

Trilha 4: Tendências Emergentes (Questões de Diversidade, Mulheres e Minorias)

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE RESERVA DE VAGAS EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS PARA MULHERES EM SITUAÇÃO DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: UMA ANÁLISE DO ESTADO DO PARÁ

Knowledge Management as a Strategic Approach to Implementing the Public Procurement Quota Policy for Women Experiencing Domestic Violence: Evidence from the State of Pará

Fabia Jaqueline Miranda Nobre

Doutora. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: fabiajami@hotmail.com

Luani Letícia de Moraes Boaes

Especialista. Fundação Parápaz (PARÁPAZ) – Brasil.

E-mail: luanileticia24@gmail.com

Rosa Maria Maia Paes Soares

Mestranda. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: rosampaes@yahoo.com.br

Tatiane Torres de Madeiro

Doutora. Universidade da Amazônia (UNAMA) – Brasil.

E-mail: tatianemadeiro@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica, implementada por meio das contratações públicas, contribui para a promoção da autonomia econômica e o fortalecimento das políticas de enfrentamento à violência de gênero no Estado do Pará. A pesquisa destaca a transição de um modelo centrado no atendimento assistencial para uma estratégia de inclusão produtiva, fundamentada no uso estratégico do poder de compra estatal, na governança colaborativa e na Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, desenvolvida por meio de revisão de literatura, pesquisa bibliográfica e documental, com análise da legislação federal e estadual e de relatórios institucionais. Os resultados evidenciam que o alinhamento entre a Lei nº 14.133/2021, o Decreto Federal nº 11.430/2023, a Lei Estadual nº 9.945/2023 e os instrumentos de cooperação institucional possibilitou a implementação da política no Estado do Pará, fortalecendo a atuação integrada da Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua e da Fundação Parápaz. Como resultado, identificou-se a contratação formal de 22 mulheres no mercado de trabalho, demonstrando que a articulação entre os órgãos da rede de proteção, apoiada pela Gestão do Conhecimento, favorece a circulação de informações, a coordenação das ações e a operacionalização da política pública. Conclui-se que as contratações públicas podem constituir um instrumento estratégico de inclusão produtiva, promoção da autonomia econômica e fortalecimento da governança colaborativa.

Palavras-chave: Reserva de Vagas, Interseccionalidade, Autonomia Econômica, Licitações Estratégicas, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This article analyzes how the public procurement quota policy for women experiencing domestic violence contributes to promoting economic autonomy and strengthening public policies to combat gender-based violence in the State of Pará, Brazil. The study highlights the transition from a predominantly assistance-based model to a productive inclusion strategy supported by the strategic use of public procurement, collaborative governance, and Knowledge Management. The research adopts a qualitative and exploratory approach based on a literature review, bibliographic and documentary research, including the analysis of federal and state legislation and institutional reports. The findings show that the alignment between Federal Law No. 14,133/2021, Federal Decree No. 11,430/2023, State Law No. 9,945/2023, and institutional cooperation mechanisms enabled the implementation of the policy in Pará, strengthening the integrated work of the Casa da Mulher Brasileira in Ananindeua and the Fundação ParáPaz. As a result, 22 women were formally inserted into the labor market, demonstrating that interinstitutional cooperation supported by Knowledge Management enhances information sharing, coordinated action, and the implementation of public policy. The study concludes that public procurement can serve as a strategic instrument for productive inclusion, economic autonomy, and collaborative governance in policies aimed at addressing domestic violence against women.

Keywords: Job Quotas, Intersectionality, Economic Autonomy, Strategic Procurement, Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

A violência doméstica e familiar contra a mulher permanece como um dos mais persistentes desafios às políticas públicas brasileiras, produzindo impactos que ultrapassam a esfera individual e comprometem o exercício pleno da cidadania, da autonomia econômica e do desenvolvimento social. Embora o ordenamento jurídico brasileiro tenha avançado significativamente com a instituição da Lei nº 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) e com a ampliação das redes especializadas de atendimento, a permanência de relações de dependência econômica ainda constitui um dos principais fatores que dificultam o rompimento do ciclo da violência. Nesse contexto, a promoção da inclusão produtiva passa a ocupar posição estratégica nas políticas de enfrentamento à violência de gênero.

Nos últimos anos, observa-se uma mudança de paradigma na atuação estatal, que passa a utilizar instrumentos tradicionalmente vinculados à gestão administrativa para alcançar objetivos sociais mais amplos. Entre esses instrumentos destaca-se o uso estratégico das contratações públicas, cuja finalidade deixa de restringir-se ao atendimento das necessidades da Administração Pública e incorpora a promoção da equidade e da inclusão social. Nessa perspectiva, o artigo 25, § 9º, da Lei nº 14.133/2021, regulamentado pelo Decreto Federal nº 11.430/2023 e, no Estado do Pará, pela Lei Estadual nº 9.945/2023, instituiu a política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica

nos contratos administrativos de prestação de serviços contínuos, conferindo às licitações uma função social voltada à promoção da autonomia econômica dessas mulheres.

