



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO

Laura Celeste Jaeger Gubert

**Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado de Santa
Catarina à Luz do Direito Administrativo e das Práticas de Gestão Pública**

Florianópolis

2026

Laura Celeste Jaeger Gubert

Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina à Luz do Direito Administrativo e das Práticas de Gestão Pública

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Direito Profissional.

Orientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.
Coorientador: Prof. Rafael Bianchini Glavam, Dr.

Florianópolis

2026

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gubert, Laura Celeste Jaeger

Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina à Luz do Direito Administrativo e das Práticas de Gestão Pública/Laura Celeste Jaeger Gubert; orientador, Prof. João Artur de Souza, Dr., coorientador, Prof. Rafael Bianchini Glavam, Dr, 2026. 105 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Direito Administrativo. 3. Práticas de Gestão Pública. I. Souza, João Artur. II. Glavam, Rafael Bianchini. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito. IV. Título.

Laura Celeste Jaeger Gubert

Gestão do Conhecimento na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina à Luz do Direito Administrativo e das Práticas de Gestão Pública

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 08 de maio de 2026, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Alexandre Botelho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor José Carlos Loitey Bergamini, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Direito Profissional.



Documento assinado digitalmente

Orides Mezzaroba

Data: 25/05/2026 14:59:25-0300

CPF: ***.949.710-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Orides Mezzaroba, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente

Joao Artur de Souza

Data: 25/05/2026 13:17:44-0300

CPF: ***.581.289-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Orientador



Documento assinado digitalmente

RAFAEL BIANCHINI GLAVAM

Data: 25/05/2026 13:00:31-0300

CPF: ***.618.969-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Rafael Bianchini Glavam, Dr.
Coorientador

Florianópolis, 2026

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus e a todos que O acompanham lá de cima, pela vida e pela saúde, que possibilitam a mim, enfrentar com determinação meus desafios e viver cada plano Seu, da melhor forma possível. Foi difícil escolher a quem agradecer primeiro, minha família ou meus mestres. Optei por começar a quem me acompanha há mais tempo, mas a gratidão e o sentimento por todos os aqui citados têm igual importância neste momento.

Primeiramente, quero agradecer, profundamente à minha família, meu marido e minhas filhas por apoiarem tão carinhosamente a realização deste sonho. Pela vida, e por todos os ensinamentos e aprendizados, que ajudaram a me tornar a pessoa que hoje sou. O exemplo diário é o que me permite ser cada vez maior e, claro, melhor. Eu amo vocês incondicionalmente!

Ao meu querido orientador, Prof. João Artur de Souza, por ter apostado em mim. Agradeço também os meus professores e membros da banca examinadora, José Carlos Loitey Bergamini e Alexandre Botelho, que prontamente aceitaram meu convite para participar deste momento tão esperado. Ao professor Rafael Bianchini Glavam, meu coorientador, vossas contribuições foram muito ricas e pertinentes ao apoio e construção da melhor versão da minha pesquisa e entrega. Obrigada pela forma gentil como conduziram este momento único em minha vida.

Em cada conquista da minha vida, nunca estive sozinha. Ao meu lado estiveram aqueles que foram parte essencial desta caminhada e é com profundo reconhecimento que externo minha gratidão a todos que, de uma forma ou de outra, me estenderam a mão.

“O conhecimento só tem valor quando colocado em ação.”

— Peter Drucker

RESUMO

A presente dissertação investiga a relação entre a Gestão do Conhecimento e a retenção do saber institucional na Diretoria de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, considerando o contexto de elevada rotatividade funcional, característico das instituições legislativas brasileiras. O problema de pesquisa questiona de que modo a adoção sistemática de práticas de Gestão do Conhecimento pode contribuir para salvaguardar o conhecimento institucional, assegurando a continuidade administrativa e a eficiência operacional. O objetivo desta pesquisa consiste em propor práticas institucionais de Gestão do Conhecimento que promovam a transferência, a retenção e a sistematização do saber organizacional. A pesquisa, de natureza qualitativa e aplicada, adota abordagem exploratória e descritiva, utilizando procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, com análise de conteúdo como método interpretativo. Os resultados confirmam que a ausência de mecanismos formais de retenção do conhecimento compromete a continuidade dos processos administrativos, gerando retrabalho, perda de saberes tácitos e fragilização da memória organizacional. A pesquisa evidenciou que a padronização de processos constitui instrumento essencial para mitigar os efeitos da rotatividade, fortalecendo a governança institucional e assegurando conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, eficiência e continuidade do serviço público. Do ponto de vista prático, propõe-se que a manualização padronizada seja articulada aos sistemas utilizados pelos servidores para a comunicação oficial e tramitação de todos os processos, com potencial de replicação em outras casas legislativas. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento constitui imperativo estratégico, técnico e jurídico para a administração pública legislativa contemporânea, cuja institucionalização fortalece a capacidade institucional, a legitimidade democrática e a responsabilidade perante a sociedade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Direito Administrativo. Memória Institucional.

ABSTRACT

This dissertation investigates the relationship between Knowledge Management and the retention of institutional knowledge within the Human Resources Directorate of the Legislative Assembly of the State of Santa Catarina, considering the context of high staff turnover characteristic of Brazilian legislative institutions. The research problem examines how the systematic adoption of Knowledge Management practices can contribute to safeguarding institutional knowledge, ensuring administrative continuity and operational efficiency. The objective of this study is to propose institutional Knowledge Management practices that promote the transfer, retention, and systematization of organizational knowledge. This qualitative and applied research adopts an exploratory and descriptive approach, using bibliographic and documentary research procedures, with content analysis as the interpretative method. The results confirm that the absence of formal knowledge retention mechanisms compromises the continuity of administrative processes, generating rework, loss of tacit knowledge, and weakening of organizational memory. The research demonstrated that process standardization through the formalization of routines in manuals constitutes an essential instrument for mitigating the effects of staff turnover, strengthening institutional governance, and ensuring compliance with the constitutional principles of legality, impersonality, efficiency, and continuity of public service. From a practical perspective, it is proposed that standardized manuals be integrated into the systems used by public servants for official communication and the processing of administrative procedures, with potential for replication in other legislative bodies. It is concluded that Knowledge Management constitutes a strategic, technical, and legal imperative for contemporary legislative public administration, whose institutionalization strengthens institutional capacity, democratic legitimacy, and accountability to society.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. Administrative Law. Institutional Memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento.....	41
Figura 2 - Interconexão da Administração Pública, Gestão do Conhecimento e Maturidade em Gestão do Conhecimento	54
Figura 3 - Estruturação da Gestão do Conhecimento em Órgão Público	57
Figura 4 - Gestão do Conhecimento como Dever Jurídico-Administrativo	66
Figura 5 - Ciclo Básico da Gestão de Riscos	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Vínculos Funcionais na ALESC	42
Quadro 2 - Dimensões Jurídico-Administrativas Associadas à Gestão do Conhecimento na Administração Pública	65
Quadro 3 - Etapas e Instrumentos Metodológicos da Pesquisa	77
Quadro 4 - Estrutura Organizacional da ALESC (2025/2026)	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALESC	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DOE	Diário Oficial do Estado de Santa Catarina
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
e-Legis	Processo Legislativo Eletrônico
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
GC	Gestão do Conhecimento
GR	Gestão de Riscos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Normalização)
KDCA	<i>Knowledge, Do, Check, Action</i>
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
NBR	Norma Brasileira
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PPGD	Programa de Pós-Graduação em Direito
RH	Recursos Humanos
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA	21
1.5 ADERÊNCIA A PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO	23
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
2.2 INTERFACES ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	36
2.3 INTERRELAÇÃO ENTRE A ROTATIVIDADE FUNCIONAL E A PERDA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	45
2.4 TURNOVER INVOLUNTÁRIO, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	47
2.5 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	54
2.6 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA (MGCAPB)	57
2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: AVALIAÇÃO DE MATURIDADE, MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DEVER ADMINISTRATIVO	59
2.8 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DEVER JURÍDICO-ADMINISTRATIVO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	63
2.9 RETENÇÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE RISCOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA	68
2.10 O TURNOVER INVOLUNTÁRIO E SEUS IMPACTOS NA GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	71
3 METODOLOGIA	75
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	75
4 DESENVOLVIMENTO	79
4.1 DISCUSSÃO	79
4.1.2 Possíveis Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais	82
4.2 SÍNTESE	85
5 CONCLUSÕES	90
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICES	105

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, serão apresentadas as informações preliminares sobre este trabalho, iniciando-se pela contextualização do tema e pela exposição do problema de pesquisa. Em seguida, expõe-se a definição dos objetivos e demonstra-se a justificativa para a realização do estudo.

Na sequência, serão apresentadas a delimitação do estudo, a caracterização da visão de mundo que conduz a presente pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O aparato administrativo estatal, em suas múltiplas instâncias, tem sido interpelado por exigências estruturais que demandam a institucionalização de práticas voltadas à codificação, à circulação e à preservação do conhecimento produzido no interior das organizações públicas (Cavalcante, 2017; Batista, 2012). A ausência de diretrizes sistematizadas para a gestão dos saberes acumulados no exercício das funções administrativas compromete a regularidade procedimental, fragiliza a memória institucional e expõe os entes públicos aos riscos operacionais recorrentes (Ribeiro et al., 2011; Braun; Mueller, 2014).

A compreensão do conceito de risco revela-se essencial para a eficácia da gestão organizacional. O risco pode ser entendido como a variação entre os resultados previstos e os efetivamente alcançados (Do Prado et al., 2014), refletindo a incerteza inerente aos processos de tomada de decisão. Nessa perspectiva, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da NBR ISO 31000:2018, define risco como “o efeito da incerteza nos objetivos”, considerando tanto a probabilidade de ocorrência de eventos quanto suas consequências.

De forma complementar, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2018) conceitua risco como a combinação entre a probabilidade de ocorrência de eventos adversos e seus impactos sobre os objetivos organizacionais, evidenciando sua aplicabilidade prática na identificação e mitigação de falhas capazes de comprometer o interesse coletivo.

Do Prado et al. (2014) destacam, ainda, que a incerteza pode representar não apenas ameaças, mas também oportunidades, enquanto a norma ISO 31000:2018 enfatiza a relação direta entre incerteza, governança e alcance dos objetivos institucionais.

Nesse panorama, revela-se imprescindível a adoção de mecanismos voltados à retenção de conhecimentos tácitos e explícitos, especialmente em ambientes marcados por fluxos funcionais intermitentes e por estruturas organizacionais fragmentadas. A ausência de práticas estruturadas de retenção e compartilhamento do conhecimento potencializa vulnerabilidades institucionais, amplia riscos operacionais e compromete a continuidade administrativa e a preservação da memória organizacional.

A aceleração dos fluxos informacionais, aliada à rotatividade de servidores de livre nomeação e exoneração e à crescente complexidade das demandas organizacionais, impõem às instituições públicas a necessidade de desenvolver mecanismos capazes de garantir a continuidade administrativa e a eficiência operacional (Pinho et al., 2022; Souza et al., 2020). Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta-se como uma abordagem estratégica voltada à valorização dos saberes organizacionais e sua sistematização se constitui um ativo intangível, sendo fundamental para o aprimoramento da governança pública (Terra, 2005; Batista, 2012).

Particularmente, no âmbito da administração pública legislativa, o desafio da preservação da memória institucional adquire contornos ainda mais sensíveis diante da natureza política e transitória dos vínculos funcionais. A elevada rotatividade de servidores de livre nomeação e exoneração, característica comum nas casas legislativas, implica perdas significativas de conhecimento tácito acumulado por servidores e agentes políticos, afetando diretamente a continuidade das atividades e a efetividade da atuação institucional (Perelles, 2021; De Assis, 2015). A GC, nesse cenário, não se configura como mero instrumento técnico, mas como política administrativa necessária à consolidação de práticas públicas coerentes com os princípios da eficiência, da legalidade e da continuidade previstos no direito administrativo.

No caso da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC), analisando dados atualizados no seu Portal da Transparência, observa-se uma

estrutura organizacional composta majoritariamente por servidores com vínculos precários ou transitórios, com livre nomeação e exoneração (algo em torno de 89%, atualmente), o que reforça a urgência de se implantar um modelo sistemático de GC.

A Diretoria de Recursos Humanos (DRH), unidade responsável por atividades administrativas sensíveis relacionadas à concessão de direitos e benefícios aos servidores, apresenta-se como espaço estratégico para a análise dos impactos da ausência de práticas estruturadas de GC e para a proposição de diretrizes voltadas à institucionalização do saber organizacional (Bohn et al., 2017; Helou, 2015).

Diversos estudos vêm sendo conduzidos no Brasil sobre a incorporação da GC na administração pública, entre eles, a pesquisa de Batista e Quandt (2015), promovida no âmbito do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), revelou que a maioria das instituições públicas federais ainda se encontra em estágio incipiente de maturidade em GC, com práticas informais e desarticuladas. Este estudo destaca a necessidade de políticas institucionais específicas, sistemas de repositórios digitais e programas permanentes de capacitação como eixos estruturantes para a consolidação da GC como política pública transversal.

No plano das casas legislativas, Perelles (2021) analisou experiências de GC em escolas do legislativo de câmaras municipais brasileiras, destacando que, embora existam iniciativas pontuais voltadas à preservação do conhecimento, elas carecem de sistematização e alinhamento estratégico. A autora sublinha que a GC, ao ser integrada aos processos administrativos de maneira institucionalizada, pode atuar como ferramenta essencial para mitigar os efeitos da rotatividade, favorecer a aprendizagem organizacional e assegurar a continuidade do serviço público mesmo diante de reconfigurações políticas e funcionais.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa dedica-se a investigar de que maneira a alta rotatividade de servidores impacta a continuidade dos processos administrativos na DRH da ALESC.

Busca-se, ainda, propor práticas de GC na DRH da ALESC que, respeitando o direito administrativo e as normas de gestão pública, ajudem a reter, transferir e organizar o saber da instituição.

Este estudo parte do pressuposto de que o conhecimento acumulado pelas equipes técnicas constitui patrimônio estratégico da instituição, cuja perda, em decorrência da rotatividade, compromete não apenas a eficiência administrativa, mas também a segurança jurídica e a legitimidade dos atos administrativos. Assim, busca-se investigar como práticas sistematizadas de GC podem contribuir para a construção de um modelo organizacional mais resiliente e alinhado ao princípio da eficiência previsto no direito administrativo (Batista, 2012).

A escolha da DRH, como unidade de análise, decorre de sua centralidade nos processos de gestão de pessoas e de sua relevância operacional no contexto da ALESC. A gestão de pessoas do Poder Legislativo de Santa Catarina é realizada pela DRH e as suas Coordenadorias de Atos e Registros Funcionais, Gestão e Controle de Benefícios, de Processamento do Sistema de Pessoal, Planejamento e Avaliação de Pessoal, Saúde e Assistência e a de Estágios Especiais.

A DRH é o setor responsável pela aplicação de normativos relacionados a nomeações, licenças, afastamentos, aposentadorias e benefícios diversos, cuja execução exige conhecimento técnico acumulado e domínio de procedimentos normativos específicos. A alta rotatividade dos agentes que atuam nesse setor gera disfunções processuais, retrabalho e comprometimento da qualidade das decisões administrativas. A rotatividade de pessoal, frequentemente decorrente de exonerações, demissões, cessões, remoções, aposentadorias e mudanças de lotação, gira em torno de um percentual com média de 89% na ALESC.

A problemática investigada está diretamente associada à ausência, quase total, de mecanismos formais para captura, retenção e disseminação do conhecimento institucional. Em contextos marcados por vínculos instáveis, como o observado na ALESC, a padronização de processos (Coelho, 2004) e a sistematização dos saberes tácitos tornam-se condições indispensáveis à manutenção da memória organizacional e ao cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública (Bernardino, 2023).

A investigação fundamenta-se na premissa de que a GC, quando concebida como política institucional transversal, ultrapassa os limites da gestão técnica e

incide diretamente sobre os marcos da legalidade, da eficiência e da continuidade que estruturam o direito administrativo.

Assim, a vinculação entre GC e direito administrativo (Batista, 2014) permite compreender o conhecimento não apenas como ativo estratégico, mas como elemento jurídico-administrativo que deve ser resguardado, formalizado e disponibilizado no interesse da coletividade.

A ausência de práticas sistematizadas de GC pode ser interpretada como falha administrativa, uma vez que compromete a continuidade dos serviços públicos e propicia ambientes vulneráveis à improvisação, à inconsistência normativa e à desinformação institucional. A GC, portanto, deve ser vista como instrumento de conformidade, integridade e sustentabilidade administrativa, cuja implantação pode fortalecer a governança pública e resguardar a institucionalidade das funções legislativas (Vieira; Barreto, 2019).

