

Trilha (3) Aplicação e Iniciativas

**GOVERNANÇA COLABORATIVA E ENFRENTAMENTO À
VIOLÊNCIA DE GÊNERO NA AMAZÔNIA: ANÁLISE À LUZ
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

*Collaborative Governance and Addressing Gender-Based Violence in the
Amazon: An Analysis Through the Lens of Knowledge Management*

Fábila Jaqueline Miranda Nobre

Doutora. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: fabiajami@hotmail.com

Lucinete Sarge Uchoa

Mestranda. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: luci2005.net@hotmail.com

Marisa Elenice Silva Lima

Doutoranda. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: marisalima23@hotmail.com

Rosa Maria Maia Paes Soares

Mestranda. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: rosampaes@yahoo.com.br

Wanderson Alves Monteiro

Mestrando. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: wanderson.monteiro@escola.seduc.pa.gov.br

RESUMO

Este estudo analisa a contribuição da Gestão do Conhecimento (GC) e da governança colaborativa para a criação de valor público no âmbito das políticas de enfrentamento à violência de gênero, especificamente na Casa da Mulher Brasileira (CMB) do município de Ananindeua/Pará e na Fundação ParáPaz. A pesquisa inova ao articular os conceitos tradicionais de ativos intangíveis e o modelo SECI de criação do conhecimento com a criação de valor público, aplicando-os à realidade sociocultural e geográfica do contexto amazônico. Adotou-se uma metodologia qualitativa de cunho exploratório e descritivo, fundamentada em levantamento bibliográfico, análise documental de relatórios institucionais, análise multifacetada das dinâmicas interinstitucionais da rede de atendimento à mulher no Estado do Pará. Os resultados indicam que a implantação de fluxos formais de conhecimento explícito, associada à valorização do saber tácito dos profissionais favorece a articulação entre os serviços, evitando a revitimização das usuárias, otimiza o tempo de resposta do aparato estatal e potencializa as ações de inclusão produtiva e autonomia econômica das mulheres assistidas. O artigo oferece diretrizes gerenciais replicáveis para coordenadores de redes públicas intersetoriais, demonstrando como ferramentas de GC mitigam os gargalos burocráticos e preservam a memória organizacional diante da descontinuidade política.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, governança colaborativa, valor público, violência de gênero, Amazônia.

ABSTRACT

This study analyzes the contribution of Knowledge Management (KM) and collaborative governance to the creation of public value within policies addressing gender-based violence, specifically at the Casa da Mulher Brasileira (CMB) in the municipality of Ananindeua, Pará, and the ParáPaz Foundation. The research innovates by linking traditional concepts of intangible assets and the SECI model of knowledge creation with the creation of public value, applying them to the sociocultural and geographic realities of the Amazonian context. A qualitative methodology of an exploratory and descriptive nature was adopted, based on a literature review, document analysis of institutional reports, and a multifaceted analysis of the inter-institutional dynamics of the women's support network in the State of Pará. The results indicate that the implementation of formal explicit knowledge flows, combined with the valuing of professionals' tacit knowledge, fosters coordination among services—thereby preventing the revictimization of users—optimizes the state apparatus's response time, and enhances initiatives for productive inclusion and the economic autonomy of the women served. The article offers replicable managerial guidelines for coordinators of intersectoral public networks, demonstrating how KM tools mitigate bureaucratic bottlenecks and preserve organizational memory in the face of political discontinuity.

KEYWORDS: Knowledge Management, collaborative governance, public value, gender-based violence, Amazon.

1. INTRODUÇÃO

O enfrentamento da violência de gênero constitui um dos desafios mais complexos e prementes das políticas públicas contemporâneas. Fenômeno de natureza multifacetada, a violência contra a mulher demanda uma atuação que ultrapassa os limites setoriais tradicionais, exigindo a articulação sinérgica entre sistemas, tais como segurança pública, justiça, assistência social, saúde e inclusão produtiva. No Brasil, essa integração encontra seu ápice normativo e operacional em arranjos institucionais de gestão compartilhada, como os consorciados na Casa da Mulher Brasileira (CMB) e as ações desenvolvidas pela Fundação ParáPaz. Contudo, a efetividade de tais arranjos depende fundamentalmente de um ativo intangível e dinâmico: o conhecimento acumulado e circulante entre os atores envolvidos.

Diante desse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como um instrumental analítico e estratégico indispensável. Discutida com maior intensidade na administração pública brasileira a partir de meados da década de 1990, a GC propõe a identificação, o registro, o compartilhamento e a aplicação otimizada dos saberes gerados na organização. No setor público, tal abordagem transcende a busca por eficiência operacional, alinhando-se diretamente com a governança colaborativa e com a geração de valor público, entendido como o conjunto

de benefícios tangíveis e intangíveis produzidos pelo Estado para responder às reais necessidades coletivas e promover a dignidade humana.