Entretanto, a efetividade dessa política não depende exclusivamente da existência de um arcabouço normativo. Sua implementação exige intensa articulação entre diferentes organizações públicas, compartilhamento seguro de informações, integração de fluxos institucionais, definição de responsabilidades e coordenação entre os diversos atores que compõem a rede de proteção às mulheres. Sob essa ótica, a Gestão do Conhecimento oferece importante referencial analítico ao compreender o conhecimento como recurso estratégico capaz de apoiar a tomada de decisão, favorecer a cooperação interinstitucional e ampliar a capacidade das organizações públicas de implementar políticas complexas.

No Estado do Pará, essa discussão assume particular relevância em razão das especificidades socioterritoriais da Amazônia e da necessidade de articulação entre diferentes instituições responsáveis pelo acolhimento, proteção e inclusão produtiva das mulheres em situação de violência. A operacionalização da política envolve a atuação integrada de organismos como a Secretaria de Estado das Mulheres (SEMU), a Fundação ParáPaz, a Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua, órgãos do Sistema de Justiça, empresas contratadas e demais integrantes da rede de proteção, cuja atuação demanda processos permanentes de produção, compartilhamento e utilização do conhecimento institucional.

Nesse cenário, parte-se da compreensão de que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para transformar informações produzidas pelos diversos órgãos da rede em ações coordenadas capazes de ampliar a efetividade das políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher. Assim, mais do que disciplinar procedimentos administrativos, a política de reserva de vagas representa um mecanismo de governança colaborativa que articula diferentes instituições em torno de um objetivo comum: promover autonomia econômica e fortalecer estratégias de inclusão produtiva para mulheres em situação de violência doméstica. Diante desse contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida a utilização estratégica das contratações públicas, por meio da política de reserva de vagas prevista no Decreto Federal nº 11.430/2023 e na Lei Estadual nº 9.945/2023, pode contribuir para o fortalecimento da autonomia econômica de mulheres em situação de violência doméstica no Estado do Pará, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento?

O objetivo do artigo consiste em analisar de que forma a política de reserva de vagas

para mulheres em situação de violência doméstica, implementada por meio das contratações públicas, constitui uma estratégia de promoção da autonomia econômica, evidenciando a contribuição da Gestão do Conhecimento para a articulação interinstitucional necessária à implementação dessa política pública no Estado do Pará.

Para alcançar esse objetivo, adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e pesquisa documental, mediante análise da legislação federal e estadual pertinente, documentos institucionais e relatórios produzidos pelos órgãos integrantes da rede de proteção às mulheres.

O artigo está estruturado em quatro seções principais. Após esta introdução, apresentam-se os procedimentos metodológicos; em seguida, desenvolve-se o referencial teórico sobre Gestão do Conhecimento (GC), violência de gênero, autonomia econômica e políticas públicas de inclusão produtiva; posteriormente, discutem-se os resultados da análise documental à luz da realidade do Estado do Pará; por fim, apresentam-se as considerações finais, destacando as contribuições teóricas e práticas do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Violência doméstica, autonomia econômica e inclusão produtiva

A violência doméstica e familiar contra a mulher constitui um fenômeno estrutural que ultrapassa o âmbito privado das relações familiares, expressando desigualdades historicamente construídas entre homens e mulheres. Conforme Saffioti (2015), a violência de gênero decorre das relações de poder estabelecidas no sistema patriarcal, produzindo mecanismos permanentes de dominação e subordinação feminina. Sob essa dimensão, a violência não pode ser compreendida como evento isolado ou decorrente exclusivamente de conflitos interpessoais, mas como manifestação das desigualdades sociais, econômicas e culturais que limitam o exercício da cidadania pelas mulheres.

Entre os diversos fatores que dificultam o rompimento do ciclo da violência, destaca-se a dependência econômica em relação ao agente da agressão. A ausência de renda própria, de oportunidades de trabalho e de condições para prover a própria subsistência constitui importante obstáculo para que mulheres em situação de violência consigam reconstruir suas trajetórias de vida. Conforme Teixeira (2018), a autonomia econômica representa dimensão fundamental da autonomia feminina, na medida em que amplia a capacidade de decisão e reduz as relações de dependência que sustentam diferentes formas de violência.

Nessa concepção, a inclusão produtiva deixa de representar apenas uma política de

geração de emprego e renda, passando a constituir estratégia estruturante de enfrentamento à violência de gênero. Conforme Pasinato (2021), políticas públicas voltadas à proteção das mulheres tornam-se mais efetivas quando articulam mecanismos de proteção jurídica, acolhimento psicossocial e fortalecimento da autonomia econômica, possibilitando que as mulheres exerçam plenamente seus direitos e reconstruam seus projetos de vida.

Além disso, a compreensão da violência doméstica demanda abordagem interseccional. Conforme Crenshaw (2002), gênero, raça, classe, território e pertencimento étnico interagem simultaneamente, produzindo diferentes experiências de vulnerabilidade. No contexto amazônico, essas múltiplas desigualdades tornam ainda mais complexa a implementação das políticas públicas, exigindo respostas institucionais capazes de considerar as especificidades socioterritoriais das mulheres atendidas pela rede de proteção.