O problema que orienta esta pesquisa pode ser assim formulado: de que modo a adoção sistemática de práticas de GC pode contribuir para a preservação, retenção, transferência e disseminação do saber institucional na DRH da ALESC, considerando a lógica da gestão pública contemporânea, mais flexível e adaptável, diante da elevada rotatividade funcional?

Parte-se da hipótese principal de que a implantação sistematizada de práticas de GC contribui significativamente para a continuidade administrativa, mitigando os efeitos negativos da rotatividade de pessoal e promovendo a eficiência operacional da ALESC.

Como hipóteses secundárias, projeta-se que: (i) a ausência de mecanismos formais de GC impacta diretamente a memória organizacional da instituição; (ii) a padronização de processos e procedimentos administrativos potencializa a governança institucional; (iii) a rotatividade funcional, se não acompanhada de um modelo estruturado de GC, acarreta perdas operacionais e risco institucional (Batista, 2012).

A variável dependente (efeito) deste estudo é o desempenho institucional da ALESC, especialmente no que se refere à continuidade das atividades administrativas e à eficiência operacional na execução das atribuições da DRH.

São variáveis independentes (causa): (i) o grau de rotatividade dos servidores e funcionários vinculados à unidade administrativa; (ii) a ausência de protocolos institucionais formalizados para padronização de rotinas e processos

operacionais; (iii) a inexistência de repositórios sistematizados de conhecimento organizacional; (iv) a deficiência na estruturação de mecanismos procedimentais voltados à retenção, ao registro e à transferência ou ao compartilhamento do conhecimento tácito e explícito acumulado no exercício das funções públicas.

1.3 OBJETIVOS

Diante da relevância do problema de pesquisa e das proposições hipotéticas, esta seção se dedica a definir os objetivos que nortearão todo o desenvolvimento deste estudo. Eles são compostos pelo objetivo geral, que expressa a finalidade macro e pelos objetivos específicos, que detalham os passos metodológicos necessários para o alcance dessa finalidade.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor práticas institucionais de GC que promovam a transferência, a retenção e a sistematização do saber organizacional na DRH da ALESC.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, destacam-se:

- a) examinar os impactos da rotatividade de servidores na eficiência administrativa da DRH da ALESC;
- b) mapear os processos e fluxos de informações da DRH;
- c) identificar se as boas práticas e diretrizes de GC existentes estão otimizando a tomada das decisões, fomentando a transferência, a retenção e a sistematização do conhecimento organizacional;
- d) analisar as contribuições da manualização incipiente e as propostas para a retenção do conhecimento na DRH da ALESC, contribuindo para a eficiência dos processos administrativos.

Esta pesquisa, ao focar na relação entre gestão e retenção do conhecimento, busca consolidar institucionalmente a ALESC, utilizando-se de

referencial teórico sólido para propor ações viáveis no que diz respeito à manualização dos processos no contexto da administração pública legislativa estadual.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de enfrentar um dos principais desafios estruturais da administração pública contemporânea: a preservação da memória organizacional diante da elevada rotatividade funcional (Rodrigues, 2024) e da fragilidade dos mecanismos institucionais de retenção, sistematização e transmissão do conhecimento.

No caso específico da ALESC, esse desafio torna-se ainda mais relevante quando se observa a atuação da DRH e suas coordenadorias, que, em conjunto, cadastram, nomeiam e movimentam servidores, processam dados para a confecção de folhas de pagamento, emitem relatórios internos e externos, prestam atendimento na área da saúde, capacitam e acompanham os estagiários do Programa Antonieta de Barros, processam registros funcionais, expedem certidões e declarações. Além disso, realizam demais ações que impactam diretamente a execução de políticas de valorização, bem-estar e vida funcional dos servidores.

A experiência acumulada ao longo de 15 anos de atuação na administração pública, no período de 2010 a 2025, no âmbito da ALESC, especialmente na área de Recursos Humanos (RH), nos últimos oito anos, evidenciou a necessidade de adoção de práticas de gestão mais estratégicas. Nesse panorama, consolidou-se a premissa, frequentemente atribuída a Peter Drucker, de que “não se gerencia o que não se mede”, orientando a busca por instrumentos capazes de avaliar e mensurar os resultados das ações institucionais.

Adicionalmente, reconhece-se que os modelos de gestão pública demandam contínuos processos de modernização. A inovação, nesse cenário, pressupõe o comprometimento institucional com a superação de práticas obsoletas, a incorporação de novos paradigmas gerenciais e a aprendizagem a partir de experiências bem-sucedidas. A presente dissertação insere-se nessa perspectiva, ao propor uma reflexão orientada à agregação de valor aos modelos de gestão pública, especialmente, diante da ainda limitada densidade da produção acadêmica sobre o tema (Helou, 2015).

A rotatividade de pessoal, frequentemente decorrente de cessões, remoções, aposentadorias e mudanças de lotação, tende a comprometer a continuidade administrativa, na medida em que promove o esvaziamento do conhecimento tácito acumulado por servidores experientes.

Esse fenômeno evidencia a ausência de um modelo institucional de GC voltado à preservação e à disseminação das práticas consolidadas, das normas internas não formalizadas e dos saberes operacionais, que são essenciais à manutenção da regularidade e da eficácia dos procedimentos internos (Helou, 2015). A ausência de tais mecanismos de padronização contribui para a recorrência de erros operacionais, a desarticulação dos fluxos de trabalho e o aumento da vulnerabilidade institucional diante de demandas complexas.

Sob essa perspectiva, dados oficiais indicam que, no âmbito federal, cargos comissionados enfrentam elevado índice de rotatividade: apenas 25% dos ocupantes se mantêm na função ao longo de quatro anos, e a taxa média de *turnover*¹ chega a 30% ao ano. Esse padrão revela que, em pouco mais de três anos, cerca de 70% desses servidores são substituídos pelo aparato institucional (República em Dados, 2021). Tal dinâmica impõe perdas significativas de capital intelectual e agrava a fragilização de rotinas administrativas sensíveis, como as executadas pela DRH da ALESC. A alta rotatividade compromete a transferência de conhecimentos tácitos, intensificando a necessidade de mecanismos institucionais formalizados para preservar a continuidade dos processos.

Diante desse cenário, fica evidente que a instituição carece de um modelo estruturado de GC que viabilize a retenção, o registro e a transmissão do saber organizacional como salvaguarda contra as consequências operacionais da substituição frequente de pessoal.

A problemática, nesse contexto, transcende aspectos meramente administrativos e adquire contornos jurídicos relevantes à luz dos princípios que regem a administração pública, sobretudo os da continuidade do serviço público e da eficiência, conforme estabelecido no caput do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB, 1988).

¹ A rotatividade funcional (*turnover*) refere-se ao fluxo de entrada e saída de servidores em uma organização. Pode ser classificada em voluntária e involuntária, conforme a iniciativa do desligamento.

A descontinuidade de práticas organizacionais, associada à ausência de diretrizes padronizadas, fere não apenas a racionalidade administrativa, mas também a lógica jurídica que impõe à gestão pública o dever de institucionalizar o conhecimento necessário ao bom desempenho de suas funções.

Essa investigação, portanto, busca contribuir para a consolidação de um arcabouço teórico e normativo que subsidie a formulação de diretrizes voltadas à estruturação da CG no contexto da ALESC, mais especificamente, na DRH. Nesse sentido, propõe-se refletir sobre o papel das instituições legislativas enquanto organismos que produzem, geram e armazenam conhecimento especializado. O qual, se não for sistematicamente registrado, corre o risco de se perder com as movimentações internas de pessoal. Trata-se de compreender a GC não como mera ferramenta administrativa, mas como política institucional em conformidade com os fundamentos da governança pública.

Por fim, a relevância do presente estudo reside na possibilidade de apresentar recomendações viáveis, amparadas por referenciais doutrinários e experiências exitosas no setor público, que possam ser implementadas como estratégia de gestão organizacional na ALESC.

1.5 ADERÊNCIA A PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

A presente pesquisa demonstra aderência aos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especialmente à linha de pesquisa “Processo Legislativo, Controle, Inovação e Novas Tecnologias”, ao investigar mecanismos institucionais voltados à preservação do conhecimento organizacional, à continuidade administrativa e ao fortalecimento da governança pública no âmbito do Poder Legislativo estadual.

Esta dissertação dialoga diretamente com os desafios contemporâneos da administração pública legislativa, sobretudo aqueles relacionados à modernização institucional, à eficiência administrativa e à necessidade de desenvolvimento de instrumentos capazes de assegurar maior estabilidade e segurança na condução dos processos internos.

Além disso, o estudo articula elementos jurídicos, administrativos e organizacionais ao propor práticas de GC alinhadas aos princípios constitucionais

que regem a administração pública, notadamente os da eficiência, continuidade do serviço público, legalidade e *accountability* institucional.

Também se insere no debate acerca da inovação no setor público, ao refletir sobre a implementação de mecanismos de sistematização e compartilhamento do saber institucional como estratégia de fortalecimento da capacidade institucional, aprimoramento da gestão pública legislativa e promoção de maior efetividade na atuação administrativa da ALESC.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura da presente dissertação foi delineada de modo a preservar a coerência interna da argumentação, a fundamentação teórica consistente e a articulação entre os dados empíricos e os marcos conceituais adotados. Este trabalho é composto de cinco capítulos: inicia-se com a Introdução, onde se expõem o tema da pesquisa, a delimitação do objeto empírico, o problema investigativo, as hipóteses formuladas, bem como os objetivos geral e específicos, que orientam a condução do estudo, além da justificativa que sustenta sua relevância acadêmica e institucional, e a aderência ao PPGD/UFSC.

Na sequência, desenvolveu-se o Referencial Teórico, que se subdivide em 10 subtemas: inicia-se com a exposição dos fundamentos da GC na administração pública, abrangendo conceitos, modelos, tipologias do conhecimento e debates sobre memória institucional; passando pelas interfaces entre CG e administração pública, com ênfase na captura, organização e compartilhamento do capital intelectual de uma organização governamental para aprimorar a prestação de serviços e a formulação de políticas; fala-se do turnover da retenção do conhecimento e Gestão de Riscos (GR), que são processos interdependentes que garantem a sustentabilidade organizacional.

O terceiro capítulo apresenta a Metodologia adotada na pesquisa. Nesta explicita-se o tipo de abordagem, o delineamento, os procedimentos técnicos, os instrumentos de coleta de dados e as estratégias de análise documental e qualitativa utilizadas para o exame do caso empírico.

Em seguida, no capítulo quatro, Desenvolvimento, são apresentados os resultados consistentes na caracterização da estrutura organizacional da ALESC, com destaque para a DRH. Serão sistematizados dados sobre rotatividade

funcional, práticas informais de preservação do conhecimento e lacunas operacionais observadas no fluxo dos processos administrativos. Nesta seção, problematizam-se os achados à luz do arcabouço teórico construído nos capítulos anteriores, com ênfase nas implicações da rotatividade sobre a continuidade dos processos administrativos, nos riscos e limitações decorrentes da ausência de políticas formais de GC e nas possibilidades de institucionalização de mecanismos de padronização e retenção do saber organizacional.

O capítulo cinco apresenta as Conclusões deste trabalho, retomam-se criticamente os objetivos propostos, reexaminam as hipóteses à luz dos resultados obtidos e apresentam proposições voltadas à melhoria da governança institucional da ALESC. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas para dar corpo a este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão bibliográfica reúne categorias analíticas e conceitos operacionais necessários à formulação do quadro teórico que sustenta a investigação sobre a GC no contexto da administração pública legislativa. Para isso, o exame das obras selecionadas delimita os pressupostos teóricos e normativos que orientam a análise das práticas institucionais de produção, retenção e transferência de conhecimento.

A partir da seleção criteriosa de obras de referência, busca-se organizar, sintetizar e confrontar conceitos, modelos e experiências que sustentem a reflexão sobre a transformação dos saberes institucionais em ativo estratégico. Essa fundamentação teórica permite identificar as conexões entre os resultados esperados da investigação e as exigências operacionais, normativas e institucionais que permeiam a atuação legislativa.

A estrutura deste capítulo aborda inicialmente os fundamentos da GC na administração pública, destacando os principais conceitos, distinções epistêmicas e modelos de conversão do conhecimento. Em seguida, explora-se a interface da GC com a cultura organizacional, a governança e as práticas administrativas no setor público, incluindo desafios, os níveis de maturidade e retenção do conhecimento. Então, é abordada a interação entre os campos da retenção do conhecimento e GR.

Na sequência, examina-se o impacto da rotatividade funcional, com foco específico no *turnover*, como fator determinante para a prevenção da perda de saberes tácitos e explícitos nas instituições legislativas. Posteriormente, avalia-se a maturidade da GC, e, depois discorre-se sobre o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAPB).

Por fim, apresenta-se a avaliação da maturidade da GC na administração pública como um processo importante para otimizar a gestão, melhorar a eficiência e promover a inovação, para logo após, discorrer sobre como a GC, transcende a condição de ferramenta gerencial e assume natureza de dever jurídico-administrativo, na medida em que se vincula diretamente aos princípios constitucionais da eficiência e da continuidade do serviço público, bem como ao dever estatal de preservar, organizar e transmitir o conhecimento necessário ao regular desempenho de suas funções.

Esse percurso permite compreender que a GC transcende o campo instrumental e se inscreve como política pública vinculada à racionalidade procedimental, à continuidade institucional e à conformidade jurídica. Ao orientar a análise para a realidade singular da ALESC, o capítulo pretende verificar se os referenciais teóricos selecionados comportam aplicação prática consistente e se sustentam em normativas que asseguram sua operacionalização na estrutura legislativa estadual.

2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A compreensão dos fundamentos da GC na administração pública exige a análise de seus principais referenciais teóricos e conceituais. Nesse contexto, abordam-se, a seguir, os fundamentos da GC no setor público e demais conteúdos correlatos.

2.1.1 Gestão do Conhecimento no setor público: fundamentos conceituais e implicações para a modernização administrativa

O conceito de GC surgiu no final do século XX, como resposta à crescente percepção de que os ativos intangíveis. Sobretudo, o conhecimento organizacional representa um diferencial estratégico na criação de valor institucional e na sustentação da vantagem competitiva. No setor público, tal percepção passa a ser progressivamente incorporada à medida que os desafios da modernização administrativa demandam novas formas de gerir os fluxos de saberes, competências e experiências acumuladas nas organizações governamentais (Davenport; Prusak, 1998).

A fundamentação conceitual da GC vincula-se intrinsecamente à distinção entre dados, informações e conhecimento, sendo este último, compreendido como o produto da interpretação contextualizada das informações, filtradas pela experiência, pelo julgamento e pelas estruturas cognitivas dos indivíduos. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), conhecimento pode ser definido como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight*,

que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

2.1.2 Modelo SECI e Gestão do Conhecimento: interação estácitas–explícito, cultura organizacional e práticas de compartilhamento

Na literatura japonesa, o modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) representa um marco teórico de referência. Os autores propuseram uma abordagem dinâmica de criação do conhecimento organizacional, centrada na interação contínua entre o conhecimento tácito (subjetivo, contextual, não formalizado) e o conhecimento explícito (formal e sistematizado) (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Para esses autores, a interação ocorre por meio de um processo denominado “espiral do conhecimento”, estruturado em quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) do acrônimo para *Socialization, Externalization, Combination e Internalization*.

O Modelo SECI fundamenta-se na premissa de que o conhecimento não reside exclusivamente nos indivíduos, mas é continuamente construído nas interações sociais que ocorrem no interior das organizações. Ao destacar a importância da cultura organizacional, da confiança e da comunicação para a efetivação desse processo, Nonaka e Takeuchi (1997) consolidam uma concepção de GC como fenômeno organizacional coletivo, superando visões instrumentalizadas que restringem o conhecimento a bancos de dados ou sistemas de informação.

2.1.3 Gestão do Conhecimento como processo organizacional e cultural-visão de Davenport e Prusak

A contribuição de Davenport e Prusak (1998) complementa essa perspectiva, ao enfatizar os aspectos organizacionais e gerenciais necessários para o funcionamento efetivo da GC. Para os autores, a GC compreende um conjunto de processos sistemáticos voltados para a criação, a coleta, a organização, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, com o objetivo de aprimorar a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Ressaltam

que, diferentemente das tecnologias de informação, a GC pressupõe também mudanças culturais, incentivo à colaboração e criação de ambientes propícios ao compartilhamento.