O problema central que orienta esta investigação reside na seguinte indagação: como as práticas de Gestão do Conhecimento e as dinâmicas de governança colaborativa desenvolvidas pela CMB de Ananindeua e pela Fundação ParáPaz contribuem para a criação de valor público no enfrentamento à violência de gênero, especialmente diante das especificidades e desafios estruturais do contexto amazônico? A hipótese que se delineia é de que a articulação fluida entre o conhecimento tácito dos servidores da CMB e da Fundação ParáPaz e os fluxos de conhecimento explícito institucionalizados permitem reduzir a fragmentação burocrática e a revitimização das usuárias, potencializando os resultados sociais da rede na região amazônica.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os caminhos pelos quais a gestão compartilhada e a GC atuam como catalisadoras da criação de valor público na rede de proteção às mulheres em situação de violência no Pará. Estrategicamente, a pesquisa buscou mapear os fluxos informacionais, identificar as barreiras de comunicação interinstitucional e apontar as práticas que promovem a autonomia econômica das assistidas. Justifica-se a relevância do tema pela premente necessidade de amadurecimento dos modelos de gestão pública em áreas sociais vulneráveis, onde o isolamento institucional e a perda de memória corporativa historicamente comprometem a continuidade das políticas de Estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A emersão da Gestão do Conhecimento (GC) como campo de estudo e prática organizacional no Brasil, a partir dos anos 1990, representou uma ruptura significativa com o modelo puramente burocrático de administração. Pretendia-se, a partir de então, registrar e catalogar o conhecimento gerado de forma fragmentada para permitir uma posterior utilização otimizada. Para compreender e operar adequadamente esse constructo, a literatura especializada estabelece uma distinção rigorosa entre dado, informação e conhecimento. Enquanto os dados são registros brutos, objetivos e destituídos de contexto, a informação constitui um conjunto de dados estruturados e dotados de significado. O conhecimento, por sua vez, emerge quando a informação é assimilada, interpretada e combinada com as experiências, valores e intuições dos indivíduos, gerando capacidade para a ação.

Na literatura contemporânea, a distinção clássica e mais influente acerca das dimensões do conhecimento provém da obra de Nonaka e Takeuchi (1997), que expandiram as

formulações epistemológicas de Polanyi (1966). Sob essa perspectiva, o conhecimento divide-se em duas categorias fundamentais: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele intrínseco ao indivíduo, altamente pessoal, subjetivo e de difícil formalização, encontra-se enraizado em experiências de vida, ações práticas, intuições e modelos mentais. Divide-se em uma dimensão técnica (o *know-how* prático) e uma dimensão cognitiva (modelos mentais, crenças e percepções que moldam a interpretação da realidade e são dados como naturais).

Em contrapartida, o conhecimento explícito ou codificado caracteriza-se por ser formal, sistemático e passível de transmissão por meio de linguagens estruturadas. Trata-se de um conhecimento independente do agente que o gerou, podendo ser processado, armazenado e transferido em suportes físicos ou digitais, tais como manuais, instruções de trabalho, fórmulas matemáticas, bases de dados eletrônicas e relatórios técnicos. A gestão integrada de ambas as dimensões é o que confere às organizações a capacidade de inovar e responder com agilidade às transformações do ambiente externo.

Aplicada ao setor público, a GC assume contornos singulares. Autores como Batista (2012) e Neto (2005) definem-na como um método integrado para promover o conhecimento organizacional, capacitando a instituição e seus colaboradores a se utilizarem dos melhores saberes disponíveis com vistas à maximização da efetividade social.

Pesquisadores como Massaro, Dumay e Garlatti (2015) alertam para os desafios particulares de sua implementação na administração pública, os quais compreendem: (a) divisões excessivamente específicas e estanques do trabalho, que obstruem o compartilhamento; (b) estruturas rigidamente hierarquizadas que desencorajam a proatividade do servidor; (c) uma cultura organizacional burocrática que historicamente não prioriza a aprendizagem contínua; e (d) a crônica descontinuidade política e alta rotatividade de pessoal em cargos gerenciais.

Contudo, a GC pode ser interpretada como área transversal, Barclay e Murray (1997) explicam que contemplam diversas outras áreas relacionadas à gestão da informação, de pessoas e de estratégia com o agravante de difícil delimitação conceitual, haja vista a longa discussão e controvérsia sobre os limites entre os seus elementos constituintes, como os dados, informação, conhecimento e sabedoria.

Para Morey e Frangioso (1997), a GC pode ser concebida como o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem e entendimento da organização. A transição paradigmática na valoração

organizacional é evidente, encontra-se fundamentada primariamente no somatório de recursos tangíveis e mão-de-obra, a criação de valor no cenário contemporâneo reside substancialmente na inteligência, competência e nas redes de relacionamento (internas e com clientes) estabelecidas pelos indivíduos.