2.2 Gestão do Conhecimento aplicada às políticas públicas

A Gestão do Conhecimento consolidou-se como campo de estudos voltado à compreensão de como organizações produzem, compartilham, utilizam e transformam conhecimento em capacidade institucional. No setor público, essa perspectiva assume relevância crescente diante da complexidade dos problemas sociais, cuja solução depende da atuação integrada entre diferentes organizações e da circulação eficiente de informações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional resulta da interação contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos, processo denominado espiral do conhecimento. Esse modelo demonstra que a inovação institucional depende da capacidade das organizações de converter experiências individuais em conhecimento compartilhado, permitindo que práticas bem-sucedidas sejam incorporadas aos processos organizacionais.

Sob perspectiva complementar, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a Gestão do Conhecimento envolve processos sistemáticos de identificação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento disponível nas organizações, contribuindo para decisões mais qualificadas e maior eficiência institucional. Enquanto Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a criação do conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (1998) destacam que esse conhecimento precisa ser identificado, organizado e compartilhado para produzir resultados institucionais.

Choo (2006) amplia essa compreensão ao defender que organizações intensivas em conhecimento utilizam informações para construir significado, produzir conhecimento e

apoiar a tomada de decisão. Para o autor, informação somente gera valor quando integrada aos processos organizacionais e compartilhada entre os diferentes atores envolvidos na ação institucional.

No contexto das políticas públicas, a Gestão do Conhecimento transcende a utilização de tecnologias da informação, envolvendo mecanismos de cooperação interinstitucional, aprendizagem organizacional e governança colaborativa. Assim, políticas complexas, como aquelas voltadas ao enfrentamento da violência contra as mulheres, demandam fluxos permanentes de produção, compartilhamento e utilização do conhecimento entre órgãos governamentais, instituições do sistema de justiça e organismos especializados de proteção. Essa análise permite compreender que a efetividade das políticas públicas depende não apenas da existência de normas jurídicas, mas da capacidade institucional de articular conhecimentos produzidos por diferentes organizações, transformando informações dispersas em ações coordenadas de proteção, acolhimento e inclusão produtiva.

2.3 Governança colaborativa e implementação da política de reserva de vagas

A incorporação de mecanismos de inclusão social nas contratações públicas representa uma transformação na gestão pública contemporânea, que passa a utilizar instrumentos administrativos para a promoção de direitos e a redução de desigualdades. A base normativa encontra-se na Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), regulamentada pelo Decreto Federal nº 11.430/2023 e aperfeiçoada pelo Decreto nº 12.516/2025.

No âmbito federal, o Decreto nº 11.430/2023 estabelece diretrizes para a inserção de mulheres em situação de violência doméstica e familiar nos contratos de prestação de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra. Os contratos celebrados pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com quantitativo mínimo de 25 trabalhadores, devem assegurar a destinação de, no mínimo, 8% dos postos de trabalho para mulheres nessa condição (MINISTÉRIO DAS MULHERES, 2024):

Art. 3º Os editais de licitação e os avisos de contratação direta para a contratação de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, nos termos do disposto no art. 6º, caput, inciso XVI, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, preverão o emprego de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica, em percentual igual ou superior a 8% (oito por cento) das vagas.

§ 1º-A Os editais de licitação e os avisos de contratação direta para a contratação de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra poderão prever reserva de vagas em contratos com quantitativo inferior a vinte e cinco colaboradores, admitida, nesses casos, a previsão de percentual inferior a 8% (oito

por cento). (Incluído pelo Decreto nº 12.516, de 2025)

A execução da política fundamenta-se nos princípios da inclusão, transformação social, articulação interinstitucional, cooperação federativa e promoção da autonomia econômica (BRASIL, 2023). A transição em 2025 para o modelo de Acordo de Adesão simplificou a pactuação federativa com as Unidades Responsáveis pela Política Pública (URPP) e Organismos de Políticas para Mulheres (OPMs). Sob o prisma da Gestão do Conhecimento organizacional, a política foi concebida sob uma lógica de governança colaborativa.

Nesse contexto, o Decreto Federal nº 11.430/2023, posteriormente alterado pelo Decreto nº 12.516/2025, estabelece diretrizes que distribuem competências entre os diferentes atores responsáveis pela implementação da política. O Quadro 1 sintetiza essas atribuições, evidenciando que a cooperação interinstitucional constitui elemento estruturante da operacionalização da política pública.

Quadro 1 – Fluxo de governança colaborativa para implementação da política de reserva de vagas sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento

Atores	Principais papéis e responsabilidades
Todos os atores envolvidos	Executar as ações necessárias de forma coordenada e colaborativa; Apresentar mutuamente os dados e informações necessários à fiscalização; Desenvolver ações de comunicação e sensibilização; Manter estrita confidencialidade sobre os dados sigilosos compartilhados; Não utilizar as bases de dados para fins distintos ao cumprimento do objeto.
Ministério da Gestão e da Inovação (MGI)	Celebrar parcerias com os estados; coordenar e monitorar a execução da política; promover capacitações; inserir cláusulas de reserva de vagas nos editais e contratos; avaliar os resultados.
Ministério das Mulheres (MM)	Celebrar parcerias; coordenar e acompanhar a implementação; articular a rede de proteção às mulheres; promover capacitações; apoiar a integração de informações.
OPMs e/ou Unidades Responsáveis (URPP)	Identificar e encaminhar mulheres para as oportunidades; articular serviços de acolhimento, qualificação e apoio psicossocial; manter cadastro atualizado; acompanhar as contratações.
Empresas contratadas	Cumprir o percentual mínimo de vagas previsto na legislação; manter interlocução com os organismos; promover ações de acolhimento e equidade no ambiente laboral; divulgar serviços de apoio.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