2.1.4 A GC como recurso estratégico no setor público e a conexão com a *Accountability* e modernização administrativa

A evolução do conceito de GC foi acompanhada por uma mudança de paradigma nas organizações, que passaram a reconhecer o conhecimento como recurso estratégico e insubstituível, especialmente naquela cuja complexidade operacional exige alto grau de especialização técnica e retenção de memória institucional. No setor público, a aplicação dos fundamentos da GC ganhou relevância diante da necessidade de assegurar a continuidade administrativa, a preservação de práticas consolidadas e a mitigação dos efeitos decorrentes da rotatividade funcional e da aposentadoria de servidores experientes (Rezende, 2009).

A respeito de sua origem no campo da administração empresarial, o conceito de GC tem sido amplamente ressignificado e incorporado aos estudos sobre governança pública e modernização institucional, sobretudo em contextos de crescente exigência por eficiência, *accountability* e economicidade. A literatura recente tem apontado a GC como uma estratégia de institucionalização do conhecimento tácito e como condição para o fortalecimento da capacidade estatal de formular, implementar e avaliar políticas públicas em contextos de alta complexidade e incerteza (Terra, 2005).

Cabe destacar, neste momento, o conceito de *accountability*, termo que designa a obrigação de prestar contas e assumir responsabilidades perante a sociedade. Este conceito possui uma relação intrínseca com o controle social e com a revitalização da gestão pública, que se orienta contemporaneamente pelos valores da democracia e da sustentabilidade, aplicando novas abordagens e tecnologias, buscando ser mais democrática e sustentável. E passando a operar no controle de qualidade das decisões administrativas, a partir dos padrões de eficiência, eficácia e economicidade (Bergamini; Cristóvam, 2021).

Retomando a discussão sobre GC, observa-se que sua evolução conceitual reflete um movimento de transição das abordagens tecnocráticas e centradas em

sistemas de informação, para perspectivas mais holísticas e integradoras, nas quais o conhecimento é tratado como processo social, ativo estratégico e elemento estruturante das organizações contemporâneas.

Nesse sentido, o desenvolvimento de modelos institucionais de GC no setor público torna-se não apenas recomendável, mas imperativo diante dos desafios de uma administração orientada por resultados, conformidade legal e continuidade dos serviços prestados.

2.1.5 Conhecimento tácito vs. conhecimento explícito e o Modelo SECI em detalhe: fases de socialização a internalização

A distinção entre conhecimento tácito e explícito constitui um dos fundamentos teóricos centrais da literatura contemporânea sobre GC. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é aquele incorporado à experiência individual, marcado pela subjetividade, pelo contexto e pela intuição, sendo, portanto, difícil de ser formalizado ou transferido por meios convencionais. Já o conhecimento explícito, por sua vez, é aquele que pode ser articulado, registrado e comunicado de maneira sistemática, por meio de documentos, diretrizes normativas, fluxogramas e outros instrumentos institucionais de codificação.

2.1.5.1 Dinâmica de conversão: socialização e externalização

A dificuldade de articular e transferir o conhecimento tácito entre indivíduos e entre setores organizacionais constitui um dos principais desafios da GC, particularmente em ambientes institucionais com alta rotatividade de pessoal, como ocorre na administração pública. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o Modelo SECI, o qual descreve um processo dinâmico e contínuo de conversão do conhecimento entre as formas tácita e explícita. O modelo tem sido amplamente adotado e adaptado em diversas instituições públicas e privadas, dada sua capacidade de estruturar o ciclo de aprendizado organizacional (Figueiredo; Figueiredo, 2005).

A primeira fase do modelo, denominada socialização, corresponde à transferência de conhecimento tácito entre indivíduos por meio da experiência compartilhada, da observação e da convivência direta.

Trata-se de um processo essencial para a formação de novos servidores e colaboradores, que adquirem competências não formalizadas a partir da interação com colegas mais experientes (Mallmann et al., 2012). Na prática administrativa, essa etapa ocorre informalmente e é altamente dependente da cultura organizacional e da disposição para o compartilhamento espontâneo de saberes.

A etapa seguinte, chamada externalização, corresponde à conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio de registros, manuais, relatórios ou outras formas de documentação. Essa fase exige a articulação consciente do saber subjetivo em linguagem compreensível e transmissível. É considerada a etapa mais crítica do processo, uma vez que depende da capacidade cognitiva dos indivíduos de formalizar suas experiências, bem como da existência de um ambiente institucional propício à valorização da documentação do saber (Nonaka; Takeuchi, 1997; Begnini, 2015).

2.1.5.2 A etapa de combinação

Na terceira etapa, a combinação, ocorre a organização e sistematização do conhecimento explícito já existente, por meio de sua integração em bases de dados, instrumentos normativos e protocolos operacionais. Esse processo de agregação é crucial para a consolidação do conhecimento organizacional e para a uniformização dos procedimentos administrativos. De acordo com Alves et al. (2016), a eficácia dessa etapa está diretamente associada à capacidade da instituição de mapear e correlacionar conhecimentos dispersos em diferentes setores ou departamentos.

A última fase do modelo, denominada internalização, refere-se ao processo pelo qual os indivíduos assimilam o conhecimento explícito e o incorporam à sua prática cotidiana, convertendo-o novamente em conhecimento tácito. Trata-se da chamada "aprendizagem pela ação", pela qual o conteúdo normatizado é ressignificado e transformado em competência incorporada. Simãozinho et al. (2015) destacam que essa etapa contribui para a sedimentação do aprendizado

organizacional e para o fortalecimento da cultura institucional baseada em boas práticas.

O Modelo SECI não é linear, mas espiralado e acumulativo: cada ciclo de conversão gera novos níveis de conhecimento que, por sua vez, retroalimentam o sistema organizacional.

Essa dinâmica permite à organização não apenas preservar o saber existente, mas também desenvolver capacidades institucionais de adaptação e inovação. No setor público, essa perspectiva foi explorada por Moraes (2019), ao demonstrar, por meio de estudo de caso, aplicado à Câmara dos Deputados, como a ausência de mecanismos de conversão estruturada do conhecimento compromete a eficácia da atividade parlamentar e a continuidade das políticas institucionais.

2.1.5.3. Adaptações e perspectivas nacionais do Modelo SECI

Nesse sentido, diversos estudos nacionais têm buscado adaptar o modelo SECI às especificidades das organizações públicas, inclusive àquelas vinculadas ao Poder Legislativo. Stefano e Casarotto Filho (2013) propõem a articulação do SECI com o uso de tecnologias educacionais e *e-learning*, como formas de potencializar a internalização e a socialização do conhecimento em larga escala. Já Ferigato (2024) sugere uma inversão metodológica ao discutir a transposição do conhecimento explícito para formas tácitas, destacando a importância da prática institucional para consolidar saberes.

2.1.6 Institucionalização do Modelo SECI na Administração Pública: capital intelectual, memória organizacional e GC

A aplicação do Modelo SECI no contexto da administração pública, em especial nos órgãos legislativos, revela-se particularmente relevante diante dos desafios de institucionalização do conhecimento, prevenção da perda de memória organizacional e qualificação da governança interna.

A inexistência de processos formais de conversão entre conhecimento tácito e explícito tende a comprometer diretamente a continuidade administrativa, a

eficiência dos serviços prestados e o cumprimento dos princípios constitucionais que regem a função pública.

Assim, a institucionalização do Modelo SECI representa uma via teórico-prática promissora para a reestruturação da GC em instituições públicas como a ALESC. A valorização do capital intelectual e da memória organizacional, como ativos estratégicos, tem adquirido crescente relevância nos estudos sobre GC, sobretudo no âmbito da administração pública.

Em contextos institucionais, marcados pela complexidade organizacional, pela rotatividade de servidores e pela diversidade de normativos internos, a preservação do conhecimento torna-se requisito fundamental, para assegurar a continuidade dos serviços e a estabilidade das funções institucionais. Nessa perspectiva, tanto o capital intelectual quanto a memória organizacional se configuram como elementos estruturantes da inteligência institucional, contribuindo para a formação de um acervo coletivo de saberes imprescindível à atuação pública qualificada (Freire et al., 2012).

Assim, o capital intelectual compreende o conjunto de conhecimentos, competências, habilidades, experiências e relações dos colaboradores (capital humano) que, embora intangíveis, influenciam diretamente a geração de valor público. A infraestrutura e os processos internos, que suportam a organização, constituem o que se denomina capital estrutural, e a capacidade de atrair e reter clientes e outras partes interessadas corresponde ao capital de relações ou de terceiros.

Esse conjunto representa os saberes e competências que geram valor e conferem vantagem competitiva ao órgão, como inovações, processos otimizados e forte relacionamento externo. Sua mensuração e gestão envolvem a identificação e mobilização de três dimensões interdependentes: o capital humano (habilidades individuais), o capital estrutural (processos e sistemas organizacionais) e o capital relacional (interações com o ambiente externo) (Matos; Lopes, 2008).

No setor público, tais dimensões são ainda mais relevantes diante da necessidade de promover governança eficaz, com base em saberes acumulados e validados no interior das instituições.

2.1.7 A função da memória organizacional na continuidade administrativa-integração entre GC, fluxos de informação e preservação do conhecimento

A memória organizacional, por sua vez, refere-se à capacidade institucional de reter, sistematizar e recuperar informações relevantes para o desempenho de suas funções ao longo do tempo. Trata-se de um processo contínuo de armazenamento e recuperação de experiências, decisões, procedimentos e aprendizados adquiridos.

Como destacam Damian e Cabero (2020), a memória organizacional funciona como base de referência para a tomada de decisões, contribuindo para a racionalidade administrativa e para a preservação da identidade institucional, especialmente, em ambientes sujeitos a alterações frequentes no quadro funcional.

A interrelação entre GC e memória organizacional tem sido objeto de crescente atenção acadêmica. Damian e Cabero (2021) propõem modelos integrados de GC voltados às especificidades da memória organizacional, enfatizando que a eficácia da GC depende da existência de mecanismos que possibilitem o registro, a disseminação e a atualização dos saberes institucionais. Esse entendimento é particularmente aplicável ao setor público, em que a ausência de estratégias estruturadas para a retenção do conhecimento compromete a regularidade e a qualidade dos serviços prestados à população.

A importância da memória organizacional, como instrumento de gestão, também foi abordada por Molina e Valentim (2015), que argumentam que a preservação do conhecimento institucional não se limita à salvaguarda documental, mas abrange a estruturação de fluxos informacionais e a consolidação de práticas organizacionais, que assegurem a transferência de conhecimento entre gerações de servidores.

Em consonância, Nascimento et al. (2016) defendem que o gerenciamento adequado dos fluxos de informação constitui um diferencial competitivo para a administração pública, ao permitir a construção de um repositório de conhecimento acessível e confiável.

2.1.7.1 O "Quarteto Estratégico" e a Sustentabilidade nas organizações públicas

No contexto legislativo, a inexistência de práticas sistematizadas de memória organizacional resulta na perda de saberes institucionais valiosos, sobretudo nos setores de apoio técnico e operacional. Desse modo, Yafushi, Almeida e

Vitoriano(2019) argumentam que a integração entre: gestão da informação, GC, cultura organizacional e competência informacional forma o "**quarteto estratégico**", necessário à construção e ao uso competente da memória organizacional. Essa abordagem integradora permite não apenas o acúmulo de dados, mas a transformação desses dados em conhecimento útil, aplicável e transmissível.

A gestão do capital intelectual, quando articulada à gestão da memória institucional, assume papel ainda mais crítico em estruturas organizacionais de natureza pública, cujos resultados não são medidos exclusivamente por indicadores financeiros, mas por critérios como eficiência, legalidade e efetividade. Stefano et al. (2014) apontam que os ativos intangíveis, embora frequentemente negligenciados, representam o principal fator de sustentabilidade e inovação das organizações públicas. Nesse cenário, a ausência de estratégias de valorização do conhecimento acumulado compromete diretamente a continuidade administrativa e a institucionalização de boas práticas.

2.1.8.2 Experiências empíricas e conclusão: o caso da ALESC

Nesse cenário, experiências empíricas relatadas por Erpen et al. (2015) demonstram que a aplicação de métodos e técnicas de GC em núcleos setoriais pode fortalecer a governança local e promover ganhos concretos na gestão do capital intelectual. Tais iniciativas revelam o potencial de replicação de modelos bem-sucedidos em instituições públicas, inclusive no poder legislativo estadual, mediante adaptação às suas peculiaridades normativas e organizacionais.

Portanto, reconhecer o capital intelectual e a memória organizacional, como ativos institucionais, é condição indispensável para o fortalecimento da capacidade de aprendizagem, inovação e resiliência das organizações públicas. Em um cenário de mudanças rápidas, alta rotatividade de pessoal e crescente judicialização da administração, tais ativos tornam-se instrumentos de sustentação institucional, além de elementos de conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, da eficiência e da continuidade do serviço público.

No contexto da ALESC, tais fundamentos teóricos revelam-se especialmente relevantes diante dos desafios impostos pela rotatividade funcional, pela dispersão

de informações e pela ausência de políticas estruturadas de memória organizacional.

2.2 INTERFACES ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A incorporação da GC ao contexto da administração pública brasileira constitui um processo evolutivo, que reflete a necessidade de superação dos modelos tradicionais de gestão.

2.2.1 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira

Embora o conceito tenha emergido originalmente no ambiente corporativo privado, sua transposição para o setor público demandou adaptações significativas, considerando as especificidades da cultura burocrática, os princípios constitucionais que regem a administração estatal e as finalidades inerentes à prestação de serviços públicos.

Diferentemente das organizações privadas, cujo foco recai sobre a competitividade e a lucratividade, as instituições públicas orientam-se pela eficiência, pela legalidade e pela promoção do bem comum, o que exige uma reinterpretação dos fundamentos da GC à luz desses valores (Fresneda et al., 2009; Batista, 2012).

A literatura especializada tem enfatizado que a GC no setor público não se restringe à implementação de sistemas informatizados ou ao arquivamento de documentos, mas pressupõe a construção de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua, à valorização da experiência acumulada e à institucionalização de práticas que favoreçam a circulação do saber entre servidores, setores e gestões.

Nesse sentido, autores como Wiig (2002) e Fresneda et al. (2009) argumentam que a GC deve ser compreendida como um conjunto articulado de políticas, processos e ferramentas voltadas à identificação, captura, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento crítico para o desempenho institucional.

2.2.2 A GC e os Princípios Constitucionais da Administração Pública

Um dos aspectos centrais da interface entre GC e administração pública reside na necessidade de compatibilizar os seus princípios com os marcos normativos e éticos que estruturam a função pública. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, estabelece como princípios fundamentais da administração pública a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Assim, a GC, quando adequadamente implementada, contribui diretamente para a materialização desses princípios, na medida em que promove a racionalização dos processos, a redução da discricionariedade arbitrária, a transparência na tomada de decisões e a continuidade dos serviços prestados à população (Batista, 2012; Cavalcante; Gomes, 2018).

O princípio da eficiência, em particular, encontra na GC um instrumento de efetivação concreta. Ao sistematizar e preservar o conhecimento institucional, as organizações públicas reduzem o tempo de resposta a demandas recorrentes, evitam a repetição de erros já identificados, otimizam a alocação de recursos e fortalecem a capacidade de inovação. Além disso, a GC favorece a conformidade legal ao garantir que os procedimentos administrativos sejam executados com base em normas claras, documentadas e acessíveis a todos os servidores, independentemente de sua experiência ou tempo de permanência na instituição (Fresneda et al., 2009).

2.2.3 *Accountability* e Transparência na Gestão de Recursos

O termo *accountability*, essencial para a compreensão da gestão pública contemporânea, refere-se à obrigação dos gestores públicos de prestar contas de suas ações, justificar suas decisões e submeter-se ao controle externo e interno. A *accountability* articula-se diretamente com os mecanismos de controle social e com os processos de responsabilização dos agentes públicos.

No contexto da GC, *accountability* é reforçada pela documentação sistemática dos processos decisórios, pela rastreabilidade das informações e pela transparência na gestão dos recursos públicos. Bergamini e Cristóvam (2021) destacam que a gestão pública orientada pelos valores da democracia e da sustentabilidade deve assegurar que as decisões administrativas sejam pautadas

por padrões objetivos de eficiência, eficácia e economicidade, os quais dependem, em larga medida, da capacidade institucional de gerir adequadamente o conhecimento.

2.2.4. GC como Vetor de Inovação e Inteligência Institucional

A transição da GC, de mero instrumento técnico para vetor estratégico de inovação institucional, representa uma ruptura com modelos burocráticos tradicionais e um movimento em direção à consolidação de uma cultura organizacional baseada na aprendizagem contínua, na valorização dos saberes institucionais e na inovação nos processos administrativos. A GC, nesse contexto, não se configura como mera técnica de gestão, mas como um paradigma transformador voltado à reestruturação das práticas públicas com vistas à promoção de resultados mais eficientes, transparentes e alinhados ao interesse coletivo (Terra, 2005; Moraes, 2004).

