupo de discussão do Google. Em 2019, a comunidade migrou para a GestGov, catalisando as sinergias das duas ideias inovadoras, oferecendo um espaço vital para a troca de experiências, o esclarecimento de dúvidas recorrentes, a interpretação de normativos e a disseminação de boas práticas. Pessoas aprendem e compartilham com pessoas, buscando melhoria da qualidade, da legalidade e da eficiência dos gastos públicos.

Para uma plataforma que se propõe a ser um hub de comunidades, contar com uma rede “âncora” de grande porte, com alta atividade e reputação consolidada, como o Nelca, é um fator crítico de sucesso. A vibração da comunidade Nelca, alimentada pela natureza intrinsecamente complexa e dinâmica das compras públicas – que gera um fluxo constante de questionamentos, debates e compartilhamento de soluções – valida a proposta de valor da GestGov. Outros potenciais usuários ou líderes de novas redes temáticas, ao observarem os resultados positivos e a efervescência do Nelca, sentem-se mais inclinados a aderir à plataforma, gerando um efeito de rede positivo e expandindo o alcance da colaboração qualificada no setor público.

A relação entre o Nelca e a GestGov transcende a de um simples usuário e uma plataforma; trata-se de uma simbiose estratégica onde ambos se fortalecem

mutuamente, gerando benefícios que se estendem a todo o setor público. A GestGov fornece a infraestrutura e as ferramentas, enquanto o Nelca infunde vitalidade e conteúdo relevante, demonstrando o potencial da colaboração em rede.

Para o Nelca, o ambiente estruturado potencializa suas atividades. As discussões são registradas, categorizadas e podem ser facilmente recuperadas. Isso transforma as interações cotidianas e a resolução de dúvidas pontuais em um valioso ativo de conhecimento institucional, acessível a um número maior de servidores. A plataforma amplia o alcance das discussões do Nelca, permitindo que um comprador público em uma localidade remota possa se beneficiar da experiência de colegas de grandes centros, e vice-versa. Por outro lado, a intensa atividade do Nelca, com seus debates frequentes e a busca constante por soluções para os desafios das compras públicas, confere à GestGov uma demonstração prática de sua utilidade e relevância, atraindo e mantendo usuários engajados.