A implementação da política de reserva de vagas constitui um processo que exige intensa coordenação entre diferentes organizações públicas e privadas. Sob a interpretação da Gestão do Conhecimento, a efetividade dessa política depende da circulação estruturada de informações, da definição de responsabilidades compartilhadas e da construção de mecanismos permanentes de cooperação entre os atores institucionais. Assim, mais do que uma exigência normativa, a política configura um modelo de governança colaborativa, no qual cada instituição contribui para a produção, compartilhamento e aplicação do conhecimento necessário à promoção da inclusão produtiva das mulheres em situação de violência doméstica.

2.4 Contratações públicas e governança colaborativa para promoção da inclusão produtiva

A incorporação de objetivos sociais às contratações públicas representa importante transformação na gestão pública contemporânea. Além da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração, as licitações passaram a desempenhar função estratégica na promoção do desenvolvimento sustentável, da inclusão social e da redução das desigualdades.

Nesse contexto, a Lei nº 14.133/2021 introduziu mecanismos que permitem utilizar o poder de compra estatal como instrumento de implementação de políticas públicas. O Decreto Federal nº 11.430/2023 e o Decreto Federal nº 12.516/2025 regulamentaram essa possibilidade ao instituir a reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica nos contratos administrativos de prestação de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra.

No Estado do Pará, a Lei Estadual nº 9.945/2023 ampliou essa estratégia, adaptando-a às especificidades regionais. A operacionalização dessa política exige intensa cooperação entre organismos responsáveis pelas políticas para as mulheres, órgãos do sistema de justiça, instituições de acolhimento, empresas contratadas e gestores públicos.

A análise da integração entre as diretrizes federais e as políticas do Estado do Pará revela um esforço de capilaridade das ações de proteção. Enquanto o decreto federal prevê uma cota fixa de 8% para contratos com 25 ou mais colaboradores, a legislação paraense optou por um intervalo variável (3% a 5%) para contratos de maior vulto (mínimo de 50 colaboradores). Essa diferenciação reflete o exercício da autonomia federativa para ajustar as políticas de ação afirmativa às realidades dos mercados locais, conforme detalhado abaixo:

Quadro 2 - Análise Comparativa e a Convergência Operacional no Estado do Pará

Diretriz Comparativa	Decreto Federal nº 11.430/2023	Lei Estadual (PA) nº 9.945/2023
Percentual de Vagas	Cota fixa de 8%	Intervalo flexível de 3% a 5%
Porte dos Contratos	Contratos com 25 ou mais colaboradores	Contratos com mínimo de 50 colaboradores
Foco Geográfico	Padronização Nacional	Adequação ao Mercado Paraense

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, esse arranjo configura um modelo de governança colaborativa, no qual a circulação de informações, o compartilhamento de responsabilidades e a integração dos fluxos institucionais constituem elementos essenciais para transformar a previsão normativa em oportunidades concretas de inclusão produtiva. Desse modo, a implementação da política de reserva de vagas depende não apenas do cumprimento das exigências legais, mas da capacidade dos diferentes atores institucionais de produzir, compartilhar e utilizar conhecimentos capazes de assegurar o acesso das mulheres às oportunidades de trabalho e ao fortalecimento de sua autonomia econômica.

Sob essa perspectiva, Sveiby (1998) amplia a compreensão da Gestão do Conhecimento ao afirmar que o principal recurso estratégico das organizações contemporâneas não reside apenas em seus ativos materiais, mas, sobretudo, em seus ativos intangíveis, representados pelo conhecimento, pelas competências das pessoas, pelos relacionamentos institucionais e pelas estruturas organizacionais capazes de produzir, compartilhar e aplicar esse conhecimento. No setor público, essa concepção desloca o foco da gestão de recursos exclusivamente financeiros ou normativos para a valorização do conhecimento como elemento capaz de gerar melhores decisões, inovação institucional e maior efetividade das políticas públicas.

Essa abordagem mostra-se particularmente pertinente à política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica analisada neste estudo. Embora sua aplicação esteja respaldada por instrumentos legais, sua efetividade depende da capacidade dos diferentes órgãos envolvidos em compartilhar informações, produzir fluxos coordenados de atendimento, preservar o sigilo das assistidas e transformar experiências institucionais em conhecimento organizacional.