Ao tratar da GC como vetor de inovação institucional, Terra (2005) enfatiza sua capacidade de articular conhecimento tácito e explícito em um processo dinâmico de criação de valor público. A adoção de práticas sistematizadas de GC permite que instituições públicas desenvolvam a chamada "inteligência institucional", ou seja, a habilidade de aprender com suas próprias experiências, corrigir rotas operacionais, preservar o saber acumulado e aplicá-lo estrategicamente.

Moraes (2011), por sua vez, ressalta que a inovação na gestão pública não pode ser concebida apenas como adoção de tecnologia, mas como reorganização cognitiva, procedimental e cultural, alicerçada na mobilização do conhecimento institucionalizado.

2.2.5. Desafios Estruturais e Maturidade da GC no Brasil

A relevância da GC no setor público encontra respaldo empírico em diversas iniciativas mapeadas por órgãos como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Batista et al. (2005; 2012) propõem modelos adaptados de GC para a administração pública brasileira, estruturados com base em práticas organizacionais de captação, organização, socialização e reuso do conhecimento.

Tais modelos visam não apenas preservar a memória institucional, mas também assegurar que as decisões públicas sejam tomadas com base em dados e experiências validadas, favorecendo a continuidade administrativa e a responsabilização estatal.

No entanto, a institucionalização da GC no setor público brasileiro enfrenta desafios estruturais, políticos e culturais. Dentre os principais entraves, destacam-se a descontinuidade de políticas institucionais, a fragmentação dos sistemas informacionais, a ausência de mecanismos de incentivo à documentação do saber e a baixa maturidade dos modelos organizacionais quanto à gestão de ativos intangíveis. Coelho (2004) observa que a fragilidade na articulação entre os setores e a resistência à cultura do compartilhamento limitam o avanço de práticas de GC, sobretudo em organizações que operam sob lógicas burocráticas hierarquizadas.

A pesquisa nacional sobre GC na administração pública, coordenada pelo IPEA, identificou que apenas uma parcela reduzida das instituições federais alcançou níveis intermediários ou avançados de maturidade em GC, sendo predominante o estágio de iniciação ou informalidade (Batista; Quandt, 2015; Batista, 2016). Esses dados revelam que, apesar de sua reconhecida importância teórica e estratégica, a GC ainda carece de institucionalização efetiva, tanto em termos de políticas públicas quanto de modelos operacionais sustentáveis.

2.2.6. Barreiras à implementação e experiências promissoras

Entre as principais barreiras à implementação da GC no setor público estão: a ausência de políticas institucionais específicas, a descontinuidade administrativa, a rotatividade dos servidores, a escassez de instrumentos normativos de retenção de conhecimento e a baixa articulação entre áreas finalísticas e administrativas. Gonçalves (2006) destaca que, para que uma política pública de gestão da qualidade tenha sucesso, ela não pode ser um fator isolado, mas sim um processo que perpassa toda a organização, desde a sua concepção até a sua aplicação prática.

Apesar dessas limitações, experiências documentadas revelam iniciativas promissoras no campo da GC aplicada à administração pública. Em Curitiba, por exemplo, Braun e Mueller (2014) analisaram a aplicação do Método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*) na gestão municipal, demonstrando

resultados positivos no mapeamento do conhecimento crítico e na reorganização de fluxos informacionais. Casos semelhantes, compilados por Batista et al. (2014), indicam que, quando adaptados ao contexto institucional e acompanhados de estratégias de gestão da mudança, os modelos de GC podem transformar significativamente a gestão pública.

A retenção e a transferência do conhecimento em instituições públicas dependem, prioritariamente, da construção de ambientes organizacionais que favoreçam a circulação do saber. Práticas como a sistematização de processos, a elaboração de manuais operacionais, a manutenção de repositórios digitais, a realização de entrevistas de desligamento e a adoção de programas de tutoria institucional têm sido adotadas como mecanismos de mitigação dos efeitos da rotatividade e da descontinuidade funcional (Amorim; Costa, 2020). Essas práticas são essenciais para a continuidade informacional para a institucionalização das competências estratégicas.

2.2.7 O Ciclo de Retenção do Conhecimento: etapas interdependentes

O processo de retenção do conhecimento organizacional estrutura-se em quatro etapas interdependentes e sequenciais, quais sejam: identificação, criação, compartilhamento e aplicação. Cada etapa desempenha um papel crucial na garantia de que o conhecimento seja capturado, armazenado, disseminado e utilizado de forma eficaz dentro da organização, como a seguir.

1. **Identificação:** esta fase envolve a identificação do conhecimento existente na organização, tanto explícito (documentado), quanto tácito (conhecimento informal e habilidades individuais). Práticas como mapeamento do conhecimento, comunidades de prática e ambientes colaborativos podem ser utilizadas para identificar o conhecimento relevante. Então, a documentação do conhecimento é fundamental para sua retenção e reutilização, especialmente em caso de rotatividade de funcionários.

2. **Criação:** após a identificação, o próximo passo é criar conhecimentos ou adaptar o conhecimento existente para atender às necessidades da organização. Isso pode envolver atividades como *brainstorming*, análise pós-ação e desenvolvimento de novas bases de conhecimento (*wikis*, repositórios).

3. Compartilhamento: o conhecimento criado ou identificado precisa ser compartilhado com aqueles que podem se beneficiar dele. O compartilhamento pode ocorrer através de diversas práticas, como comunidades de prática, ambientes colaborativos (virtuais e presenciais), portais corporativos, compartilhamento de vídeo e mentorias. Desse modo, promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento é essencial para o sucesso da GC.

4. Aplicação: a última etapa é a aplicação do conhecimento na prática, para que ele gere valor para a organização. Isso pode envolver a utilização do conhecimento em projetos, tomada de decisões, resolução de problemas e inovação (Probst; Raub; Romhardt, 2009).

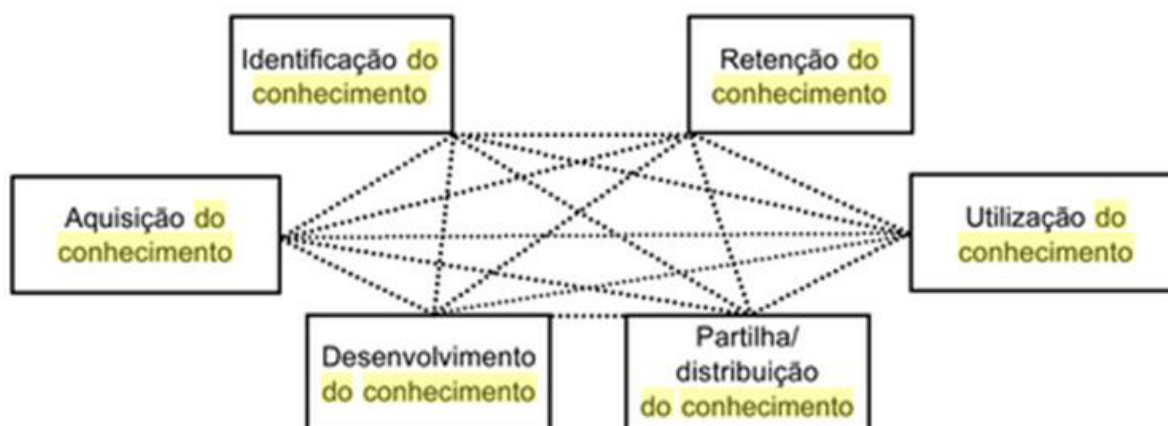
2.2.8 Fatores Críticos e Práticas para a Retenção de Saberes

O êxito dessas etapas depende da conjugação de múltiplos fatores institucionais e culturais. O uso de ferramentas tecnológicas de GC e colaboração pode facilitar o processo de identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, da mesma forma que investir no desenvolvimento contínuo dos funcionários e promover a aprendizagem ao longo da vida são ações cruciais para a retenção de conhecimento (Chiavenato, 2009).

As comunidades de prática, que são grupos informais de profissionais que compartilham interesses e conhecimentos, podem desempenhar um papel importante na retenção e disseminação do conhecimento tácito. Por fim, realizar entrevistas de desligamento com funcionários que estão saindo da organização pode ajudar a capturar conhecimentos importantes e evitar perdas significativas (Vidotto, 2013).

Ao integrar essas etapas e implementar essas práticas, as organizações podem gerenciar e reter o conhecimento de forma eficaz, impulsionando a inovação, a produtividade e a competitividade, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento



Fonte: Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2009).

2.2.9 Dinâmica Funcional e Fragilidade Estrutural na ALESC

No caso específico da ALESC, a configuração do quadro funcional evidencia a complexidade inerente à estruturação de práticas sistemáticas de GC. Dados institucionais indicam a predominância de vínculos de natureza transitória ou precária, destacando-se os servidores comissionados (1.337), terceirizados (471) e estagiários (255), além de militares (112), parlamentares (40) e servidores em disposição (137). Em contraste, observa-se uma participação significativamente reduzida de servidores efetivos (274), em um universo total de 2.627 vínculos formais.

Sob a perspectiva percentual, esse cenário revela que praticamente 10% do quadro corresponde a servidores de carreira com vínculos estáveis. Ao passo que, aproximadamente, 89% estão inseridos em relações funcionais marcadas pela transitoriedade, em grande medida associadas aos cargos de livre nomeação e exoneração. Tal composição reforça os desafios relacionados à retenção, sistematização e continuidade do conhecimento organizacional. O Quadro 1 sistematiza essa distribuição com base nos dados referentes ao mês de dezembro de 2025.

Quadro 1 - Tipos de Vínculos Funcionais na ALESC

Tipo de vínculo	Quantidade
Comissionado	1.337
Deputado	40
Disposição	137

Efetivo	274
Militar	112
Estagiários	255
Terceirizados	471
Total	2.627

Fonte: Documento institucional com dados fornecidos pela página da Transparência da ALESC-dezembro (2025).

2.2.10 Impactos da Rotatividade e dos Ciclos Políticos na Memória Institucional

Essa composição funcional de natureza política e transitória evidencia um cenário institucional de fragilidade estrutural, no que se refere à preservação dosaber organizacional. A predominância de vínculos transitórios, com constantes afastamentos, desligamentos e realocações de funções, implica perdas de conhecimento tácito, especialmente em setores operacionais estratégicos.

Observa-se grandes reestruturações no quadro de pessoal, com isso, também nos cargos. Este fator ocorre especialmente a cada troca de presidência da casa legislativa (que se dá de dois em dois anos) e nas trocas de legislatura (que ocorrem de quatro em quatro anos nas eleições estaduais) com a troca de mandato dos deputados estaduais. Nada impede também que, trocas e alterações de cargos e lotação além de desligamentos ocorram no interstício.

A rotatividade elevada não se apresenta como mero desafio de gestão de pessoas, mas como fator crítico de vulnerabilidade institucional que demanda a adoção de políticas sistematizadas de GC e Governança. Tais políticas devem ser orientadas à documentação de saberes, à padronização de rotinas e à institucionalização de práticas, a fim de assegurar a estabilidade das funções administrativas e a efetividade do serviço público.

2.2.11 Especificidades da Gestão do Conhecimento no Ambiente Legislativo

As instituições legislativas, por suas características estruturais e funcionais, apresentam especificidades que demandam modelos próprios de GC. O processo legislativo depende da articulação entre conhecimento normativo, saber técnico e práticas políticas institucionalizadas, exigindo estratégias que garantam a

continuidade do aprendizado organizacional e a retenção das competências acumuladas.

Nessa conjuntura, a GC no ambiente legislativo configura-se como eixo estruturante para assegurar a estabilidade das rotinas parlamentares e a racionalidade das decisões institucionais, especialmente diante de ciclos legislativos descontínuos e da alternância de atores políticos e técnicos (Perelles, 2021).

2.2.12 Riscos da Informalidade e a Revisão da Cultura Organizacional

A literatura especializada aponta que o conhecimento produzido nas casas legislativas resulta de práticas interpretativas, negociações políticas e rotinas procedimentais que nem sempre são sistematizadas em instrumentos formais. Essa informalidade representa um risco à memória institucional e à coerência das decisões legislativas, sobretudo quando associada a estruturas organizacionais verticalizadas ou excessivamente dependentes de lideranças pontuais.

Assis (2015) argumenta que, para além da adoção de tecnologias ou plataformas informacionais, a GC em ambientes legislativos exige revisão das formas de distribuição de poder e a valorização do saber institucionalizado como ativo organizacional.

2.2.12.1 Sistematização de saberes e convergência cultural

A preservação do conhecimento institucional nas casas legislativas requer a construção de dispositivos formais que sistematizem o saber produzido nas práticas parlamentares e administrativas. Essa sistematização não se limita à documentação textual, mas abrange também fluxos decisórios, racionalidades operacionais e redes de interação entre setores.

Bohn et al. (2017) observam que, em ambientes legislativos, a cultura organizacional exerce papel determinante na forma como o conhecimento é captado, compartilhado e preservado, sendo necessário desenvolver modelos que integrem a cultura do órgão às práticas de GC de maneira convergente e operacional.

Nesse sentido, o êxito da GC como política de preservação institucional depende de sua ancoragem na cultura organizacional e no reconhecimento dos saberes tácitos como elementos estruturantes da identidade funcional da instituição. O desafio reside em converter práticas fragmentadas, muitas vezes, personalistas em sistemas estruturados de retenção, registro e disseminação de conhecimento. Perelles (2021) reforça que a ausência de estratégias formais de preservação do conhecimento nas escolas do legislativo compromete a formação continuada e a atualização técnico-jurídica das equipes de apoio, impactando negativamente a governança interna e a qualidade da atuação parlamentar.

2.3 INTERRELAÇÃO ENTRE A ROTATIVIDADE FUNCIONAL E A PERDA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A interface entre rotatividade funcional e perda de conhecimento crítico constitui um dos aspectos mais sensíveis da gestão legislativa contemporânea. A rotatividade funcional constitui uma das principais ameaças à consolidação de políticas de GC no setor público, especialmente nas casas legislativas, onde a composição do quadro técnico sofre alterações significativas a cada legislatura (De Assis, 2015).

Desse modo, o ingresso massivo de cargos comissionados e a ausência de políticas institucionais de transição e de documentação de práticas dificultam a manutenção da memória organizacional. Helou (2015) aponta que instituições com baixa maturidade em GC tendem a perder conhecimento crítico em momentos de mudança de gestão, o que reduz sua capacidade de planejamento e compromete a continuidade administrativa.

O enfrentamento da rotatividade requer a estruturação de instrumentos que permitam não apenas o registro do conhecimento, mas sua transferência intergeracional e intersetorial. Neto (2012) argumenta que, em ambientes complexos como o legislativo, a GC deve operar com base em princípios da complexidade organizacional, articulando sistemas abertos, cultura de aprendizado e redes de compartilhamento de saberes.

Nesse sentido, a implementação de entrevistas de desligamento, repositórios digitais, programas de tutoria e bancos de lições aprendidas são

mecanismos que, se institucionalizados, podem mitigar os efeitos da rotatividade e garantir maior perenidade ao conhecimento produzido.

A perda de informações estratégicas representa um dos principais riscos organizacionais enfrentados pelas instituições públicas com baixa maturidade em GC. Tal risco é intensificado em estruturas com alta dependência de conhecimentos tácitos não formalizados e com reduzido incentivo à documentação sistemática das rotinas institucionais.

Bohn et al. (2017) alertam que a ausência de mecanismos de retenção de saberes compromete não apenas a eficiência das operações administrativas, mas também a capacidade das instituições legislativas de responder com consistência às demandas sociais e jurídicas que lhes são apresentadas.

Portanto, evitar a perda de conhecimento valioso exige a constituição de ambientes organizacionais que favoreçam a circulação e a sedimentação dos saberes coletivos. Isso implica não apenas o uso de tecnologias, mas a criação de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua, à colaboração e ao registro sistemático da experiência acumulada.

Perelles (2021) destaca que a integração entre práticas pedagógicas das escolas do legislativo e a GC institucional constitui uma estratégia promissora para consolidar processos formativos e preservar o patrimônio cognitivo das casas legislativas.