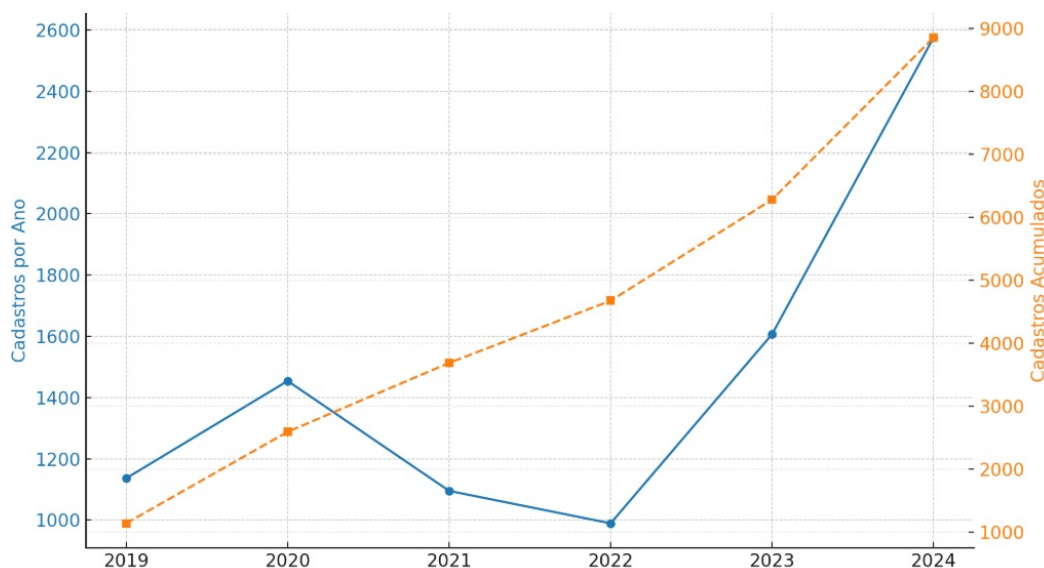
3. RESULTADOS E IMPACTOS OBTIDOS

A relevância do Nelca e da plataforma GestGov pode ser aferida não apenas por sua estrutura e número de usuários, mas, principalmente, pela profundidade e pertinência das discussões que neles ocorrem. Tópicos complexos e de grande impacto para a administração pública são debatidos ativamente, gerando conhecimento prático e subsídios para aprimorar a gestão.

Em 2009, quando começou, o Nelca abrigava apenas 45 membros, se expandindo a uma taxa média de 60% ao ano, chegando a 4.000 usuários cadastrados e 11.500 tópicos até maio de 2019. Todo o repositório dessa primeira fase está disponível para livre acesso, desde o início da comunidade (<https://groups.google.com/g/nelca>).

Ao integrar a GestGov, o impacto do Nelca no ecossistema foi notável, evidenciado pelo engajamento crescente da comunidade, que pode ser ilustrado pelo número de novos membros cadastrados a cada ano, com forte incremento em 2024.

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DE CADASTROS NA GESTGOV (2019-2024)

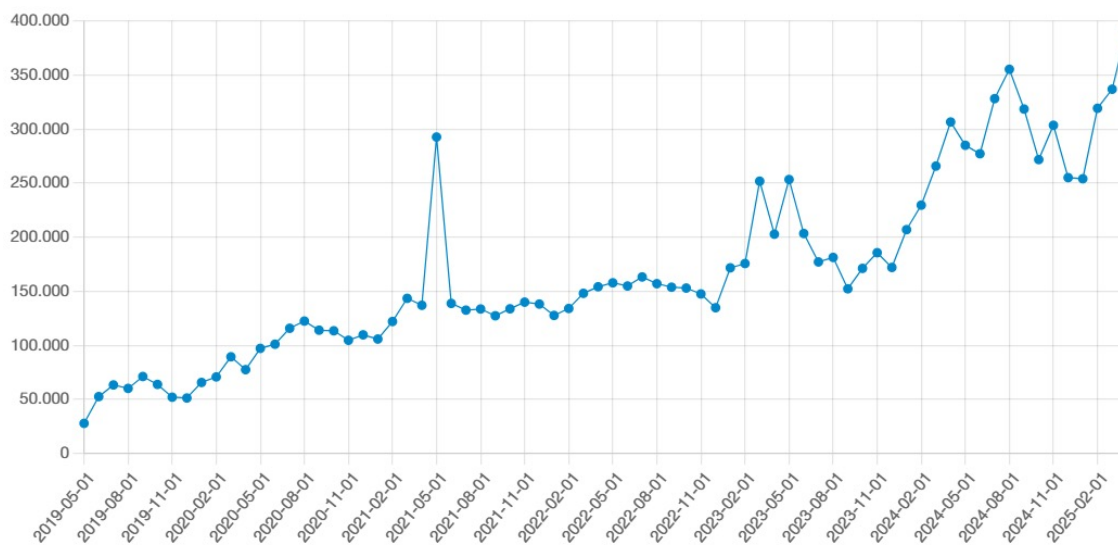


Fonte: elaboração própria, com dados da GestGov

Outra estatística vibrante é a quantidade de tópicos novos e total de postagens. A média anual tem se mantido em torno de 1.500 tópicos e próximo de 6.000 postagens. Cerca de 80% desse volume vem do Nelca.

O número de visualizações mensais na plataforma também demonstra uma trajetória ascendente, se aproximando de 400.000 visualizações em picos recentes, o que indica sua consolidação como uma fonte de conhecimento relevante e ativamente consultada por servidores públicos.