Para Bassani (2003), a GC constitui um processo voltado à valorização e ao aproveitamento dos ativos intangíveis presentes nas organizações. Seu propósito consiste em identificar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimentos que possam contribuir para a melhoria do desempenho institucional.

Nessa perspectiva, o conhecimento deixa de ser compreendido apenas como um recurso individual e passa a ser tratado como um ativo organizacional capaz de gerar aprendizagem, inovação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho. A GC também favorece a reflexão crítica sobre práticas já estabelecidas, possibilitando a atualização de saberes, a incorporação de novas experiências e a construção contínua de conhecimentos que respondam às demandas e aos desafios organizacionais (Bassani, 2003).

Nessa ótica, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de processos voltados à criação, ao compartilhamento, à organização e à aplicação do conhecimento para ampliar a capacidade de inovação, apoiar a tomada de decisão e gerar vantagem competitiva nas organizações. Conforme sustentam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional constitui um ativo estratégico que se desenvolve por meio da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. De forma complementar, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a Gestão do Conhecimento envolve processos sistemáticos de identificação, compartilhamento e utilização do conhecimento, permitindo maior eficiência organizacional e geração de valor.

No que tange à governança colaborativa e à criação de valor público, a referência teórica seminal constitui-se como um modelo analítico voltado ao enfrentamento de problemas públicos complexos, marcados pela interdependência e pela insuficiência de respostas estatais isoladas. De acordo com a literatura contemporânea e com diretrizes institucionais difundidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), esse modelo parte do reconhecimento de que a atuação isolada de órgãos governamentais é insuficiente para produzir respostas eficazes a desafios públicos que demandam coordenação intersetorial e articulação entre múltiplos atores. Todavia, parte do pressuposto de que a coordenação entre múltiplos atores é condição para a efetividade das políticas públicas (ENAP, 2020).

Um dos seus fundamentos centrais é a complexidade dos problemas públicos, que extrapolam os limites de políticas setoriais. Nesse contexto, a governança colaborativa emerge em cenários de fragmentação institucional e conflitos, exigindo integração entre organizações (Ansell; Gash, 2008). Tal perspectiva é reforçada pela ENAP ao enfatizar que problemas contemporâneos requerem soluções baseadas em cooperação e coordenação, sobretudo em contextos de elevada incerteza e interdependência institucional.

Outro pressuposto fundamental refere-se à interdependência entre atores, que implica reconhecer que diferentes organizações (públicas, privadas e da sociedade civil) possuem recursos, competências e capacidades que, isoladamente, são insuficientes, mas que, quando articulados, possibilitam a coprodução de valor público. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) argumentam que a governança colaborativa se estrutura justamente a partir dessa interdependência, sendo sustentada por dinâmicas de engajamento conjunto, motivação compartilhada e capacidade de ação coletiva.

A governança colaborativa emerge como um paradigma essencial para a gestão de problemas sociais complexos, como a violência de gênero, que demandam respostas integradas e transversais por parte do Estado. Diferente dos modelos tradicionais de gestão pública, marcados pela rigidez burocrática e pela fragmentação de ações, a governança colaborativa fundamenta-se na articulação em rede, na confiança mútua entre os atores e no compartilhamento estruturado de conhecimentos e informações.

Adicionalmente, destaca-se a substituição de estruturas hierárquicas por arranjos em rede, nos quais o Estado passa a atuar como articulador e facilitador dos processos de governança. Esse modelo pressupõe relações mais horizontais entre os diversos atores envolvidos, fundamentadas no diálogo, na negociação e na construção de consensos. Conforme argumentam Ansell e Gash (2008), a legitimidade dessas estruturas depende da participação efetiva dos atores e do estabelecimento de relações de confiança mútua. Dessa forma, a governança em rede favorece a cooperação institucional e a construção de soluções compartilhadas para problemas públicos complexos, ampliando a capacidade de resposta das organizações e a efetividade das políticas públicas.

Nessa perspectiva, a cooperação interinstitucional eficaz depende não apenas da articulação entre organizações, mas também da capacidade de transformar experiências individuais em conhecimento coletivo capaz de orientar a ação pública. A análise da cooperação interinstitucional requer cautela para não confundir proximidade organizacional com integração

efetiva. A presença de múltiplos órgãos em uma mesma estrutura física, como ocorre na CMB, não significa necessariamente compartilhamento de conhecimento, aprendizagem organizacional ou construção coletiva de soluções.