2.3.1 O Conhecimento como Patrimônio Público e Responsabilidade Institucional

O reconhecimento do conhecimento como patrimônio público e ativo institucional representa mudança paradigmática na compreensão das responsabilidades administrativas. O conhecimento, uma vez transformado em ativo organizacional, passa a constituir patrimônio público, devendo ser gerido sob os princípios da legalidade, da eficiência, da economicidade e da continuidade do serviço público. Assim, a GC no setor público deve ser compreendida não apenas como ferramenta gerencial, mas como política institucional, vinculada ao dever jurídico-administrativo de assegurar a integridade, a regularidade e a evolução dos processos organizacionais estatais (Barroso; Gomes, 1999).

2.4 TURNOVER INVOLUNTÁRIO, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A elevada rotatividade funcional nas instituições públicas constitui obstáculo de ordem estrutural à consolidação de políticas de GC. Em contextos marcados pela descontinuidade de vínculos e pela ausência de carreiras estáveis, a preservação de saberes tácitos e a sistematização de práticas organizacionais tornam-se vulneráveis, comprometendo a continuidade administrativa e a memória institucional.

O chamado *turnover* involuntário, compreendido como a saída não planejada de servidores por iniciativa da organização ou de seu cargo, revela-se, nesse cenário, como fenômeno de impacto significativo no desempenho e na sustentabilidade das instituições legislativas (Rodrigues, 2023).

A literatura especializada diferencia o *turnover* involuntário daquele de natureza voluntária, sendo o primeiro caracterizado por desligamentos decorrentes de decisões institucionais, como demissões, encerramento de contratos, reestruturações administrativas ou desalinhamento com a cultura organizacional. Tal distinção é relevante para o delineamento de estratégias de enfrentamento, pois os fatores que conduzem ao *turnover* involuntária exigem ações preventivas e estruturantes, diferentes daquelas dirigidas à retenção voluntária de talentos (Rodrigues, 2023).

As implicações do *turnover* para as organizações públicas extrapolam os custos financeiros com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Esse fenômeno gera, sobretudo, lacunas cognitivas e disfunções procedimentais, dada a perda de conhecimentos tácitos acumulados, a descontinuidade de rotinas críticas e o enfraquecimento de vínculos interdepartamentais. Para além das perdas operacionais, a rotatividade não planejada pode comprometer o clima institucional e enfraquecer os mecanismos de coordenação e aprendizagem coletiva (Rodrigues, 2023; Helou, 2015).

2.4.1. O Caso das Instituições Legislativas e os Desafios Estruturais à Gestão do Conhecimento

A ALESC ao apresentar um quadro funcional composto majoritariamente por vínculos precários ou transitórios, figura como exemplo paradigmático das dificuldades enfrentadas por instituições legislativas na retenção e valorização do capital intelectual. A predominância de servidores comissionados, terceirizados e estagiários implica uma fragilidade estrutural na política de GC, uma vez que dificulta a internalização de práticas institucionais e o acúmulo de memória organizacional qualificada.

A distinção entre *turnover* involuntário e voluntário, ao evidenciar a natureza dos vínculos rompidos, permite à administração pública estabelecer mecanismos mais precisos de monitoramento e intervenção. O *turnover* voluntário pode ser enfrentado por meio de políticas de valorização funcional.

Já o tipo involuntário requer análise das práticas institucionais que produzem instabilidade, como estruturas organizacionais inadequadas, falhas nos processos seletivos, ausência de socialização organizacional e políticas de desempenho desarticuladas (Rodrigues, 2023; De Assis, 2015).

A literatura destaca a importância de se reconhecer a GC como estratégia para mitigar os efeitos negativos do *turnover*. Nesse sentido, práticas voltadas à documentação de saberes, à padronização de processos e à institucionalização de rotinas representam alternativas viáveis para enfrentar a volatilidade funcional sem comprometer a continuidade das funções públicas. A cultura organizacional deve, portanto, incorporar dispositivos formais e informais de retenção e circulação do conhecimento, independentemente da estabilidade do quadro de pessoal (Perelles, 2021). As respostas organizacionais devem valorizar a permanência, a estabilidade e o protagonismo dos servidores (Rodrigues, 2023; Bohn et al., 2017).

A estruturação de políticas eficazes de recrutamento e seleção mostra-se fundamental para a prevenção do *turnover*. Processos seletivos centrados apenas em critérios técnicos, sem considerar o alinhamento cultural, a motivação intrínseca e a disposição para o serviço público, tendem a gerar incompatibilidades posteriores, ensejando demissões e realocações. Sendo assim, a eficiência desses processos deve ser medida não apenas pelo preenchimento imediato das vagas, mas pela capacidade de os candidatos selecionados se manterem integrados e produtivos no longo prazo (Rodrigues, 2023).

Ademais, o *turnover* pode ser parcialmente mitigado mediante investimentos em programas de desenvolvimento profissional e socialização organizacional. Já o

engajamento de servidores em programas de formação continuada, aliado aos mecanismos de acompanhamento e *feedback* sistemático, possibilita o alinhamento gradual entre competências individuais e expectativas institucionais. Tal medida também contribui para reduzir os impactos de erros de alocação funcional e falhas de comunicação interna (Helou, 2015).

As implicações do *turnover* para a GC também se expressam na perda de ativos intangíveis, como redes de relacionamento (quem sabe com quem falar para resolver um problema), repertórios interpretativos (a experiência de entender situações complexas) e domínio das práticas informais de funcionamento institucional (“como as coisas realmente funcionam” no dia a dia).

A ausência de instrumentos de captura e transferência desses ativos implica descontinuidade na cadeia de valor do conhecimento, dificultando a tomada de decisão qualificada e a formulação de políticas administrativas baseadas em experiências acumuladas (Damian; Cabero, 2021).

2.4.2 Impactos do Turnover na Gestão do Conhecimento e na Capacidade Institucional

A ausência de mecanismos institucionais de transferência do conhecimento compromete a eficácia dos serviços prestados e fragiliza a inteligência organizacional. Vale ressaltar que, o *turnover* de servidores sem a devida sistematização de suas experiências impossibilita a continuidade de programas, projetos e rotinas, exigindo, por vezes, reinício de processos decisórios e administrativos. Tal descontinuidade vulnerabiliza a capacidade da ALESC de cumprir suas funções legislativas e de controle de forma integrada e eficiente (Neto, 2012).

Além disso, o *turnover* impacta diretamente a moral dos servidores remanescentes, gerando sensação de instabilidade e insegurança quanto à permanência na instituição. Esse clima desfavorável pode resultar em retração da disposição para o compartilhamento do conhecimento, intensificação da competição interna e enfraquecimento da confiança intersetorial, todos elementos contrários aos princípios que fundamentam a GC (Rodrigues, 2023).

A criação de políticas institucionais orientadas à redução do *turnover* involuntário exige, portanto, uma abordagem sistêmica, que integre o planejamento

estratégico de pessoal à política de GC. A definição de marcos normativos claros, a estruturação de bancos de talentos, a valorização do servidor efetivo e a criação de programas de retenção de conhecimento constituem pilares dessa reestruturação organizacional necessária (Helou, 2015; Perelles, 2021).

A análise do *turnover*, para ser operacionalmente útil, deve considerar sua tipologia e magnitude, acompanhada de indicadores robustos que permitam à instituição avaliar o desempenho das políticas de RH e de GC de forma articulada.

O estabelecimento de métricas de retenção, tempo médio de permanência por setor, frequência de substituições e volume de saberes documentados são exemplos de indicadores críticos para o monitoramento da resiliência institucional (Rodrigues, 2023).

Diante dos desafios impostos pelo *turnover* involuntário, a atuação do setor de RH deve ultrapassar o campo da gestão de pessoal e se alinhar à lógica estratégica da GC. A gestão por competências, os planos de sucessão e os instrumentos de avaliação de clima organizacional emergem como ferramentas para compreender as causas do *turnover* e delinear estratégias preventivas.

Por fim, a superação dos obstáculos impostos pela rotatividade funcional não planejada na ALESC requer a implementação de uma cultura organizacional voltada à permanência qualificada, à valorização da trajetória funcional e à institucionalização dos saberes estratégicos. Em ambientes de alta rotatividade, como os verificados em órgãos legislativos, a GC não pode ser concebida como instrumento secundário, mas como fundamento essencial da governança pública (De Assis, 2015; Bohn et al., 2017).

2.4.3 A Gestão do Conhecimento como Dever Jurídico-Administrativo à Luz dos Princípios Constitucionais

A GC na administração pública, quando abordada sob a ótica do direito administrativo, não se limita a uma prática instrumental de racionalização de processos, mas se apresenta como dever funcional vinculado aos princípios constitucionais que regem a atuação estatal. O *caput* do art. 37 da CRFB de 1988 estabelece, como fundamentos da administração pública, principalmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da

eficiência, aos quais se somam outros extraídos da jurisprudência e da doutrina administrativa, como o da continuidade do serviço público.

O princípio da legalidade, núcleo estrutural do regime jurídico-administrativo, determina que toda atuação da administração pública deve estar estritamente fundada na lei.

Segundo Di Pietro (2022), a legalidade administrativa não admite margens de discricionariedade sem previsão legal e impõe que os atos administrativos sejam praticados nos estritos termos da ordem jurídica vigente. Nesse sentido, a GC deve ser implementada em conformidade com normativos internos, regulamentos, portarias e demais atos normativos que assegurem sua legitimidade e vinculação ao interesse público.

Já o princípio da eficiência, introduzido expressamente no texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998, institui uma nova lógica de administração orientada por resultados, desempenho institucional e racionalidade dos meios empregados. Para Meirelles (2025), a eficiência deve ser compreendida como a conjugação de economicidade e qualidade na prestação do serviço público. A GC se insere diretamente nesse princípio, na medida em que permite a valorização de ativos intangíveis, a diminuição de redundâncias, a padronização de rotinas e o reaproveitamento de saberes organizacionais, o que resulta em maior produtividade administrativa com menores custos operacionais.

Já o princípio da impessoalidade impõe que a administração atue desprovida de interesses pessoais, promovendo a igualdade de tratamento entre os administrados e a neutralidade na condução dos atos administrativos. Carvalho Filho (2022) salienta que esse princípio se desdobra também no plano interno da administração, de modo a impedir que o exercício da função pública fique condicionado à presença de determinado agente.

Nesse aspecto, a ausência de GC institucionaliza a dependência de pessoas específicas para a execução de atividades, o que contraria frontalmente a impessoalidade administrativa e expõe a estrutura estatal a riscos de descontinuidade funcional e discricionariedade técnica.

O princípio da continuidade do serviço público, embora não esteja expresso no art. 37 da CRFB, é amplamente reconhecido pela doutrina e jurisprudência como condição essencial da atuação estatal. Trata-se de um princípio derivado do

interesse público, que veda a interrupção injustificada das atividades administrativas.

Di Pietro (2022) observa que a continuidade não se limita à permanência formal dos serviços, mas abrange também a qualidade e a regularidade com que são prestados.

A perda do conhecimento institucional, decorrente da rotatividade funcional sem retenção dos saberes, representa uma forma indireta de descontinuidade, pois compromete a uniformidade das práticas administrativas e a previsibilidade dos resultados.

Nesse sentido, a GC atua como salvaguarda jurídica da continuidade, ao permitir a construção de um acervo organizacional coletivo e acessível, que ultrapassa as individualidades dos servidores e sustenta a institucionalização das práticas administrativas. Meirelles (2025) ressalta que a manutenção de registros, a padronização de procedimentos e a disseminação de informações são exigências implícitas da continuidade, sobretudo em órgãos públicos de natureza complexa, como os parlamentos estaduais.

Por fim, observa-se que a implementação da GC no setor público não é apenas compatível com os princípios constitucionais da administração pública, mas representa expressão concreta de sua realização. A ausência de políticas de GC implica não apenas em ineficiência organizacional, mas em violação potencial aos princípios estruturantes do ordenamento jurídico-administrativo. Assim, a institucionalização da GC configura-se como exigência decorrente do próprio regime jurídico da função pública, e não como inovação facultativa de gestão.

2.4.4 Omissão Administrativa, Perda de Conhecimento e Responsabilização do Estado

A responsabilidade da administração pública pela descontinuidade funcional e pela perda de conhecimento institucional insere-se no campo do controle jurídico das omissões administrativas, ensina Mello (2021). A ausência de mecanismos formais voltados à retenção, à sistematização e à transferência do conhecimento acumulado por servidores representa não apenas um risco operacional, mas uma falha administrativa que pode comprometer a legalidade, a eficiência e a continuidade do serviço público — princípios estruturantes do direito administrativo.

A má GC torna-se, assim, um vetor de responsabilidade estatal, especialmente quando resulta em prejuízo à coletividade, à integridade das políticas públicas ou à governança institucional (Vieira, 2019).

Em contextos de desligamento, aposentadoria ou mobilidade funcional, a falta de estratégias de transferência do conhecimento tácito e de repositórios acessíveis de informação pode produzir lacunas operacionais, desestruturação de rotinas e comprometimento de decisões administrativas. Santos e Yamaguchi (2014) demonstram que a inexistência de práticas voltadas à retenção de conhecimento estratégico durante a transição de servidores acarreta perda de saber organizacional e retrabalho institucional, sobretudo em órgãos que lidam com processos especializados ou sistemas normativos complexos, como os do Poder Legislativo.

Do ponto de vista organizacional, a perda de conhecimento associada à descontinuidade funcional compromete o capital institucional acumulado, implicando responsabilização não apenas sob a perspectiva gerencial, mas também normativa. Conforme argumentam Perrotti e Vasconcellos (2005), a estrutura administrativa deve ser concebida de modo a permitir a formalização, o arquivamento e a transferência do conhecimento produzido no exercício da função pública, especialmente em instituições públicas que operam sob os princípios da impessoalidade e da estabilidade decisória.

A jurisprudência administrativa brasileira ainda é incipiente na responsabilização direta da administração pela omissão em práticas de GC, mas a doutrina já reconhece que essa falha pode configurar ilicitude administrativa por negligência na gestão de recursos intangíveis estratégicos.

Couto e Oliveira (2016) indicam que a adoção de instrumentos analíticos, como a jurimetria e a modelagem de processos, pode auxiliar na prevenção dessas perdas, permitindo a construção de bancos de dados operacionais aptos a sustentar a regularidade administrativa e mitigar os riscos de descontinuidade.

Estudos recentes reforçam que a ausência de políticas de GC é percebida, dentro das organizações públicas, como um fator crítico de ineficiência e vulnerabilidade institucional. Castro e Brito (2012) revelam que, em diversas instituições, a GC é vista como algo pontual, desvinculado de uma política organizacional abrangente, o que impede sua efetivação como prática preventiva e sua consolidação como responsabilidade institucional.

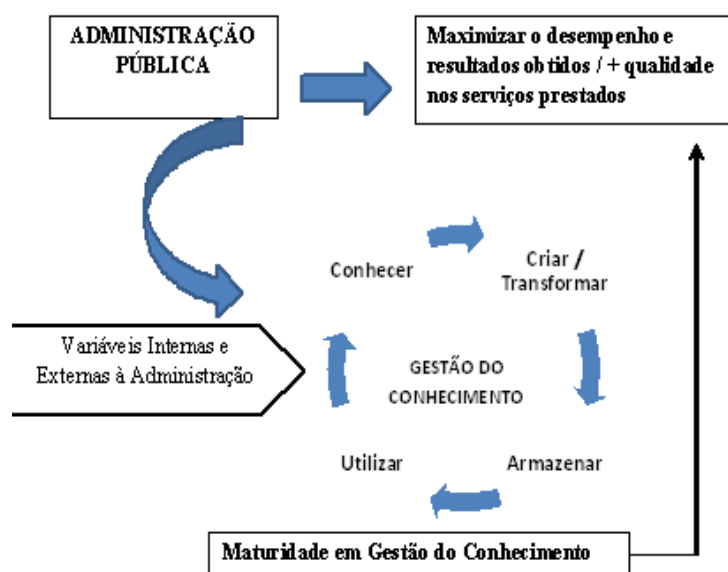
Tal percepção confirma que a responsabilidade da administração não se limita a responder por ações deliberadas, mas também por omissões sistemáticas na preservação do conhecimento organizacional.

A literatura também aponta a modelagem de processos como ferramenta preventiva de risco institucional. Silva et al. (2020) demonstram que a formalização de fluxos operacionais permite não apenas a padronização de rotinas, mas a criação de um arcabouço documental que assegura a continuidade das práticas mesmo diante da substituição dos agentes. Esse entendimento encontra respaldo na análise de Moré et al. (2019), segundo eles, o conhecimento operacional deve ser tratado como parte integrante dos contratos de gestão e dos instrumentos de governança interna, cuja omissão pode configurar ineficiência administrativa sancionável.