FIGURA 2: VISUALIZAÇÕES MENSAIS DA GESTGOV (MAIO/2019 A ABR/2025)



Fonte: elaboração própria, com dados da GestGov

É particularmente notável o pico abrupto de audiência em maio de 2021, chegando a 300.000 visualizações, quando foi lançada a Nova Lei de Licitações (Lei 14.133).

Pelos números eloquentes, a GestGov e o Nelca são indutores de aperfeiçoamento do ambiente de gestão pública de modo geral e de compras de forma específica, não apenas pelo compartilhamento de informação, mas também pela influência que procuram exercer nas discussões técnicas e legislativas, defendendo pontos de vista relevantes.

Em 2013, o TCU avaliou a Governança em Aquisições e um dos aspectos mais precários era a “informação e conhecimento” na tomada de decisão em compras públicas, revelando fragilidade na troca de informações entre organizações, estímulo ao aprendizado, pesquisas ou projetos para melhoria dos processos de aquisição e acompanhamento da legislação, jurisprudência e orientações normativas (Acórdão 2622/2015-Plenário).

A dobradinha GestGov/Nelca representa diferencial expressivo nesse contexto, como mecanismo importante da governança e da gestão de riscos nas organizações públicas, por proporcionar acesso ágil e confiável para troca de experiências e conhecimento sobre licitações e contratos e outras temáticas relevantes.

As mensagens do grupo se referem a dúvidas e soluções em casos reais, difusão e discussão da legislação e jurisprudência correlatas, permitindo que todo o histórico fique disponível na Internet, para consulta a qualquer interessado, criando um repositório acumulado de conhecimento produzido pelos operadores da máquina governamental, apoiado em princípios de open-source e dados abertos, em consonância com as diretrizes de inovação aberta recomendadas pela OCDE (2023).

Exemplo ilustrativo dessa dinâmica são os tópicos mais visualizados da plataforma.

QUADRO 1 - TÓPICOS MAIS VISUALIZADOS DA GESTGOV (ATÉ AGOSTO DE 2025)

☰ Tópico		Respostas	Visualizações
TCU: sanear documento em licitação. A prevalência do fim sobre os meios		75	55,6k
Prova de licitante como contribuinte municipal do ramo compatível com o objeto contratual ■ pregão-eletrônico		1	32,8k
Como calcular o número de serventes em contratações de limpeza		62	30,8k

Fonte: GestGov

Somente os três primeiros tópicos do ranking já somam 120 mil visualizações, apontando para temas de grande interesse dos compradores públicos, como a superação do excesso de formalismo nas licitações, a busca por evidência apropriada em análises de habilitação de licitantes e cálculos de produtividade em serviços de limpeza.

Isso ajuda a explicar por que o Nelca compõe a trilha de aprendizagem sobre licitações e contratos mantida pela Escola Nacional de Administração Pública³. Mas a comunidade não serve apenas para o aprendizado, pode ser também fonte de influência para busca de alterações normativas que aperfeiçoem as compras públicas, como as propostas apresentadas em 2015 para a reforma da lei geral de licitações, algumas delas incorporadas, mais tarde, na atual Lei 14.133/2021 (Santos, 2015).

Além das discussões técnicas específicas, o ecossistema GestGov desempenha um papel relevante na promoção de valores fundamentais como a ética e a transparência.

As regras de conduta são emblemáticas desse compromisso, estipulando a comunicação com respeito, cordialidade, veracidade e voltada a interesses democráticos, de forma construtiva e colaborativa.

Embora o Nelca tenha um foco primordial nas compras, a cultura de colaboração, a transparência inerente às discussões abertas na plataforma e a busca constante por conformidade legal e eficiência, fomentadas em comunidades como esta, indiretamente reforçam os princípios éticos e de transparência em toda a administração.

A própria natureza dos debates nas comunidades está intrinsecamente ligada à legalidade, à probidade e à gestão responsável dos recursos pú-

blicos. Ao abrigar o Nelca e a Rede GIRC, a GestGov cria um ambiente onde esses valores podem se disseminar e se reforçar mutuamente, contribuindo para um serviço público mais íntegro.