Contudo, a literatura sobre a GC demonstra que a geração de valor público depende da capacidade institucional de transformar informações dispersas em conhecimento compartilhado e orientado para a ação. Assim, a presente pesquisa parte da premissa de que a efetividade da rede não pode ser avaliada apenas pela existência de serviços integrados, mas pela capacidade desses serviços produzirem respostas articuladas, aprendizagem institucional e resultados concretos para as mulheres atendidas.

É justamente nessa interface entre governança colaborativa e GC que se situam os principais desafios e potencialidades das políticas públicas voltadas à promoção da autonomia econômica de mulheres amazônidas em situação de violência. Portanto, a realidade amazônica, lastreada por significativas desigualdades territoriais, limitações de acesso a serviços e precarização das relações de trabalho, os desafios à inclusão produtiva de mulheres em situação de violência tornam-se ainda mais complexos.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, conduzida sob a observação participante, focando-se no arranjo interinstitucional de atendimento às mulheres em situação de violência no Estado do Pará. O cenário investigado englobou os fluxos operacionais e os processos de tomada de decisão que interligam a Casa da Mulher Brasileira e a Fundação ParáPaz. A escolha desse ecossistema institucional justifica-se pela sua complexidade intrínseca, caracterizada pela atuação conjunta de múltiplos órgãos das esferas estadual e municipal, tais como secretarias de assistência social, polícias civis e militares, instâncias do Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública.

O *locus* da investigação foi constituído por instituições que integram a rede de enfrentamento e atendimento à violência contra a mulher, responsáveis pela oferta de serviços especializados e pela promoção de ações voltadas à proteção social e à inclusão produtiva: a CMB de Ananindeua e a Fundação ParáPaz Mulher, que atuam de forma integrada.

A escolha do território de Ananindeua justifica-se pela sua relevância estratégica na Região Metropolitana de Belém, sendo um município que, apesar de apresentar desafios significativos quanto aos índices de violência de gênero, tem se tornado um referencial de

inovação em políticas públicas integradas. E por receber a primeira Casa da Mulher Brasileira no Pará.

O recorte temporal da pesquisa compreendeu o período de agosto de 2024 a maio de 2026. A escolha deste biênio foi fundamental para capturar a fase de maturação das articulações intersetoriais que vêm sendo intensificadas na CMB Ananindeua. Este intervalo possibilitou o acompanhamento sistemático de um ciclo completo que vai desde o estabelecimento dos primeiros fluxos de informação e assinatura dos ACTs em 2024, passando pela observação das práticas de gestão cotidiana, até a análise dos impactos dessas ações na inclusão produtiva das mulheres ao longo de 2025 e meados de 2026.

O marco inicial foi definido por corresponder o início das atividades da Fundação ParáPaz na CMB de Ananindeua, momento em que passaram a ser desenvolvidas ações integradas de atendimento e articulação institucional voltadas às mulheres em situação de violência. A delimitação desse período possibilitou analisar a estruturação e o desenvolvimento das práticas de cooperação interinstitucional, bem como os processos de compartilhamento de informações e conhecimentos relacionados à inclusão produtiva das usuárias atendidas.

A coleta de dados foi estruturada a partir de triangulação metodológica, compreendendo três frentes de levantamento: 1) Pesquisa bibliográfica exaustiva em bases de dados acadêmicas (*Scielo*, *Scopus* e Periódicos Capes), cobrindo a literatura nacional e internacional sobre Gestão do Conhecimento no setor público, governança colaborativa e políticas de gênero; 2) Análise documental densa de instrumentos formais de gestão, incluindo os Acordos de Cooperação Técnica (ACTs) firmados entre os entes federativos, Regimentos Internos, normativas operacionais, fluxogramas de atendimento e relatórios estatísticos oficiais consolidados até o primeiro semestre de 2026; e 3) Observação participante¹ e mapeamento de processos operacionais com foco no rastreamento de como as informações sobre as usuárias e os saberes sobre as práticas de atendimento circulam entre as equipes multidisciplinares.

Os procedimentos de análise de dados orientaram-se pela Análise de Conteúdo, fundamentada na perspectiva de Bardin (2000), técnica definida como um conjunto de instrumentos metodológicos que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição

¹ Como fonte complementar à análise documental, utilizou-se a observação participante, realizada no contexto da inserção profissional de uma das autoras na Fundação ParáPaz, no âmbito da Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua. Essa inserção possibilitou acompanhar práticas institucionais, fluxos de encaminhamento, processos de articulação entre os serviços e formas de compartilhamento de informações no cotidiano da rede. A observação teve caráter complementar à análise documental, contribuindo para contextualizar e interpretar os achados relacionados às práticas de Gestão do Conhecimento e à articulação interinstitucional.

e interpretação das mensagens. E ainda, pelo mapeamento conceitual das dimensões da Espiral do Conhecimento (Modelo SECI) de Nonaka e Takeuchi.