2.5 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

A maturidade institucional quanto à GC deve ser considerada como critério de responsabilização dos gestores, especialmente no contexto do controle interno e externo da administração pública. Natale, Neves e Carvalho (2016) sugerem que o nível de percepção dos gestores quanto à importância do conhecimento organizacional reflete diretamente na capacidade institucional de resposta frente a riscos operacionais e falhas procedimentais, o que pode ensejar responsabilização administrativa por omissão na adoção de práticas mínimas de preservação do saber organizacional. A Figura 2 sintetiza a relação entre a administração pública, a GC e a maturidade em GC.

Figura 2 - Interconexão da Administração Pública, Gestão do Conhecimento e Maturidade em Gestão do Conhecimento



Fonte: Santos e Bastos, (2019).

A maturidade em GC refere-se ao nível de desenvolvimento das práticas de GC em uma organização. Envolve a capacidade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficaz para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos organizacionais.

A avaliação da maturidade da GC na administração pública visa analisar o grau de desenvolvimento das práticas de GC em órgãos e entidades, buscando identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias para otimizar a gestão e o alcance de objetivos. Essa avaliação permite direcionar esforços e recursos de forma mais eficaz, promovendo a melhoria contínua da gestão pública.

2.5.1 Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento

O sucesso da GC depende da criação de modelos de avaliação de maturidade que equilibrem abordagens qualitativas e quantitativas, buscando a sistematização e a transparência, assim como as organizações maduras na gestão de *software*.

Utilizando o argumento de Ehms e Langen (2002), sobre a necessidade de aprimoramento teórico e metodológico na GC para garantir seu sucesso futuro, a falta de conceitos e procedimentos claros torna a GC um campo difuso, dificultando a identificação dos problemas a serem gerenciados.

Os mesmos autores alertam que a busca por métricas quantitativas para a GC é prematura. É preciso, primeiro, entender qualitativamente os desafios para depois buscar a quantificação. Com base nisso, Ehms e Langen (2002) propõem a criação de modelos de avaliação de maturidade da GC que gerem resultados qualitativos e quantitativos; sejam aplicáveis a diferentes tipos de organizações e projetos de GC; também estruturados, transparentes e confiáveis; e tenham uma base teórica sólida e compreensível.

Aplicando a analogia de Paulk et al. (1993), sobre a maturidade na gestão de *software* para ilustrar a diferença entre organizações maduras e imaturas, as organizações maduras têm processos de gestão de *software* bem definidos, comunicados a todos, com papéis e responsabilidades claras. Elas usam métricas quantitativas, baseiam prazos e recursos em dados históricos e monitoram a qualidade dos produtos. Por outro lado, as organizações imaturas têm processos improvisados, não seguem rigorosamente os procedimentos estabelecidos e agem de forma reativa, buscando soluções de curto prazo. Suas estimativas de prazos e recursos não são realistas, e não há objetivos claros para avaliar a qualidade.

A avaliação da maturidade da GC na administração pública é crucial para: (i) identificar pontos fortes e fracos, permitindo identificar áreas onde a GC está bem desenvolvida e onde há necessidade de melhoria, direcionando os esforços para as áreas mais críticas; (ii) melhorar a eficiência e eficácia, pois ao identificar e otimizar as práticas de GC, a administração pública pode melhorar a eficiência dos processos, a qualidade dos serviços e o alcance de seus objetivos; (iii) promover a inovação, uma vez que a GC pode ser um catalisador da inovação, e a avaliação da maturidade ajuda a identificar o potencial de inovação em diferentes áreas da administração pública; (iv) reduzir custos, visto que a GC pode levar à redução de custos por meio da otimização de processos, compartilhamento de conhecimento e reutilização de informações; e (v) aumentar a transparência e a participação, em que uma GC eficaz pode aumentar a transparência e a participação dos cidadãos nos processos decisórios.

Tais entendimentos dialogam com a literatura de Wiig (2002), Choo (2006) e com os estudos de Batista (2012); Helou (2013) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019), que associam a avaliação da maturidade da GC à eficiência organizacional, à inovação no setor público, à redução de custos e ao fortalecimento da transparência e da participação cidadã.

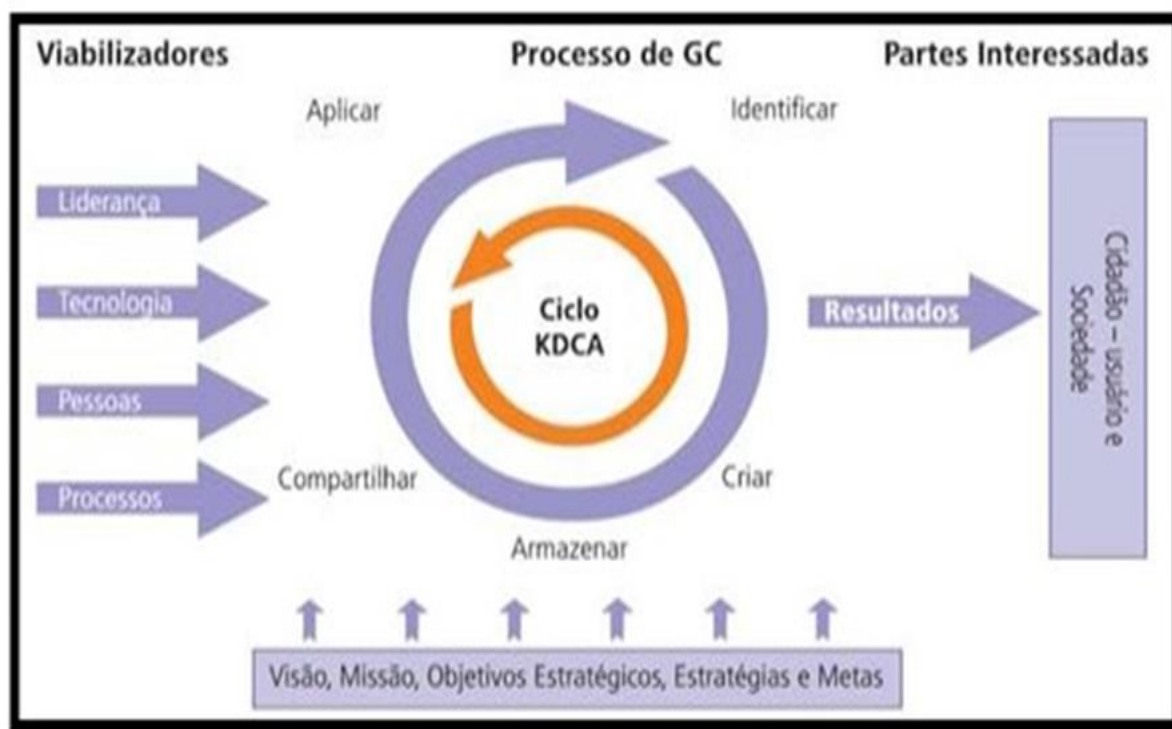
2.6 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA (MGCAPB)

O MGCAPB foi desenvolvido especificamente para a administração pública brasileira, e leva em conta as particularidades do setor (Batista, 2012). Trata-se de uma proposta de *framework* desenvolvida para auxiliar órgãos públicos a planejar e implementar a GC. O modelo foi criado para atender às particularidades do setor público, como a necessidade de transparência, a continuidade dos serviços apesar da troca de gestores e a produção de resultados em benefício do cidadão.

Diferente de modelos genéricos, o MGCAPB considera o contexto único da administração pública, que é regido por princípios constitucionais como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

O modelo é composto por seis elementos interrelacionados, os componentes-chave, que guiam a estruturação e a implementação da GC em um órgão público, como ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Estruturação da Gestão do Conhecimento em Órgão Público



Fonte: Batista (2012).

2.6.1 Estrutura e Componentes do MGCAPB

No componente visão, missão, estratégia e metas, a GC deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização. O modelo defende que a GC não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para ajudar a instituição a alcançar sua visão e cumprir sua missão, contribuindo para a melhoria dos serviços e o desenvolvimento do país. Já os Viabilizadores são os pilares que sustentam a implementação da GC.

O modelo destaca quatro viabilizadores essenciais: (i) liderança: o engajamento da alta gestão é crucial para criar uma cultura de compartilhamento e valorização do conhecimento; (ii) pessoas: incentivar a participação, o aprendizado e a colaboração dos servidores é fundamental, pois eles são os principais detentores e criadores do conhecimento; (iii) processos: a GC deve ser integrada aos processos de trabalho cotidianos, não como uma atividade paralela; e (iv) tecnologia: a tecnologia serve como suporte para identificar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente.

O componente processo de GC descreve o fluxo de como o conhecimento é gerenciado dentro da organização. Ele se baseia nas seguintes etapas: (i) Identificar: saber qual conhecimento é crítico para o sucesso da organização; (ii) Criar: gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado e inovação; (iii) Armazenar: organizar e preservar o conhecimento explícito (documentos, relatórios) e tácito (experiências dos servidores); (iv) Compartilhar: facilitar a troca de conhecimento entre os servidores e com a sociedade; e (v) Aplicar: utilizar o conhecimento disponível para melhorar a tomada de decisões e a execução das tarefas.

Como último componente, temos o Ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check, Action*), semelhante ao ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que propõe um ciclo de melhoria contínua focado no conhecimento. Ele orienta a organização a: *Knowledge* (Conhecer): entender o estado atual do conhecimento; *Do* (Fazer): aplicar as práticas e ferramentas de GC; *Check* (Verificar): avaliar os resultados e os impactos das ações de GC; e *Action* (Agir): ajustar as estratégias e processos com base na avaliação.

2.6.2 Resultados e Foco Social do MGCAPB

O MGCAPB define resultados claros em diferentes níveis, mostrando como a GC se traduz em benefícios tangíveis: (i) Resultados Imediatos: aprendizagem organizacional e inovação; (ii) Resultados de Capacidade: aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade; e (iii) Resultados Finais: maior eficiência, melhoria da qualidade dos serviços e, mais importante, efetividade social, contribuindo para a legalidade, a impessoalidade e a publicidade na administração pública.

O modelo enfatiza que a GC na administração pública tem um foco principal: o cidadão-usuário e a sociedade. Então, o conhecimento é gerenciado para produzir resultados eficientes para quem realmente importa.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: AVALIAÇÃO DE MATURIDADE, MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DEVER ADMINISTRATIVO

Os benefícios da avaliação da maturidade da GC (Corrêa et al.,2023) são: a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, que permite identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos em relação à GC; a melhoria do planejamento estratégico, em que a avaliação da maturidade da GC pode informar o planejamento estratégico da organização, direcionando os esforços para áreas que precisam de mais atenção; o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional em relação à GC; e a tomada de decisões mais informadas, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões em relação à GC e à gestão pública como um todo.

Em resumo, a avaliação da maturidade da GC na administração pública é um processo importante para otimizar a gestão, melhorar a eficiência e promover a inovação. Ao utilizar modelos e instrumentos adequados, as organizações públicas podem identificar suas necessidades e direcionar seus esforços para o desenvolvimento de práticas de GC mais eficazes.

A ausência de uma política clara e sistematizada de GC implica, assim, não apenas perdas operacionais, mas responsabilidades institucionais. Como destacam Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012), a incorporação de práticas e ferramentas de GC nas estruturas estatais deve ser considerada uma obrigação de natureza

jurídica, vinculada à preservação do interesse público e à eficácia da ação administrativa. Portanto, a GC deve ser tratada como parte integrante das atribuições da administração pública e da responsabilidade funcional de seus agentes.

A incorporação da GC ao arcabouço jurídico-administrativo representa uma evolução conceitual que transcende a dimensão gerencial e alcança o plano das obrigações institucionais. Assim, a administração pública contemporânea, ao adotar uma perspectiva voltada à governança e à *accountability*, demanda a incorporação de práticas organizacionais que assegurem a perenidade do conhecimento institucional.

Assim, a GC não pode ser concebida apenas como ferramenta gerencial, mas como responsabilidade jurídica decorrente dos princípios constitucionais da eficiência, da continuidade do serviço público e da legalidade administrativa, consagrados na CRFB (Brasil, 1988).

A inércia administrativa, diante da perda sistemática de conhecimento, seja por rotatividade, desligamento ou redistribuição de servidores, configura omissão estatal com potencial impacto sobre a legitimidade da ação pública. Como demonstram Damian e Cabero (2020), a memória organizacional é um componente estrutural da GC e sua negligência compromete a capacidade institucional de manter coerência normativa, técnica e procedimental. A ausência de políticas formais de retenção e transferência de conhecimento, portanto, caracteriza infração ao dever de continuidade administrativa.

Assim, a doutrina de direito administrativo corrobora esse entendimento. Di Pietro (2022) assinala que a atuação estatal deve ser pautada pela preservação da funcionalidade institucional, o que inclui a manutenção de conhecimentos operacionais indispensáveis à execução das competências legais atribuídas aos órgãos públicos. Nesse sentido, a GC emerge como desdobramento do dever de gestão eficiente, implicando obrigações formais de institucionalização de práticas que garantam a circulação, a preservação e a reutilização do conhecimento técnico-administrativo.

Essa perspectiva é reforçada por Batista et al. (2005), ao argumentarem que a GC no setor público não pode ser interpretada como inovação facultativa, mas como política de Estado comprometida com o fortalecimento da capacidade administrativa. Tais práticas são particularmente relevantes em estruturas com alta

vulnerabilidade institucional, como a administração indireta ou unidades com rotatividade funcional elevada, nas quais a descontinuidade de saberes pode inviabilizar a regularidade procedimental.

Como demonstrado por Freire et al. (2012), a memória organizacional assume função estratégica ao consolidar, por meio de registros formais e informais, os saberes construídos coletivamente ao longo do tempo. A gestão dessa memória não é apenas um exercício técnico, mas uma obrigação administrativa vinculada à eficiência e à legalidade, na medida em que sua ausência compromete a estabilidade das decisões e a previsibilidade das ações institucionais.

A articulação entre estrutura organizacional e preservação do conhecimento é, portanto, elemento de responsabilidade administrativa. Perrotti e Vasconcellos (2005) sustentam que a ausência de mecanismos institucionais para a retenção de conhecimento representa uma falha organizacional que pode ser juridicamente questionada, especialmente quando acarreta prejuízos à execução de políticas públicas ou à observância de normas reguladoras da atividade estatal.

Além disso, a GC, enquanto política transversal, exige a definição de fluxos documentais e a estruturação de práticas sistematizadas, o que demanda da administração pública uma postura ativa e deliberada. Como analisam Stefano et al. (2014), o conhecimento é ativo intangível cujo gerenciamento influencia diretamente os resultados institucionais. Sua omissão configura negligência na gestão de recursos estratégicos, cuja proteção é juridicamente exigível no setor público.

O vínculo entre responsabilidade funcional e retenção do conhecimento foi também identificado por Santos e Yamaguchi (2014), ao demonstrarem que o *turnover* de servidores sem protocolos de transição gera descontinuidade administrativa e perda de capital intelectual, resultando em retrabalho, desinformação e desvio de finalidade. Tal cenário desafia diretamente o princípio da eficiência e impõe à administração o dever de adoção de políticas preventivas.

2.7.1 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública sob a Perspectiva da Governança e da Integridade Institucional

A literatura evidencia que a falta de maturidade institucional em GC repercute negativamente sobre a governança e a integridade administrativa. Natale, Neves e Carvalho (2016) identificam que a ausência de diretrizes de conhecimento institucional é fator de risco para a desarticulação interna, a fragilização das rotinas e o comprometimento da qualidade dos serviços públicos, configurando um passivo gerencial e jurídico-administrativo.

Dessa forma, a GC deve ser entendida como componente estrutural da função administrativa, cuja inobservância implica não apenas ineficiência gerencial, mas violação de dever funcional.

O dever de gerir o conhecimento público transcende a dimensão operacional, assumindo natureza normativa à luz dos princípios administrativos constitucionais, exigindo da administração o desenvolvimento de modelos formais de captura, sistematização e reaproveitamento do conhecimento institucional, como argumentam Damian e Cabero (2020).

A efetivação da GC como dever jurídico da administração pública implica o reconhecimento de que os conhecimentos produzidos, acumulados e mobilizados pelas organizações públicas constituem patrimônio institucional. Esse entendimento é reforçado por Molina e Valentim (2015), que consideram a memória organizacional não apenas um repositório de informações, mas um ativo institucional cuja preservação é imprescindível à sustentabilidade administrativa, à coerência decisória e à segurança jurídica dos atos administrativos.

Nesse sentido, a responsabilidade administrativa não se limita à gestão de recursos financeiros, humanos ou materiais, mas abrange também os fluxos informacionais e os registros do conhecimento organizacional. Silva et al. (2020) demonstram, por meio de estudo de caso no Instituto Federal Goiano, que a modelagem de processos como estratégia de GC é fundamental para assegurar a continuidade das atividades, a padronização das rotinas e o alinhamento entre os agentes públicos e os objetivos institucionais.