Nesse sentido, a rede formada pela Secretaria de Estado das Mulheres (SEMU), Fundação ParáPaz¹, Casa da Mulher Brasileira, Tribunal de Justiça, DEAM, Ministério Público, Defensoria Pública, UFPA, Tribunais, além das empresas contratadas pode ser compreendida como um sistema intensivo em conhecimento, no qual a circulação

¹ Em Ananindeua, a Fundação ParáPaz Mulher (PPMulher) já funcionava integrada com a Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM) desde 2018, executando acolhimentos e escutas qualificadas. Com a implantação da Casa da Mulher Brasileira (CMB) em Ananindeua, a PPMulher passou a integrar, em 2024, um dos órgãos que compõem a CMB. A partir dessa atuação, evidenciou-se um espaço estratégico para o desenvolvimento de ações voltadas à inclusão produtiva e à promoção da autonomia econômica, reunindo serviços essenciais de acolhimento e encaminhamento intersetorial de acordo com as diretrizes nacionais (BRASIL, 2011). A cooperação interinstitucional assume papel central: desde 2024, a assinatura de Acordos de Cooperação Técnica (ACTs) entre ParáPaz, Tribunal de Justiça, Secretaria de Estado das Mulheres (SEMU) e MGI, e outras instituições tem gerado arranjos para a ruptura dos ciclos de violência, através da possibilidade de autonomia econômica.

qualificada de informações constitui um ativo estratégico para a promoção da autonomia econômica das mulheres.

Nessa visão, a Gestão do Conhecimento deixa de representar apenas um instrumento de apoio administrativo e passa a constituir elemento estruturante da governança colaborativa, permitindo que informações produzidas em diferentes instituições sejam convertidas em ações integradas capazes de ampliar a efetividade das políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher. Assim, o conhecimento compartilhado torna-se um ativo institucional indispensável para transformar a previsão normativa em oportunidades concretas de inclusão produtiva e fortalecimento da cidadania.

A inserção de 22 (vinte e duas) mulheres em situação de violência doméstica no mercado formal de trabalho evidencia que a efetividade da política pública não decorre exclusivamente da existência do arcabouço jurídico que a regulamenta, mas da capacidade institucional de produzir, compartilhar e utilizar conhecimentos entre os diferentes atores envolvidos na sua implementação.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é produzido pela interação contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos, permitindo que experiências individuais sejam convertidas em práticas institucionais. No caso analisado, o conhecimento construído durante o acolhimento das mulheres, nas escutas qualificadas, nos encaminhamentos interinstitucionais e na articulação entre os serviços especializados transforma-se em informação estruturada, subsidiando decisões relacionadas ao acesso às oportunidades de trabalho.

Complementarmente, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a Gestão do Conhecimento depende da capacidade das organizações de identificar, organizar e compartilhar informações relevantes, condição indispensável para que conhecimentos produzidos por diferentes instituições sejam efetivamente utilizados na formulação e execução das políticas públicas.

Essa dinâmica também pode ser interpretada a partir das contribuições de Choo (2006) e Sveiby (1998). Para Choo (2006), o conhecimento somente produz valor quando orienta a tomada de decisão organizacional, permitindo respostas mais adequadas às demandas sociais. Já Sveiby (1998) compreende o conhecimento como um ativo intangível capaz de gerar valor público por meio das competências das pessoas, das relações institucionais e das estruturas organizacionais.

Sob esse enfoque, a cooperação estabelecida entre a Secretaria de Estado das

Mulheres, a Fundação ParáPaz, a Casa da Mulher Brasileira, o Tribunal de Justiça, o Ministério Público, a Defensoria Pública e as empresas contratadas constitui um ativo estratégico da rede de proteção, uma vez que possibilita a circulação segura de informações, a coordenação dos encaminhamentos e a institucionalização da política de reserva de vagas. Assim, a inclusão produtiva observada neste estudo não representa apenas o cumprimento de uma obrigação legal, mas o resultado de um processo de Gestão do Conhecimento capaz de transformar informações dispersas em ações integradas voltadas à promoção da autonomia econômica e ao fortalecimento das políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, por buscar compreender como a política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica tem sido incorporada às estratégias de enfrentamento da violência de gênero, especialmente no contexto do Estado do Pará. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por possibilitar a interpretação dos fenômenos sociais a partir de seus significados, relações institucionais e marcos normativos, sem a pretensão de estabelecer generalizações estatísticas.

A seleção do corpus documental foi orientada pelo objetivo da pesquisa e contemplou documentos normativos, institucionais e técnicos diretamente relacionados à implementação da política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica. Foram analisadas a legislação federal e estadual pertinente, diretrizes operacionais da Casa da Mulher Brasileira, o Caderno de Logística para Implementação do Decreto nº 11.430/2023, além de relatórios institucionais produzidos pela Fundação ParáPaz e pela Secretaria de Estado das Mulheres do Pará. A escolha desses documentos considerou sua relevância para compreender tanto o desenho normativo da política quanto sua operacionalização no contexto da administração pública estadual.

A análise dos documentos foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2020), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. As categorias analíticas foram definidas a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico (inclusão produtiva e autonomia econômica; cooperação interinstitucional/governança colaborativa; criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento; especificidades territoriais da implementação), permitindo examinar como

os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento contribuem para a implementação da política pública, bem como para a cooperação entre os órgãos integrantes da rede de proteção.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa fundamentou-se na revisão de literatura e na pesquisa documental. A revisão bibliográfica contemplou autores que discutem violência de gênero, interseccionalidade, autonomia econômica, políticas públicas e governança, destacando-se Saffioti (2015), Crenshaw (2002) e Teixeira (2018).