A escolha desta técnica justifica-se pela sua capacidade de integrar o conhecimento explícito encontrado em normas, leis, decretos com o conhecimento tácito emergente das práticas cotidianas da Fundação ParáPaz. Assim, a Análise de Conteúdo atuou como a lente necessária para evidenciar se a cooperação interinstitucional está, de fato, sendo realizada à luz da GC e promovendo a transformação social pretendida.

À luz das contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997), a análise buscou identificar como o conhecimento tácito e explícito é produzido, compartilhado e convertido nas práticas institucionais, especialmente nos processos de cooperação interinstitucional e nos fluxos de atendimento às mulheres em situação de violência.

As variáveis operacionais analisadas englobaram o grau de formalização dos fluxos informacionais (conhecimento explícito), os mecanismos de interação e a observação de troca de experiências entre profissionais (conhecimento tácito), as barreiras burocráticas ao compartilhamento de dados intersetoriais e a percepção de valor agregado no atendimento ao usuário final. Todo o instrumental de análise foi desenhado para correlacionar as práticas de GC identificadas com as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade social requeridas pela administração pública contemporânea.

O caminho metodológico foi trilhado com o intuito de perceber a evolução dos mecanismos de registro e compartilhamento de conhecimento, identificando como a memória organizacional é construída e como os desafios logísticos da Amazônia são superados no espaço e tempo para fortalecer a política pública de enfrentamento à violência de gênero.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das dinâmicas organizacionais da Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua e da Fundação ParáPaz evidenciou que o conhecimento ocupa papel central na articulação entre as instituições que integram a rede de atendimento. Os dados analisados mostram a existência de mecanismos formais de registro, organização e compartilhamento de informações, que convivem com conhecimentos construídos no cotidiano pelos profissionais a partir das experiências e das relações estabelecidas entre os serviços. Essa dinâmica permite compreender como conhecimentos inicialmente produzidos no âmbito individual podem ser compartilhados

e incorporados às práticas institucionais, contribuindo para a coordenação das ações e para a produção de valor público.

A análise documental realizada permitiu identificar evidências recorrentes de articulação institucional, formalização de procedimentos e compartilhamento de informações entre os órgãos que compõem a rede de enfrentamento à violência contra a mulher. Essas evidências foram identificadas em protocolos de atendimento, Acordos de Cooperação Técnica (ACTs), regimentos internos, fluxogramas operacionais e relatórios institucionais produzidos no período analisado, constituindo o conjunto empírico que fundamenta os resultados apresentados a seguir.

Quadro 01 – Evidências documentais da articulação institucional e da Gestão do Conhecimento

Evidência/documento analisado	Achado identificado	Relação com a Gestão do Conhecimento e a governança colaborativa
Documentos institucionais da rede de enfrentamento	Atuação articulada entre diferentes órgãos e áreas de atendimento	Evidencia a necessidade de circulação e compartilhamento de informações entre os atores da rede
Protocolos e diretrizes institucionais	Padronização de procedimentos e definição de responsabilidades	Favorece a sistematização do conhecimento organizacional e a continuidade das ações
Registros e relatórios institucionais	Registro das ações desenvolvidas e dos atendimentos realizados	Contribui para a formação da memória organizacional e para o acompanhamento das ações
Documentos relacionados à atuação interinstitucional	Identificação de responsabilidades compartilhadas entre instituições	Aproxima-se dos pressupostos da governança colaborativa, baseada na coordenação entre diferentes atores

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nos documentos analisados na pesquisa.

A sistematização apresentada no Quadro 01 permite observar que a articulação institucional identificada nos documentos analisados não se limita à distribuição formal de responsabilidades entre os órgãos envolvidos. Os registros evidenciam a necessidade de circulação de informações, compartilhamento de procedimentos e utilização de conhecimentos produzidos no próprio processo de atendimento. Esses elementos aproximam a experiência analisada dos pressupostos da Gestão do Conhecimento, na medida em que o conhecimento institucional é mobilizado para orientar decisões, organizar fluxos de trabalho e dar continuidade às ações desenvolvidas pela rede.

Essa dinâmica também pode ser compreendida à luz da governança colaborativa. Ansell e Gash (2008) destacam que a atuação colaborativa pressupõe interação entre diferentes atores, construção de entendimentos compartilhados e coordenação das ações em torno de objetivos

comuns. No caso analisado, a articulação entre instituições de diferentes áreas demonstra que o enfrentamento à violência de gênero exige conhecimentos distribuídos entre os atores da rede e mecanismos capazes de conectá-los.