Nessa linha, Amorim e Da Costa (2020) ressaltam que, em organizações públicas, a ausência de mecanismos formais de GC tende a produzir efeitos cumulativos negativos, como perda de *expertise*, fragmentação do conhecimento, descontinuidade de políticas e baixa capacidade de resposta institucional. Esses impactos, quando sistematizados, apontam para a responsabilização da gestão

pública por ineficiência reiterada, descumprimento de normas internas e violação dos princípios constitucionais.

2.8 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DEVER JURÍDICO-ADMINISTRATIVO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Batista (2012), a institucionalização da GC no setor público deve ser conduzida por meio de modelos que vinculem práticas de retenção de conhecimento à estrutura legal e procedimental das organizações. Ao propor um modelo voltado para resultados e orientado ao cidadão, o autor destaca que a GC deve estar articulada às funções administrativas permanentes, e não subordinada a iniciativas pontuais ou descontinuadas.

Essa orientação é confirmada na análise de Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012), os quais identificaram, na administração tributária de Minas Gerais, a implementação de políticas de GC com enfoque em diretrizes normativas e na responsabilidade dos gestores pela manutenção do conhecimento crítico. A pesquisa evidencia que a adoção de práticas estruturadas, como repositórios institucionais e protocolos de transferência, tem correlação direta com a efetividade da gestão e com o cumprimento dos deveres administrativos.

A doutrina clássica do direito administrativo também oferece respaldo à incorporação da GC como dever funcional. Meirelles (2025) considera que o agente público é vinculado à ordem jurídica não apenas pela legalidade dos seus atos, mas também pela eficiência dos meios empregados. A omissão quanto à preservação do conhecimento institucional pode, portanto, configurar desvio de finalidade ou inércia dolosa, conforme o contexto fático e os efeitos decorrentes da falha de gestão.

Batista et al. (2015), ao analisarem os resultados da Pesquisa IPEA sobre GC no setor público, apontam que o grau de maturidade institucional está diretamente associado ao nível de normatização das práticas de conhecimento. A ausência de regulamentação, de políticas institucionais e de mecanismos formais de responsabilização contribui para a invisibilização do conhecimento como recurso público e perpetua uma cultura de descontinuidade.

Essa ausência de padronização e de compromisso institucional com a GC tem implicações diretas sobre a *accountability* pública. Como afirmam Couto e

Oliveira (2016), a GC deve integrar os sistemas de governança e ser tratada como dimensão da gestão estratégica, sujeita a controle, avaliação e responsabilização. A jurimetria, como ferramenta de análise e previsão baseada em dados e conhecimento institucional, reforça a necessidade de preservar e tratar o conhecimento como insumo de qualidade para decisões administrativas e judiciais.

2.8.1 Fundamentos Constitucionais e Natureza Jurídica da Gestão do Conhecimento

ACRFB impõe ao Estado a obrigação de estruturar seus serviços, de modo a assegurar continuidade, eficiência e impessoalidade. Essas exigências não podem ser cumpridas sem uma política formal de GC. Di Pietro (2022) observa que a função administrativa se realiza por meio da repetição e da normatização dos atos administrativos, o que pressupõe o domínio do conhecimento técnico-operacional. O não cumprimento desse pressuposto desfigura a legalidade e compromete a integridade da função pública.

Assim, a institucionalização da GC no setor público configura-se como corolário dos princípios constitucionais e, portanto, como dever jurídico da Administração. Trata-se de uma exigência que extrapola o plano da conveniência gerencial e alcança a esfera da obrigação legal e funcional. Ao negligenciar a sistematização, a retenção e o compartilhamento do conhecimento institucional, a administração incorre em responsabilidade por omissão, especialmente quando os prejuízos decorrentes dessa falha comprometem a prestação dos serviços públicos e os direitos dos cidadãos.

2.8.2 Dimensões Jurídico-Administrativas da Gestão do Conhecimento

A apresentação sistematizada das dimensões envolvidas na caracterização da GC como dever jurídico-administrativo permite compreender a complexidade das obrigações imputadas à administração pública no tocante à preservação do saber institucional.

O Quadro 2, evidencia que os fundamentos constitucionais, a responsabilidade funcional dos gestores, a estruturação da memória organizacional, o risco de descontinuidade administrativa e a necessidade de

padronização de processos se articulam para conferir à GC um estatuto normativo, e não meramente instrumental. Nesse cenário, os instrumentos jurídico-gerenciais deixam de ser iniciativas isoladas e passam a configurar requisitos estruturais para a efetivação dos princípios constitucionais, exigindo, portanto, institucionalização formal e *accountability*.

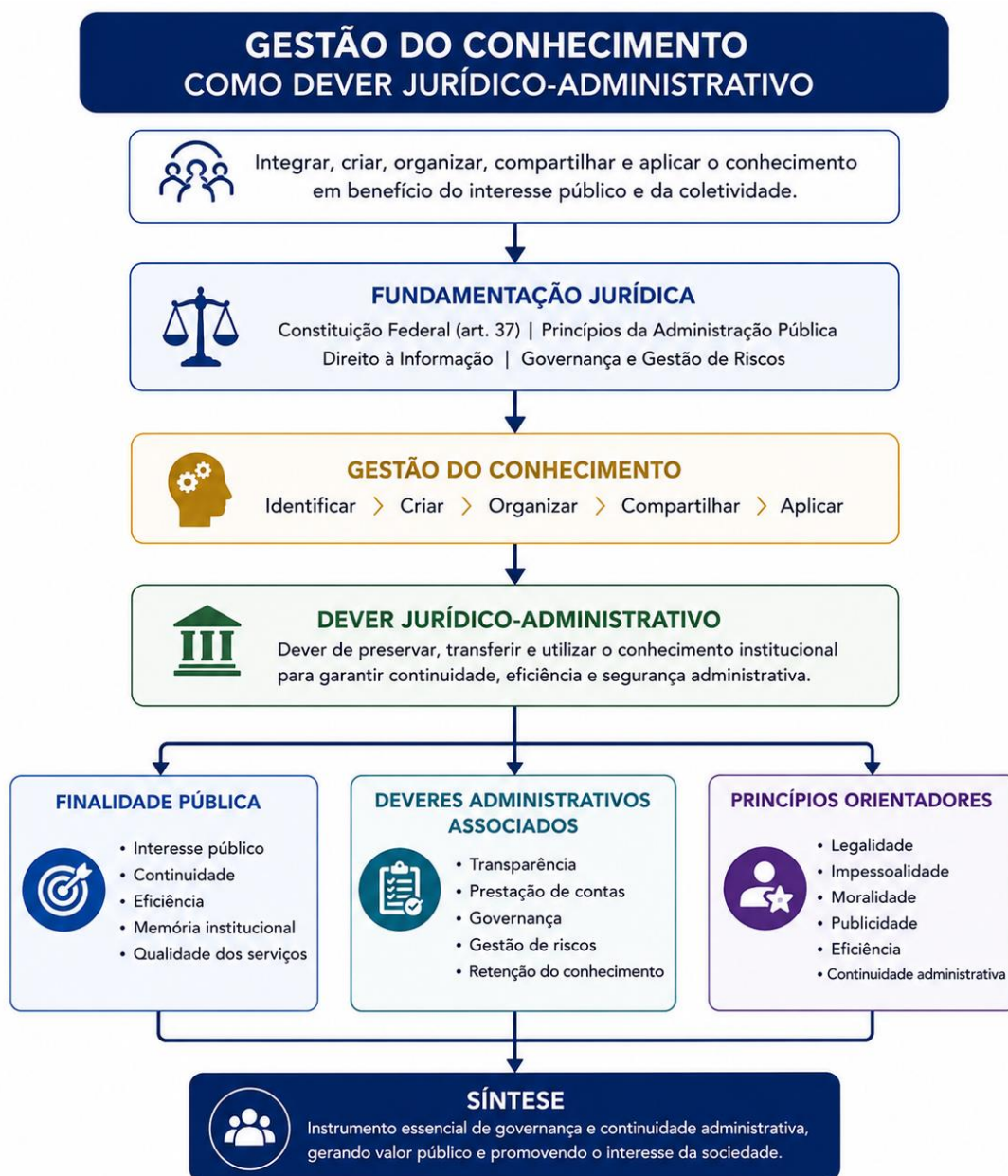
Quadro 2 - Dimensões Jurídico-Administrativas Associadas à Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Dimensão	Descrição
Princípios Constitucionais	Legalidade, continuidade, eficiência e impessoalidade como fundamentos normativos da GC.
Responsabilidade Funcional	Dever do gestor público de garantir a retenção e sistematização do conhecimento organizacional.
Memória Organizacional	Base de dados e saberes institucionais como ativos estruturantes da GC.
Descontinuidade Administrativa	Risco jurídico-administrativo decorrente da perda de conhecimento crítico.
Padronização de Processos	Normas e rotinas organizacionais como mecanismos de estabilização e transmissão do saber.
Instrumentos Jurídico-Gerenciais	Modelos institucionais, repositórios, fluxos informacionais e diretrizes formais de GC na estrutura estatal.

Fonte: Elaboração da autora, (2025).

A Figura 4, denominada “Gestão do Conhecimento como Dever Jurídico-Administrativo”, demonstra visualmente a articulação entre os princípios constitucionais, o dever jurídico de preservar o conhecimento institucional, as ações de GC e os efeitos sobre a estrutura e desempenho da administração pública.

Figura 4 - Gestão do Conhecimento como Dever Jurídico-Administrativo



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos objetivos da pesquisa (2025).

A estrutura apresentada na Figura 4 sintetiza o encadeamento lógico entre os fundamentos normativos da administração pública e a exigência de institucionalização da GC.

Parte-se dos princípios constitucionais – legalidade, continuidade, impessoalidade e eficiência, que impõem à gestão pública um compromisso com a manutenção da memória institucional e a integridade funcional dos processos administrativos. Esse imperativo jurídico se concretiza por meio de práticas sistemáticas de retenção, sistematização e compartilhamento do conhecimento, cujo resultado esperado é o aprimoramento da capacidade institucional e a mitigação de riscos associados à perda de saber organizacional.

Assim, a GC deixa de ser uma prerrogativa gerencial para se configurar como obrigação jurídica funcional.

2.8.3 Instrumentos, práticas e efeitos jurídicos da Gestão do Conhecimento

A efetivação da GC na administração pública, enquanto obrigação jurídica, demanda uma reconfiguração dos instrumentos tradicionais de planejamento institucional. A adoção de modelos estruturados de GC se fundamenta no dever de eficiência administrativa e exige da administração a integração entre mecanismos de criação, compartilhamento e retenção de conhecimento com os dispositivos formais de controle e responsabilização funcional (Batista, 2012; Amorim; Da Costa, 2020). Tais modelos não operam apenas como inovações organizacionais, mas como salvaguardas normativas que evitam a dispersão dos saberes críticos e a ruptura dos fluxos operacionais essenciais.

Nesse sentido, práticas como a modelagem de processos e a documentação sistemática das rotinas tornam-se imperativos jurídicos e não apenas ferramentas gerenciais. Estudos como o de Silva et al. (2020) demonstram que a institucionalização da GC no setor público contribui para a mitigação dos riscos de descontinuidade administrativa e de responsabilização por falhas operacionais. Ao estruturar o conhecimento organizacional em fluxos documentados e replicáveis, a administração pública assegura a conformidade dos atos administrativos aos princípios da legalidade e da eficiência.

A jurisprudência ainda tímida sobre a responsabilização estatal pela omissão em GC não invalida sua exigibilidade normativa. Conforme observam Barroso e Gomes (1999), a GC deve ser interpretada como uma decorrência do dever jurídico de assegurar a integridade dos processos administrativos e a continuidade do serviço público.

Assim, a ausência de protocolos formais de transição, repositórios institucionais e indicadores de retenção de conhecimento representa infração ao regime jurídico-administrativo, ensejando responsabilização funcional.

A dimensão preventiva da GC também possui respaldo na literatura especializada, ao demonstrar que a ausência de práticas de sistematização do saber impacta diretamente a governança institucional. Damian e Cabero (2020) identificam que organizações sem memória organizada se tornam vulneráveis à desarticulação de suas competências, comprometendo a capacidade decisória e a previsibilidade administrativa. A institucionalização da GC, nesse contexto, representa um imperativo para a conformidade da estrutura administrativa aos princípios constitucionais de estabilidade, impessoalidade e racionalidade dos meios.

Além disso, os modelos de GC baseados no ciclo SECI demonstram que a conversão contínua de conhecimento tácito em explícito constitui uma dinâmica fundamental à inteligência institucional (Alves et al., 2016; Nonaka; Takeuchi, 1997). Sua adoção no setor público exige normatização, investimento em formação e estruturas organizacionais capacitadas, sob pena de descontinuidade dos saberes críticos. Tal exigência transforma a GC em prerrogativa do planejamento normativo e da responsabilidade jurídico-funcional dos gestores públicos.

Por fim, a sustentabilidade institucional da GC, no que se refere à capacidade de uma organização de se manter e prosperar a longo prazo, exige que sua implementação esteja atrelada à *accountability* pública. Como afirmam Couto e Oliveira (2016), a GC deve ser incorporada aos sistemas de governança como critério de avaliação administrativa e de responsabilização por omissões reiteradas. Sua ausência sistemática configura não apenas ineficiência, mas infração ao dever funcional de preservar os ativos estratégicos do Estado, dentre os quais se incluem o saber acumulado pelas instituições públicas ao longo do tempo.

2.9 RETENÇÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE RISCOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA

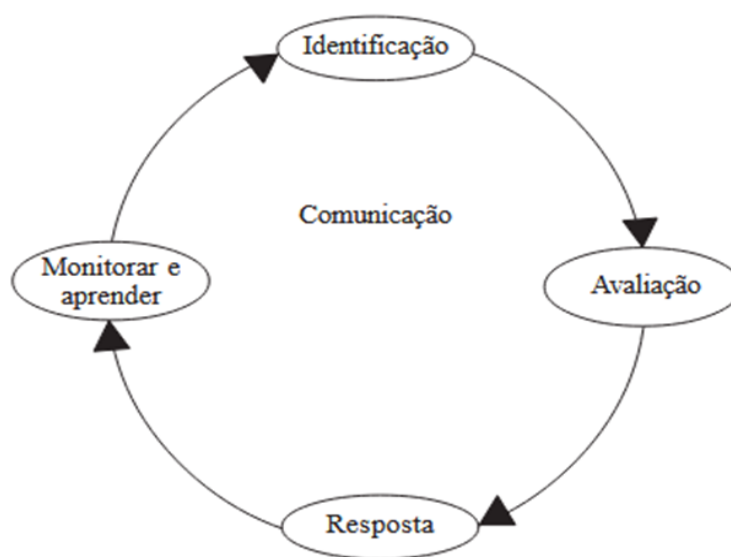
A retenção do conhecimento organizacional e a GR são áreas estratégicas para a administração pública contemporânea, especialmente em um contexto de crescente demanda por eficiência, transparência e efetividade na prestação de

serviços. A interação entre esses campos tem potencial significativo para fortalecer a governança e a resiliência das instituições públicas. Embora *frameworks* normativos, como a ISO 31.000:2018 e o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management* (COSO ERM, 2017) tenham avançado na consolidação da GR, sua efetividade prática depende da existência de uma base sólida de conhecimento organizacional. Nesse sentido, a implantação de processos robustos de GR requer que as instituições retenham, compartilhem e utilizem adequadamente o conhecimento crítico gerado em suas operações.

A GR representa um instrumento fundamental para o fortalecimento da governança pública e a proteção do interesse coletivo. Segundo Vieira e Barreto (2019, p. 12), ela pode ser compreendida como "o conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos".

Para garantir a proteção de ativos e o alcance de metas, é fundamental adotar uma GR estruturada e permanente. A metodologia da ISO organiza essa atividade em etapas claras, que incluem identificar, analisar, avaliar, tratar (controlar), monitorar e comunicar os riscos. Ao seguir esse processo organizado, a tomada de decisões se torna mais eficaz e, conseqüentemente, os resultados melhoram. As etapas básicas de um processo decisório de GR incluem, entre outras, as seguintes apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo Básico da Gestão de Riscos



Fonte: conforme Hill (2006).