3.1. Lições Aprendidas

Confirmou-se, na prática, que leva tempo para as pessoas mudarem e se engajarem em um projeto como esse. No início do Nelca, havia receio dos participantes em se manifestar, dar opinião, chamar atenção para eventuais problemas das suas unidades, julgando que seria exposição arriscada. Temia-se atrair para si os 'olhares dos órgãos de controle'. Ao longo do tempo e sobretudo com os resultados positivos percebidos pelo grupo, a resistência diminuiu e a comunidade ampliou e diversificou sua participação.

Para possibilitar essa evolução, foi necessário intenso esforço de liderança, materializado em respostas rápidas e efetivas às postagens, desenvolvendo senso de utilidade, confiança e credibilidade do grupo como espaço de gestão do conhecimento prático e aplicado na área de compras públicas, um espaço democrático, seguro e respeitoso, uma verdadeira comunidade de prática.

Essa credibilidade foi fundamental para alavancar a ideia da plataforma GestGov, que recebeu uma comunidade já consolidada, pronta para promover a adesão de novas redes.

3.2. Desdobramentos Esperados

A continuidade e ampliação da relevância da iniciativa GestGov/Nelca demandam atenção a desafios emergentes e oportunidades estratégicas.

3. <https://sites.google.com/enap.gov.br/trilha-de-contratacoes>

Entre os desafios implícitos nas discussões e na natureza dessas plataformas, pode-se destacar a necessidade de manter o engajamento e a qualidade das contribuições à medida que as redes crescem em número de participantes e volume de interações. A garantia de atualização constante frente às frequentes mudanças normativas é outro ponto crítico, como ilustrado pela percepção de que a curva de aprendizagem só se prolonga.

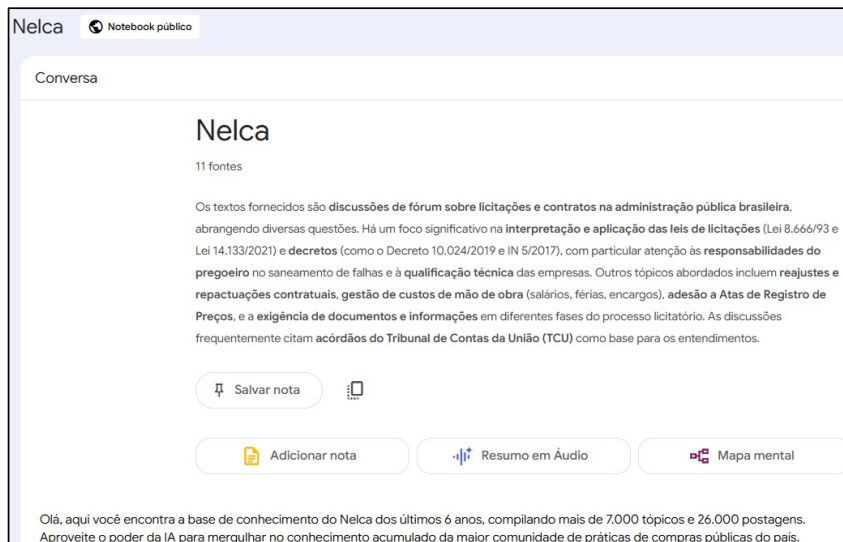
Superar a cultura do “sempre foi assim”, uma barreira comum a processos de mudança na administração pública, também se aplica à adoção e ao uso efetivo de novas ferramentas colaborativas e à implementação de práticas inovadoras discutidas nas redes.

Um desafio operacional importante reside em transformar o vasto conhecimento gerado nas discussões em formatos ainda mais acessíveis e práticos, como guias consolidados, seções de perguntas frequentes (FAQ) bem estruturadas e bases de conhecimento que transcendam o formato de fórum.