Os documentos analisados indicam, ainda, que essa articulação é operacionalizada por instrumentos que organizam o fluxo de informações, definem responsabilidades e padronizam procedimentos de atendimento. Os Acordos de Cooperação Técnica, os protocolos institucionais e os registros de encaminhamento constituem mecanismos de formalização do conhecimento produzido na rede, contribuindo para a continuidade dos atendimentos e para a redução da fragmentação entre os diferentes serviços. Essa evidência aproxima-se da concepção de Davenport e Prusak (1998), segundo a qual o conhecimento organizacional adquire valor quando é compartilhado e utilizado para orientar a ação.

Para estruturar os achados empíricos sobre a circulação do saber e correlacioná-los à criação de valor, os dados apresentados no Quadro 2, sintetiza as principais práticas de Gestão do Conhecimento mapeadas na rede e o respectivo impacto social gerado.

Quadro 02 – Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e Valor Agregado no Setor Público

Prática de Gestão do Conhecimento	Aplicação na CMB/ParáPaz	Valor Público Gerado
Reuniões interinstitucionais e colegiado gestor	Compartilhamento de informações entre os órgãos que compõem a rede de atendimento	Fortalecimento da articulação intersetorial e melhoria da coordenação dos serviços prestados às mulheres
Protocolos e fluxos compartilhados	Padronização dos procedimentos de atendimento e encaminhamento	Contribuição para redução da revitimização e ampliação da qualidade do atendimento
Registro de atendimentos e encaminhamentos	Sistematização das informações produzidas durante o acompanhamento das usuárias	Preservação da memória institucional, continuidade do atendimento e maior segurança na tomada de decisão
Banco de oportunidades e qualificação profissional	Compartilhamento de informações sobre cursos, capacitações e oportunidades de trabalho	Promoção da autonomia econômica e ampliação das possibilidades de inclusão produtiva das mulheres
Compartilhamento de experiências entre profissionais	Troca de conhecimentos e boas práticas entre equipes multidisciplinares	Aprimoramento contínuo dos serviços e fortalecimento da capacidade institucional
Produção e utilização de documentos normativos	Regimento Interno, atas, relatórios e instrumentos de gestão	Maior transparência, padronização das ações e fortalecimento da governança
Integração de informações da rede de atendimento	Articulação entre assistência social, segurança pública, justiça e saúde	Favorecimento da articulação e da continuidade dos encaminhamentos às demandas das mulheres em situação de violência
Acordos de Cooperação Técnica (ACTs)	Formalização das parcerias e definição de responsabilidades entre instituições	Segurança institucional, continuidade das ações e fortalecimento da governança colaborativa

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Batista (2012), Nonaka e Takeuchi (1997), Silva et al (2020) e dados da pesquisa (2026).

A análise do Quadro 02 permite inferir que as práticas de GC na CMB e na Fundação ParáPaz atuam como ferramentas de integração política e social. Um dos pontos mais críticos revelados pela discussão dos dados refere-se à padronização via protocolos compartilhados. Anteriormente à unificação promovida por esses instrumentos, a mulher em situação de vulnerabilidade necessitava relatar a agressão sofrida a cada novo órgão que visitava da delegacia ao centro de assistência social, gerando, muitas vezes, um processo de revitimização das assistidas.

Ao formalizar os fluxos e instituir mecanismos de registro, o conhecimento sobre a situação da assistida passa a acompanhar sua trajetória na rede de forma mais organizada e protegida. Esse processo favorece a continuidade do atendimento e contribui para ampliar a capacidade de coordenação dos serviços, aspectos diretamente relacionados à produção de valor público.

Outro elemento de destaque reside no Banco de Oportunidades (Cadastro de mulheres para vagas de emprego) e Qualificação Profissional. O compartilhamento de informações sobre vagas de emprego e cursos de capacitação estabelece uma conexão entre as ações de proteção e as possibilidades de autonomia econômica das mulheres atendidas. Essa articulação amplia as alternativas de inserção produtiva e evidencia como o conhecimento compartilhado pode contribuir para integrar dimensões protetivas e socioeconômicas no enfrentamento à violência de gênero.

Para além da dimensão explícita e processual, a dinâmica contínua de transformação organizacional fundamenta-se na conversão contínua entre saberes tácitos e explícitos. Conforme postulado por Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação e o aprendizado institucional sustentam-se no movimento contínuo da Espiral do Conhecimento. Para operacionalizar e compreender como essa conversão ocorre no cotidiano da Fundação ParáPaz e da CMB, recorre-se ao Modelo SECI, detalhado e contextualizado no Quadro 03.