A pesquisa documental compreendeu a análise da Constituição Federal de 1988, da Lei nº 11.340/2006 (Lei Maria da Penha), da Lei nº 14.133/2021, do Decreto Federal nº 11.430/2023, do Decreto nº 12.516/2025, da Lei Estadual nº 9.945/2023, das Diretrizes da Casa da Mulher Brasileira, do Caderno de Logística para Implementação do Decreto nº 11.430/2023 e de documentos institucionais relacionados à atuação da Fundação ParáPaz e da Secretaria de Estado das Mulheres do Pará.

O Estado do Pará foi adotado como unidade empírica de análise por apresentar legislação específica sobre a reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica, bem como uma experiência institucional de implementação da política baseada na atuação articulada da Secretaria de Estado das Mulheres, da Fundação ParáPaz e da Casa da Mulher Brasileira.

O recorte documental compreendeu os documentos relacionados ao período de instituição, regulamentação e implementação inicial da política de reserva de vagas, considerando sua pertinência aos objetivos da pesquisa. Foram analisados documentos normativos, institucionais e técnicos diretamente relacionados à política, incluindo legislações federais e estaduais, diretrizes operacionais, relatórios institucionais e documentos produzidos pelos órgãos envolvidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram organizados em quatro eixos analíticos, definidos a partir dos objetivos da pesquisa e da análise documental realizada. O primeiro eixo examina a política de reserva de vagas como instrumento de inclusão produtiva e promoção da autonomia econômica de mulheres em situação de violência doméstica. O segundo analisa a governança colaborativa e a cooperação interinstitucional necessárias à execução da política. O terceiro interpreta esses processos à luz da Gestão do Conhecimento, evidenciando como a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento fortalecem

a capacidade institucional da rede de proteção. Por fim, o quarto eixo apresenta a expressão dessas dimensões na experiência do Estado do Pará, com destaque para a atuação da Fundação ParáPaz e da Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua, revelando os desafios e as potencialidades do desenvolvimento da política em um contexto amazônico marcado por especificidades territoriais e socioculturais.

A análise documental evidencia que a implementação da política de reserva de vagas no Estado do Pará ocorre em um contexto marcado por especificidades territoriais que influenciam diretamente a dinâmica da cooperação interinstitucional. No município de Ananindeua, a atuação da Fundação ParáPaz Mulher, instalada na Casa da Mulher Brasileira, demonstra que a efetividade da política depende não apenas da existência de instrumentos normativos, mas da capacidade da rede em compartilhar informações, articular encaminhamentos e construir respostas integradas às demandas apresentadas pelas mulheres atendidas.

Essa realidade revela que a Gestão do Conhecimento assume papel estratégico na organização dos fluxos de atendimento. As informações produzidas durante a escuta qualificada, o acolhimento psicossocial, os encaminhamentos jurídicos e os processos de inclusão produtiva constituem conhecimento institucional que precisa ser continuamente compartilhado entre os diferentes órgãos da rede de proteção para subsidiar decisões e garantir a continuidade do acompanhamento das mulheres em situação de violência.

No caso específico de Ananindeua, a complexidade territorial amplia esse desafio. O município apresenta áreas urbanas com acesso terrestre, mas também comunidades insulares², cujo acesso envolve deslocamentos por via fluvial. Essa configuração interfere diretamente na capacidade de acompanhamento das mulheres acolhidas e na articulação entre os serviços públicos. As mulheres atendidas, aqui denominadas "assistidas", pertencem a diferentes contextos socioculturais, incluindo populações urbanas, ribeirinhas, quilombolas, indígenas, pretas, pardas e integrantes de povos e comunidades tradicionais.

Essas especificidades indicam que a implementação da política exige estratégias diferenciadas de circulação da informação e compartilhamento do conhecimento entre as instituições envolvidas. Sob essa perspectiva, a abordagem interseccional proposta por Crenshaw (2002) amplia a compreensão dos apontamentos encontrados, ao demonstrar que

² Conforme informações disponíveis na página "Ananindeua", o município possui nove ilhas (Viçosa, João Pilatos, Santa Rosa, Mutá, Arauari, São José da Sororoca, Sororoca, Sassunema e Guajarina), em sua maioria habitadas por comunidades que mantêm relação cotidiana com a dinâmica das águas do rio Maguari. Disponível em: Wikipédia – Ananindeua. Acesso em: 9 ago. 2026.

gênero, raça, território, condição socioeconômica e pertencimento étnico produzem formas distintas de vulnerabilidade. Assim, mais do que reconhecer a diversidade das mulheres atendidas, a Gestão do Conhecimento permite organizar informações qualificadas sobre essas diferentes realidades, favorecendo decisões institucionais mais adequadas às especificidades amazônicas e ampliando a efetividade da política pública de inclusão produtiva.

Os resultados obtidos demonstram que a implementação da política de reserva de vagas ultrapassa a dimensão normativa e revela a importância dos processos de Gestão do Conhecimento para a efetividade das políticas públicas. Embora a legislação estabeleça os critérios para a contratação de mulheres em situação de violência doméstica, sua operacionalização depende da capacidade das instituições de produzir, compartilhar e utilizar conhecimentos ao longo de toda a rede de proteção.