3.3. Próximos Passos

Olhando para as perspectivas futuras, o Nelca e a GestGov possuem um vasto potencial de evolução. A expansão do modelo para novas áreas temáticas dentro da gestão pública é um caminho natural, aproveitando a expertise adquirida. Uma maior integração com outros sistemas governamentais, onde pertinente e garantida a segurança da informação, poderia otimizar fluxos de trabalho e o acesso a dados relevantes. O uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), pode ser explorado para sumarizar longas discussões, identificar tendências de problemas ou soluções, ou facilitar a busca por respostas a questões já debatidas. Em 01/08/2025, foi disponibilizado o NelcaLM, que permite consulta e conversa dinâmica por IA generativa com o histórico da comunidade desde 2019⁴.

FIGURA 3: VISÃO GERAL DA FERRAMENTA DE IA GENERATIVA NELCALM



Fonte: NelcaLM

4. Vide tópico do Nelca: <gestgov.discourse.group/t/33293/6>; para acesso à ferramenta: <bit.ly/NelcaLM>

Fundamentalmente, há a oportunidade de fortalecer o papel da GestGov e de suas comunidades como fontes qualificadas de feedback para o aprimoramento de políticas públicas e normativos, criando um canal direto entre a prática dos servidores na ponta e os formuladores de políticas.

A consolidação e a expansão do modelo representado pela GestGov e pelo Nelca têm o potencial de ir além da simples troca de informações. Podem fomentar uma transformação cultural mais profunda na administração pública brasileira, orientando-a para uma atuação mais colaborativa, transparente e baseada em evidências. Ao normalizar a prática de compartilhar dúvidas, soluções e experiências em plataformas abertas (dentro dos limites da segurança da informação governamental), iniciativas como estas ajudam a quebrar silos organizacionais, reduzir a resistência a novas ideias e valorizar sistematicamente o conhecimento prático dos servidores. A longo prazo, isso pode levar a uma administração pública mais ágil, inovadora e responsiva às necessidades da sociedade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

O investimento e o reconhecimento institucional das comunidades de prática têm o potencial de criar um ciclo virtuoso: maior participação qualificada leva a um maior volume de conhecimento compartilhado e a soluções inovadoras; isso, por sua vez, resulta em melhores práticas e em políticas públicas mais eficazes, o que reforça o valor da plataforma e das comunidades, atraindo ainda mais participação e colaboração.

O ecossistema GestGov e Nelca demonstram claramente esse potencial. A GestGov oferece o ambiente tecnológico que permite a interação assíncrona, a organização do conhecimento e a preservação da memória institucional. Por sua vez, o Nelca, com sua intensa atividade focada na complexa área de compras públicas, infunde vitalidade, conteúdo e validação à plataforma, funcionando como uma “rede âncora” que atrai novos usuários e comunidades, gerando um efeito de rede positivo. Essa dinâmica transformou a comunicação informal e fragmentada em um ativo de conhecimento estruturado e acessível, convertendo o conhecimento tácito dos servidores em conhecimento explícito que

alimenta o aprendizado organizacional contínuo, se expandindo, agora, para o universo da IA generativa.

Ao fomentar conhecimento tácito aplicável em política pública orientada por evidências, conectando inteligência coletiva à formulação normativa, com escalabilidade, baixo custo e replicabilidade, o modelo GestGov/Nelca pode se tornar uma referência em experiência promissora de inovação organizacional na administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BORINS, Sandford. *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 1998.
- CORREIA, Marta Pereira Lemos. *Aprendizagem e Compartilhamento de Conhecimento em comunidades virtuais de prática: estudo de caso na comunidade virtual de desenvolvimento de software livre Debian-br-cdd*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OCDE. *Innovative workplaces in the public sector*. Paris: OECD Publishing, 2023.
- PANCOTTO, Adriana. *Os saberes do Pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- SANTOS, Franklin Brasil. Reforma da lei de licitações: o que pensam os compradores públicos. *Revista Zênite ILC*, v. 22, n. 251, p. 33–38, jan., 2015.