Quadro 03 – Espiral do Conhecimento com base no Modelo SECI aplicada ao contexto da Fundação ParáPaz na CMB

Etapa	Descrição
Socialização (Tácito para Tácito)	Ocorre por meio das interações cotidianas entre os profissionais da Fundação ParáPaz, da Casa da Mulher Brasileira e dos demais órgãos que compõem a rede de atendimento. Durante reuniões técnicas, encaminhamentos interinstitucionais e atendimentos integrados, experiências, percepções e conhecimentos adquiridos na prática são compartilhados entre os agentes, contribuindo para a construção de uma compreensão mais ampla das necessidades das mulheres em situação de violência e das estratégias mais adequadas para sua proteção e inclusão produtiva.

Externalização (Tácito para Explícito)	Corresponde ao momento em que conhecimentos e experiências acumulados pelos profissionais são convertidos em registros formais, protocolos, fluxos de atendimento e instrumentos de acompanhamento. No contexto da pesquisa, esse processo pode ser observado na sistematização de informações sobre o perfil das mulheres atendidas, na elaboração de formulários que reduzem a revitimização e na estruturação de mecanismos como o Banco de oportunidades (Cadastro de Mulheres para vaga de emprego), que transformam conhecimentos individuais em recursos organizacionais compartilháveis.
Combinação (Explícito para Explícito)	Manifesta-se na integração de diferentes conhecimentos já formalizados, provenientes de legislações, normativas, protocolos institucionais e instrumentos de gestão. Esse processo pode ser observado na articulação entre as Diretrizes Gerais da Casa da Mulher Brasileira, os fluxos de atendimento da rede de enfrentamento à violência contra a mulher, a Lei nº 14.133/2021 e Lei Estadual 9.945/2023 e os Acordos de Cooperação Técnica firmados com empresas e órgãos públicos. A combinação desses conhecimentos possibilita a construção de estratégias voltadas à empregabilidade e à autonomia econômica das mulheres atendidas, fortalecendo a coordenação interinstitucional e ampliando a efetividade das ações desenvolvidas.
Internalização (Explícito para Tácito)	Ocorre quando os conhecimentos formalizados em protocolos, normativas, capacitações e fluxos de atendimento são incorporados pelos profissionais e passam a orientar suas práticas cotidianas. No âmbito da Fundação ParáPaz e da Casa da Mulher Brasileira, esse processo contribui para o aprimoramento dos atendimentos, para a consolidação de práticas de acolhimento humanizado e para o fortalecimento de uma atuação integrada voltada à garantia de direitos, à inclusão produtiva e à promoção da autonomia das mulheres em situação de violência.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (1999).

As evidências documentais, complementadas pela observação participante, indicam correspondência entre o Modelo SECI e práticas institucionais observadas na Fundação ParáPaz e na Casa da Mulher Brasileira. Reuniões técnicas, encaminhamentos interinstitucionais, elaboração de protocolos e sistematização de registros evidenciam a circulação e a conversão de conhecimentos no cotidiano da rede.

A dinâmica exposta no Quadro 03 sugere que a organização da rede de enfrentamento não decorre de ações isoladas, mas da articulação contínua entre conhecimentos construídos na prática e procedimentos formalizados. A socialização assume particular importância no contexto amazônico. A complexidade geográfica e a dispersão populacional das ilhas e áreas ribeirinhas exigem soluções logísticas que não constam em manuais tradicionais.

A análise das dinâmicas organizacionais da CMB Ananindeua e da Fundação ParáPaz evidenciou diferentes formas de articulação entre os profissionais e os serviços da rede. No atendimento às mulheres provenientes de comunidades tradicionais ribeirinhas, a troca de experiências entre os profissionais favorece a construção de estratégias de abordagem ajustadas às especificidades desses territórios, conhecimentos que nem sempre estão contemplados nos protocolos formais de atendimento.

A externalização também desempenha papel relevante na preservação do conhecimento institucional. No setor público, a alternância de governos e a rotatividade das equipes podem

resultar na perda de conhecimentos construídos no cotidiano dos serviços. Quando práticas e experiências permanecem restritas ao conhecimento tácito dos profissionais, sua saída pode representar a perda de parte desse patrimônio institucional. A conversão desses saberes em protocolos, manuais e rotinas formalizadas contribui para preservar conhecimentos importantes para a continuidade das ações públicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho contribui para o avanço dos estudos em Gestão do Conhecimento no âmbito da gestão pública ao lançar luz sobre os mecanismos internos de circulação do conhecimento em redes de alta complexidade social. Os documentos analisados evidenciam que a atuação da rede de enfrentamento envolve a articulação de diferentes instituições e áreas de atendimento, indicando que a efetividade das ações não depende exclusivamente da atuação isolada de cada órgão.

A análise desses registros permite identificar a circulação de informações, o compartilhamento de procedimentos e a articulação entre profissionais como elementos recorrentes na operacionalização da política. Esse achado dialoga com Davenport e Prusak (1998), para os quais o conhecimento organizacional adquire valor quando é compartilhado e utilizado para orientar a ação.