Na experiência desenvolvida no Estado do Pará, a inserção³ de 22 mulheres no mercado formal de trabalho representa não apenas um indicador quantitativo de empregabilidade, mas permite compreender que a cooperação interinstitucional possibilitou transformar informações produzidas no acolhimento, em oportunidades concretas de inclusão produtiva.

A criação do conhecimento organizacional ajuda a compreender esse resultado a partir da perspectiva apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), segundo a qual o conhecimento organizacional é continuamente construído pela interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. As informações obtidas durante o acolhimento e escuta qualificada, as experiências acumuladas pelas profissionais da rede e os procedimentos desenvolvidos pelas instituições deixam de permanecer restritos a cada organização e passam a constituir um patrimônio compartilhado, orientando decisões e qualificando os encaminhamentos realizados.

Essa dinâmica também é explicada por Davenport e Prusak (1998), que afirmam que a Gestão do Conhecimento depende da capacidade das organizações de identificar, organizar e compartilhar conhecimentos relevantes. No contexto analisado, essa capacidade manifesta-se na articulação entre a Secretaria de Estado das Mulheres, Fundação ParáPaz, Casa da Mulher Brasileira, Tribunal de Justiça, Ministério Público, Defensoria Pública e

³ Até o período de submissão deste artigo, no início de julho de 2026, 22 (vinte e duas) mulheres em situação de violência doméstica haviam sido inseridas no mercado formal de trabalho por meio da política de reserva de vagas. Esse dado consta do Relatório Anual de Atividades da Fundação ParáPaz Mulher (2025) e dos relatórios mensais de acompanhamento das ações desenvolvidas pela instituição, utilizados como documentos institucionais para o monitoramento da política.

empresas contratadas. O fluxo contínuo de informações entre esses atores reduz a fragmentação institucional, fortalece a coordenação das ações e amplia a efetividade da política pública.

Os fluxos de informação observados na rede também confirmam a contribuição de Choo (2006), segundo a qual a informação somente adquire valor quando orienta a tomada de decisão. A implementação da política exige decisões permanentes relacionadas à identificação das mulheres elegíveis, à preservação do sigilo, aos encaminhamentos para qualificação profissional e ao acompanhamento da inserção laboral. Essas decisões dependem diretamente da qualidade das informações produzidas e compartilhadas entre as instituições integrantes da rede.

A valorização do conhecimento institucional também é discutida por Sveiby (1998), cuja abordagem permite compreender que o principal ativo dessa política pública não se restringe ao conjunto de normas que a regulamenta, mas também ao conhecimento acumulado pelas organizações e pelos profissionais que atuam no atendimento às mulheres.

As competências técnicas, a confiança construída entre as instituições e os mecanismos de cooperação constituem ativos intangíveis que potencializam a capacidade estatal de implementar políticas públicas complexas. Essa dinâmica permite compreender que a rede de proteção e atendimento do Estado do Pará configura-se como um sistema intensivo em conhecimento, no qual a circulação qualificada das informações torna-se elemento essencial para transformar dispositivos legais em oportunidades efetivas de autonomia econômica.

Os resultados encontrados dialogam com estudos internacionais que apontam a cooperação interinstitucional e o compartilhamento do conhecimento como fatores determinantes para a implementação de políticas públicas complexas. Segundo Chris Ansell e Alison Gash (2008), iniciativas baseadas em governança colaborativa tendem a produzir melhores resultados quando sustentadas por processos contínuos de construção de confiança, compartilhamento de informações e tomada de decisão conjunta.

De forma semelhante, Mark H. Moore (1995) destaca que a criação de valor público depende da capacidade das organizações públicas de articular diferentes atores em torno de objetivos socialmente relevantes. Embora desenvolvido em contexto institucional distinto, esse referencial converge com a experiência observada no Estado do Pará, na qual a efetividade da política pública decorre menos da existência isolada da legislação e mais da capacidade institucional de integrar conhecimentos, coordenar ações e promover respostas

compartilhadas para o enfrentamento da violência contra as mulheres.

Os achados sugerem que a Gestão do Conhecimento pode atuar não apenas como ferramenta de apoio administrativo, mas como elemento relevante para a governança colaborativa. No contexto investigado, demonstra que a integração entre diferentes instituições, aliada ao compartilhamento sistemático de conhecimentos, amplia a capacidade do Estado de responder às múltiplas vulnerabilidades das mulheres em situação de violência doméstica, especialmente em um contexto amazônico marcado por desigualdades territoriais e desafios logísticos.

Assim, a inclusão produtiva deixa de representar exclusivamente uma política de empregabilidade para constituir um processo de construção coletiva do conhecimento, orientado à promoção da autonomia econômica e ao fortalecimento das políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres.

5 CONSIDERAÇÕES E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Os resultados obtidos demonstram que a implementação da política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica, instituída pela Lei nº 14.133/2021, pelo Decreto Federal nº 11.430/2023 e pela Lei Estadual nº 9.945/2023, transcende a dimensão normativa e depende da capacidade das instituições públicas de produzir, compartilhar e aplicar conhecimentos de forma articulada. Ao analisar a experiência do Estado do Pará, evidenciou-se que a cooperação entre os órgãos da rede de proteção constitui elemento essencial para transformar instrumentos legais em oportunidades concretas de inclusão produtiva e fortalecimento da autonomia econômica das mulheres.