Os achados indicam que o enfrentamento à violência de gênero não depende apenas da existência de instrumentos normativos ou da atuação isolada das instituições, mas também da capacidade das estruturas em rede de articular conhecimentos, compartilhar informações e coordenar ações entre diferentes atores. Ao investigar a sinergia entre a CMB e a Fundação ParáPaz, este artigo propõe uma articulação analítica entre a criação do conhecimento e a produção de valor público, contribuindo para ampliar a discussão sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento na administração pública em contextos regionais marcados por vulnerabilidades sociais e territoriais.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Em termos teóricos, a pesquisa expande as fronteiras da Gestão do Conhecimento na esfera da gestão pública ao analisar sua aplicabilidade à realidade singular da Amazônia. Demonstra-se que o conceito de conhecimento tácito adquire contornos geográficos e

socioculturais específicos, onde a subjetividade e a sensibilidade cultural local moldam a eficácia das ferramentas de gestão.

Praticamente, o estudo oferece elementos analíticos que podem subsidiar instituições governamentais e órgãos de controle na avaliação da capacidade de articulação e compartilhamento de conhecimento nas redes de proteção, evidenciando que a padronização e o compartilhamento de bases de dados são pré-requisitos para a eficácia de qualquer política intersetorial contemporânea.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores públicos e coordenadores da rede de enfrentamento, os achados trazem orientações práticas imediatas. Fica evidente a necessidade de institucionalizar momentos formais dedicados à socialização do conhecimento, tais como fóruns de casos complexos e núcleos de supervisão multidisciplinar permanente. Os gestores devem priorizar a consolidação de sistemas de informação integrados com interoperabilidade de dados entre segurança, saúde e assistência, superando os tradicionais “silos institucionais”. Ademais, aponta-se para a urgência de implementar políticas corporativas de preservação da memória organizacional para mitigar a perda crônica de capital intelectual decorrente da rotatividade de cargos em comissão.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

A principal limitação metodológica deste estudo reside em seu escopo geográfico e institucional concentrado no arranjo do Estado do Pará, o que impede a generalização estatística irrestrita dos resultados para outras realidades federativas. Além disso, a análise documental concentrou-se nos dados disponíveis até o primeiro semestre de 2026, capturando um retrato temporal específico de consolidação dessas redes.

Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos longitudinais entre a CMB de Belém e unidades localizadas em outras regiões do país, bem como a incorporação de abordagens quantitativas que meçam estatisticamente o impacto direto do nível de maturidade da GC na redução dos índices de feminicídio e na taxa de reincidência da violência doméstica.

6. REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: Oxford Academic. Acesso em: 1 jan. 2026.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.

BASSANI, Marcos Fernando. Gestão do conhecimento e competências: a mudança de paradigma na gestão de pessoas. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres. Diretrizes Gerais e Protocolos de Atendimento da Casa da Mulher Brasileira. Brasília, 2015.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Brasília: SPM, 2011.

CAMARGO, C. M. Governança e políticas públicas intersetoriais: um enfoque no enfrentamento à violência de gênero. *Revista de Políticas Sociais*, v. 18, n. 2, p. 101-120, 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina; BALOGH, Stephen. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Colaboração é essencial na nova governança pública. Brasília: ENAP, [s.d.].

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIPSKY, M. Burocracia de nível de rua: Dilemas do indivíduo nos serviços Públicos (A. E. M. da Cunha, Trad.). Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). (2019). (Obra original publicada em 1980). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158>, Acesso em: jun. 2026.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Gestão do conhecimento no setor público: uma revisão estruturada da literatura. *Revista de Gestão do Conhecimento*, [S. l.], v. 3, pág. 530-558, 2015. Disponível em: doi.org. Acesso em: 7 jul. 2026.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, B. G. O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e capacidade governamental. Brasília: ENAP, 2005. Acesso em: jun 2026.

SILVA, Ester Andrade da; ARAÚJO, Raquel Avila de; SENA, Lorrane Priscila Passos. Práticas da gestão do conhecimento: um mapeamento no âmbito do setor público brasileiro. [S. l.]: AEDB, [2020].

SECCHI, L. Governança colaborativa e políticas públicas. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, J. Autonomia econômica e gênero. Brasília: IPEA, 2018.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-18032025-112648/pt-br.php>. Acesso em: 16 dez. 2025

VIOÊNCIA DOMÉSTICA E A DEPENDÊNCIA FINANCEIRA: LACUNAS DA LEI 11.340/06 NO AMPARO SOCIOECONÔMICO. Isadora Lima TAVARES; Esther Bringel de SOUSA; Liliane Brito Pereira de SOUSA. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2025 – MÊS DE OUTUBRO - Ed. 67. VOL. 02. Págs. 483-498. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br. Acesso dez 2025.