A contribuição mais relevante deste estudo consiste em aproximar o campo da Gestão do Conhecimento das políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher, demonstrando que o conhecimento institucional configura um ativo estratégico para a implementação de políticas complexas. Nesse sentido, o estudo amplia o debate sobre o uso do poder de compra estatal como instrumento de inclusão social, ao apontar que sua efetividade depende menos da existência isolada das normas e mais da capacidade de coordenação, aprendizagem organizacional e compartilhamento do conhecimento entre os diversos atores envolvidos.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Teoricamente, esta pesquisa aproxima as contribuições da Gestão do Conhecimento com os debates sobre violência de gênero, autonomia econômica e governança pública. A articulação entre os aportes de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Choo (2006) e Sveiby (1998) permitiu compreender que a implementação da política pública analisada resulta da criação, compartilhamento, utilização e valorização do conhecimento produzido na interação entre diferentes instituições. Nesse contexto, a abordagem interseccional proposta por Crenshaw (2002), evidencia que a produção e o uso do conhecimento devem considerar as especificidades sociais, territoriais e culturais das mulheres atendidas, especialmente no contexto amazônico.

No plano da gestão pública, os resultados indicam que a efetividade da política depende da existência de mecanismos institucionais capazes de integrar informações, padronizar procedimentos e fortalecer a cooperação entre os órgãos da rede de proteção. No caso paraense, os resultados demonstram que a Gestão do Conhecimento favorece a construção de fluxos de atendimento mais articulados, qualificando os encaminhamentos para inclusão produtiva e ampliando a capacidade do Estado de responder às múltiplas vulnerabilidades enfrentadas pelas mulheres em situação de violência doméstica.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores públicos, os resultados deste estudo oferecem subsídios para a implementação de políticas voltadas à proteção e à inclusão produtiva de mulheres em situação de violência doméstica. A pesquisa evidencia que a Gestão do Conhecimento deve ser incorporada como componente estratégico da governança pública, mediante a estruturação de fluxos seguros de informação, protocolos compartilhados de atendimento, padronização de procedimentos e fortalecimento da comunicação entre os órgãos da rede de atendimento e proteção.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de investimento em processos permanentes de aprendizagem organizacional, capacitação das equipes e desenvolvimento de mecanismos de monitoramento que permitam acompanhar não apenas o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, mas também sua permanência e evolução profissional. Tais medidas contribuem para transformar o conhecimento produzido pelas instituições em capacidade estatal, fortalecendo a efetividade da política pública e ampliando seus impactos sociais.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como desdobramento desta investigação, a pesquisa possui limitações inerentes à sua natureza qualitativa e exploratória, fundamentando-se em análise documental da legislação, de documentos institucionais e do Relatório Anual de Atividades da Fundação ParáPaz (2025), com foco na experiência desenvolvida na Casa da Mulher Brasileira de Ananindeua. Dessa forma, os resultados refletem um contexto específico de implementação da política pública e não permitem generalizações para outras unidades federativas ou realidades institucionais.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes estados brasileiros, bem como investigações de natureza longitudinal e quantitativa que permitam avaliar a sustentabilidade da política de reserva de vagas, a permanência das mulheres inseridas no mercado formal de trabalho e os impactos da Gestão do Conhecimento sobre a cooperação interinstitucional e a efetividade das políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR 6023:2018: informação e documentação / referências / elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023. Regulamenta a Lei nº 14.133, para dispor sobre a exigência de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres em situação de violência doméstica. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Decreto nº 12.516, de 2025. Altera o Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Caderno de Logística: implementação do Decreto nº 11.430/2023. Secretaria de Gestão e Inovação, Ministério das Mulheres. Brasília, DF: MGI, 2023.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Gestão pública com foco na redução das desigualdades de gênero e raça: Guia de orientações. Brasília, DF: MM, 2024.

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, DF: SNPM, 2015.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

MOORE, M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

FUNDAÇÃO PARÁPAZ MULHER. Relatório Anual de Atividades. Belém, PA: Fundação ParáPaz, 2025.

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

PASINATO, Wânia. Redes de enfrentamento à violência contra as mulheres: governança, desafios e perspectivas de integração. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados/USP, 2021.

PASINATO, Wânia; ONU MULHERES. Diretrizes Nacionais para o Acesso à Justiça de Mulheres em Situação de Violência. Brasília: ONU Mulheres, 2022.

PARÁ. Lei nº 9.945, de 13 de junho de 2023. Dispõe sobre a reserva de vagas para as mulheres em situação de vulnerabilidade econômica decorrente de violência doméstica no Estado do Pará. Belém, PA: DOE, 2023.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Gênero, patriarcado, violência. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2015.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Marlane de Oliveira. Autonomia econômica e divisão sexual do trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

TAVARES, Isadora Lima; SOUSA, Esther Bringel de; SOUSA, Liliane Brito Pereira de. Violência doméstica e a dependência financeira: lacunas da Lei 11.340/06 no amparo socioeconômico. JNT Facit Business and Technology Journal, v. 2, n. 67, p. 483-498, out. 2025. Disponível em: <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. Acesso em: dez. 2025.