2.9.1A Perda do Conhecimento como Risco Organizacional no Setor Público

A integração entre GC e GR configura-se como estratégia essencial para a sustentabilidade institucional. Assim, o conhecimento acumulado na organização, gerido de forma eficaz pela GC, serve como base indispensável para identificar, avaliar e tratar os riscos de forma mais precisa e contextualizada. A própria GC envolve riscos específicos que devem ser geridos. O principal deles, particularmente relevante para o setor público, é o risco de perda de conhecimento crítico, seja pela rotatividade de servidores, seja pela falta de processos adequados de documentação e sucessão (Souto; Bruno-Faria, 2021). Dessa forma, a GR auxilia na identificação desses conhecimentos vitais que devem ser priorizados para retenção.

Nessa linha, a literatura especializada reconhece que a vulnerabilidade institucional decorrente da perda de conhecimento crítico constitui um dos principais riscos operacionais enfrentados pelas organizações públicas.

Quando servidores experientes se desligam sem que haja mecanismos formais de transferência do saber acumulado, criam-se lacunas procedimentais que comprometem a continuidade dos serviços e a qualidade das decisões administrativas. Nesse sentido, a GR deve incorporar, como elemento central, a

identificação e a mitigação dos riscos associados à volatilidade do conhecimento organizacional (Batista, 2012; Damian; Cabero, 2020).

Ademais, a interface entre retenção do conhecimento e GR demanda a construção de sistemas integrados de governança, nos quais a preservação da memória institucional seja tratada como requisito de conformidade e como salvaguarda contra descontinuidades administrativas. Desse modo, a implementação de repositórios documentais, programas de mentoria, entrevistas de desligamento e fluxos padronizados de transferência de conhecimento são práticas que, além de fortalecerem a GC, atuam como instrumentos preventivos no âmbito da GR (Silva et al., 2020; Vieira; Barreto, 2019).

2.10 O TURNOVER INVOLUNTÁRIO E SEUS IMPACTOS NA GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Se faz necessário conceituar *turnover* ou rotatividade de pessoal, que é a cessação do vínculo de um indivíduo com a organização (Cavalcanti; Neiva, 2018). Na administração pública, o *turnover* refere-se ao fluxo de entradas e saídas de trabalhadores em uma instituição ao longo de determinado período associado, por exemplo, a aposentadorias, exonerações, remoções e cessões, mudanças de lotação e trocas em cargos comissionados e terceirizados. O *turnover* constitui um indicador do grau de estabilidade da força de trabalho e de suas implicações para a continuidade organizacional (Mobley, 1982; Price, 2001).

Em níveis elevados, a rotatividade tende a gerar custos operacionais, comprometer a memória organizacional e intensificar a perda de conhecimento tácito, especialmente em contextos intensivos em conhecimento, como o setor público (DeLong, 2004). A elevada rotatividade funcional nas instituições públicas constitui obstáculo de ordem estrutural à consolidação de políticas de GC.

Em contextos marcados pela descontinuidade de vínculos e pela ausência de carreiras estáveis, a preservação de saberes tácitos e a sistematização de práticas organizacionais tornam-se vulneráveis, comprometendo a continuidade administrativa e a memória institucional. O *turnover* involuntário, compreendido como a saída não planejada de servidores por iniciativa da organização, revela-se,

nesse cenário, como fenômeno de impacto significativo no desempenho e na sustentabilidade das instituições legislativas (Rodrigues, 2023).

A literatura especializada diferencia o *turnover* involuntário daquele de natureza voluntária, sendo o primeiro caracterizado por desligamentos decorrentes de decisões institucionais, como demissões, encerramento de contratos, reestruturações administrativas ou desalinhamento com a cultura organizacional. Tal distinção é relevante para o delineamento de estratégias de enfrentamento, pois os fatores que conduzem à rotatividade involuntária exigem ações preventivas e estruturantes, diferentes daquelas dirigidas à retenção voluntária de talentos (Rodrigues, 2023).

As implicações do *turnover* involuntário para as organizações públicas extrapolam os custos financeiros com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Esse fenômeno gera, sobretudo, lacunas cognitivas e disfunções procedimentais, dada a perda de conhecimentos tácitos acumulados, a descontinuidade de rotinas críticas e o enfraquecimento de vínculos interdepartamentais. Para além das perdas operacionais, a rotatividade não planejada pode comprometer o clima institucional e enfraquecer os mecanismos de coordenação e aprendizagem coletiva (Rodrigues, 2023; Helou, 2015).

A diferenciação entre turnover voluntário e involuntário, ao possibilitar a identificação das distintas formas de desligamento funcional, oferece à administração pública melhores condições para desenvolver mecanismos mais eficazes de acompanhamento, prevenção e intervenção relacionados à perda de conhecimento institucional.

Enquanto o *turnover* voluntário pode ser enfrentado por meio de políticas de valorização funcional, o involuntário requer análise das práticas institucionais que produzem instabilidade, como estruturas organizacionais inadequadas, falhas nos processos seletivos, ausência de socialização organizacional e políticas de desempenho desarticuladas (Rodrigues, 2023; De Assis, 2015).

A literatura destaca a importância de se reconhecer a GC como estratégia para mitigar os efeitos negativos do *turnover*. Nesse sentido, práticas voltadas à documentação de saberes, à padronização de processos e à institucionalização de rotinas representam alternativas viáveis para enfrentar a volatilidade funcional sem comprometer a continuidade das funções públicas. A cultura organizacional deve, portanto, incorporar dispositivos formais e informais de retenção e circulação do

conhecimento, independentemente da estabilidade do quadro de pessoal (Perelles, 2021). As respostas organizacionais devem valorizar a permanência, a estabilidade e o protagonismo dos servidores (Rodrigues, 2023; Bohn et al., 2017).

A estruturação de políticas eficazes de recrutamento e seleção mostra-se fundamental para a prevenção do *turnover*. Processos seletivos centrados apenas em critérios técnicos, sem considerar o alinhamento cultural, a motivação intrínseca e a disposição para o serviço público, tendem a gerar incompatibilidades posteriores, ensejando demissões e realocações. A eficiência desses processos deve ser medida não apenas pelo preenchimento imediato das vagas, mas pela capacidade de os candidatos selecionados se manterem integrados e produtivos no longo prazo (Rodrigues, 2023).

Ademais, o *turnover* pode ser parcialmente mitigado mediante investimentos em programas de desenvolvimento profissional e socialização organizacional. O engajamento de servidores em programas de formação continuada, aliado a mecanismos de acompanhamento e *feedback* sistemático, possibilita o alinhamento gradual entre competências individuais e expectativas institucionais. Tal medida também contribui para reduzir os impactos de erros de alocação funcional e falhas de comunicação interna (Helou, 2015).

As implicações do *turnover* para a GC também se expressam na perda de ativos intangíveis, como redes de relacionamento, repertórios interpretativos e domínio das práticas informais de funcionamento institucional.

A ausência de instrumentos de captura e transferência desses ativos implica descontinuidade na cadeia de valor do conhecimento, dificultando a tomada de decisão qualificada e a formulação de políticas administrativas baseadas em experiências acumuladas (Damian; Cabero, 2021).

A ausência de mecanismos institucionais de transferência do conhecimento compromete a eficácia dos serviços prestados e fragiliza a inteligência organizacional. O *turnover* de servidores, sem a devida sistematização de suas experiências impossibilita a continuidade de programas, projetos e rotinas, exigindo, por vezes, reinício de processos decisórios e administrativos. Tal descontinuidade vulnerabiliza a capacidade da ALESC de cumprir suas funções legislativas e de controle de forma integrada e eficiente (Neto, 2012).

Além disso, a rotatividade involuntária impacta diretamente a moral dos servidores remanescentes, gerando sensação de instabilidade e insegurança

quanto à permanência na instituição. Esse clima desfavorável pode resultar em retração da disposição para o compartilhamento do conhecimento, intensificação da competição interna e enfraquecimento da confiança intersetorial, todos elementos contrários aos princípios que fundamentam a GC (Rodrigues, 2023).

Portanto, a criação de políticas institucionais orientadas à redução do *turnover* exige uma abordagem sistêmica, que integre o planejamento estratégico de pessoal à política de GC. A definição de marcos normativos claros, a estruturação de bancos de talentos, a valorização do servidor efetivo e a criação de programas de retenção de conhecimento constituem pilares dessa reestruturação organizacional necessária (Helou, 2015; Perelles, 2021).

A análise do *turnover*, para ser operacionalmente útil, deve considerar sua tipologia e magnitude, acompanhada de indicadores robustos que permitam à instituição avaliar o desempenho das políticas de RH e de GC de forma articulada. O estabelecimento de métricas de retenção, tempo médio de permanência por setor, frequência de substituições e volume de saberes documentados são exemplos de indicadores críticos para o monitoramento da resiliência institucional (Rodrigues, 2023). Diante da magnitude dos desafios impostos pela rotatividade involuntária, a atuação do setor de RH deve ultrapassar o campo da gestão de pessoal e se alinhar à lógica estratégica da GC.

A gestão por competências, os planos de sucessão e os instrumentos de avaliação de clima organizacional emergem como ferramentas essenciais para compreender as causas do *turnover* e delinear estratégias preventivas efetivas.

Por fim, a superação dos obstáculos impostos pela rotatividade não planejada na ALESC requer a implementação de uma cultura organizacional voltada à permanência qualificada, à valorização da trajetória funcional e à institucionalização dos saberes estratégicos. Em ambientes de alta rotatividade, como os verificados em órgãos legislativos, a GC não pode ser concebida como instrumento secundário, mas como fundamento essencial da governança pública (De Assis, 2015; Bohn et al., 2017).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão expostas as etapas da metodologia utilizada no presente estudo, abrangendo o delineamento da pesquisa, suas etapas, o método de investigação, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos e os métodos de coleta de dados, a análise e a interpretação dos dados e os requisitos de validade e de confiabilidade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem uma perspectiva qualitativa (Gibbs, 2009), e é orientada por uma abordagem predominantemente exploratória e descritiva, cujo objetivo reside na análise de fenômenos institucionais relacionados à GC no âmbito da ALESC, com especial enfoque na DRH.

Tal delineamento é justificado pela natureza da problemática investigada, que exige uma compreensão contextual e interpretativa das dinâmicas organizacionais, dos dispositivos normativos e das práticas institucionais de retenção, sistematização e transferência do conhecimento. A natureza do estudo é aplicada, pois visa resolver um problema prático em uma organização específica (Creswell, 2014).

Do ponto de vista lógico, é adotado o método dedutivo, por meio do qual se parte da identificação de pressupostos teóricos e normativos consolidados – especialmente os princípios constitucionais da administração pública e os principais referenciais teóricos da GC – para, posteriormente, examinar suas implicações práticas no funcionamento da ALESC.

A análise dos dados coletados permite interpretar os dados empíricos e documentais à luz do marco normativo vigente, articulando teoria e realidade institucional em uma análise dialógica e fundamentada.

Como procedimentos técnicos, a pesquisa se vale, inicialmente, de um estudo bibliográfico sistemático, com vistas à constituição do referencial teórico que sustenta a construção analítica. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, é apresentada uma análise da produção científica na área de retenção do conhecimento no setor público, com base em artigos publicados entre 2005 e 2025, nos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior (CAPES) e do Google Acadêmico. No Apêndice A, estão apresentados os artigos científicos selecionados na revisão de literatura que sintetizam os 19 assuntos mais tratados nesta dissertação.

Foram consultados autores clássicos e contemporâneos da GC –Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Terra (2005); do direito administrativo – Di Pietro (2022); Carvalho Filho (2022); e da gestão pública – Bresser-Pereira (2022), Abrucio e Gaetani (2006), Secchi (2009). Assim como estudos empíricos sobre experiências de GC no setor público brasileiro, especialmente aqueles sistematizados pelo IPEA e pelos tribunais de contas.

Paralelamente, desenvolve-se uma pesquisa documental, voltada à análise de materiais institucionais da própria ALESC, tais como regimentos internos, organogramas funcionais, normativas internas, fluxogramas operacionais, relatórios de gestão e planos estratégicos. Esses documentos foram analisados com o intuito de identificar lacunas normativas, fragilidades processuais, ausência de diretrizes de GC e possíveis instrumentos informais de retenção do conhecimento utilizados no cotidiano da DRH.

Também são incluídos levantamentos de práticas de transmissão e retenção do conhecimento institucional, das rotinas informais de capacitação, dos desafios enfrentados na preservação da memória funcional e dos riscos percebidos diante da rotatividade de pessoal.

Para garantir a robustez e a coerência da análise, é utilizado o recurso da análise de conteúdo (Bardin, 2011), combinando fontes teóricas, normativas e empíricas. A partir da articulação entre os dados e os referenciais conceituais, são construídas propostas aplicáveis à realidade da ALESC, que servirão de base para recomendações sólidas, com fundamentos técnicos e jurídicos.

Por fim, toda a condução da pesquisa respeita os princípios da ética acadêmica e da integridade científica, assegurando a fidedignidade das fontes utilizadas e a rastreabilidade dos dados. A sistematização dos achados será organizada de modo a subsidiar, de forma rigorosa e propositiva, a formulação de diretrizes institucionais voltadas à institucionalização da GC como componente estratégico da função pública legislativa.

A estruturação metodológica adotada articula diferentes dimensões analíticas, integrando procedimentos de natureza teórica, documental e interpretativa. A sistematização metodológica, demonstrada no Quadro 4 evidencia a

estrutura lógica e progressiva da presente investigação, a qual articula diferentes procedimentos de coleta e análise de dados e conteúdo com vistas à compreensão abrangente do problema de pesquisa. Inicia-se com a construção do marco teórico-normativo, mediante revisão bibliográfica especializada, que fundamentará a análise subsequente dos documentos institucionais da ALESC.

Na etapa seguinte, houve o exame crítico de normativos, regimentos, organogramas e fluxogramas operacionais, com o objetivo de mapear os dispositivos formais e as lacunas existentes nas práticas de GC. O Quadro 3 apresenta as etapas e instrumentos metodológicos da pesquisa.

Quadro 3 - Etapas e Instrumentos Metodológicos da Pesquisa

Etapa da Pesquisa	Objetivo	Instrumento Utilizado
Levantamento teórico	Construção do referencial conceitual e normativo sobre GC, Direito Administrativo e Gestão Pública	Revisão bibliográfica sistemática de livros, artigos científicos e documentos técnicos
Análise documental	Identificação de diretrizes internas, práticas administrativas e estrutura organizacional da ALESC	Exame de regimentos internos, relatórios, organogramas, fluxogramas e atos normativos
Mapeamento institucional preliminar	Compreensão dos fluxos de conhecimento da DRH	Levantamento interno de rotinas operacionais e registros processuais
Sistematização e análise dos dados	Articulação entre teoria, normatividade e prática institucional	análise interpretativa de documentos
Análise de conteúdo	Conexão e conceitos de Compliance, Gestão de Riscos, <i>Accountability</i>, transparência e Sustentabilidade Institucional	Análise de dados qualitativos que permite interpretar documentos
Formulação de proposições e recomendações	Elaboração de diretrizes para institucionalização da GC na ALESC	Redação de proposições técnicas com base na análise dos dados e no marco jurídico-conceitual

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise dos dados se desenvolveu mediante a intersecção entre as evidências bibliográficas e documentais, de modo a assegurar rigor interpretativo e robustez analítica (Gibbs, 2009). A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), permite analisar dados qualitativos dos mais diversificados. Nesta análise, os dados são organizados, codificados (e categorizados) e depois interpretados (inferência controlada), com base em critérios bem definidos.

Ao final do processo, são formuladas proposições normativas e recomendações técnicas aplicáveis à realidade institucional da ALESC. A natureza do estudo é aplicada, pois visa resolver um problema prático em uma organização específica (Creswell, 2014), cujo objetivo é estabelecer a GC como uma prática jurídica e estratégica essencial para a administração pública, visando a retenção do conhecimento dentro do setor de DRH da ALESC.

A conjugação entre abordagem qualitativa, método dedutivo e análise documental permite não apenas descrever o fenômeno investigado, mas também interpretá-lo à luz de categorias teóricas consolidadas e de princípios normativos estruturantes. Tal articulação metodológica confere ao estudo o rigor necessário para que suas conclusões e proposições possam ser validadas tanto no campo acadêmico quanto no plano da aplicabilidade institucional.

A pesquisa, assim concebida, transcende a mera descrição empírica e se inscreve como contribuição fundamentada para o aprimoramento da GC na administração pública legislativa (Creswell, 2014; Bardin, 2011; Batista, 2012).

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta os resultados da investigação empírica realizada na ALESC, com ênfase na DRH. A partir da articulação entre os referenciais teóricos apresentados nos capítulos anteriores e a análise documental dos instrumentos normativos, fluxogramas operacionais e práticas institucionais vigentes, procede-se à discussão fundamentada dos achados de pesquisa.

A estrutura deste capítulo organiza-se em torno de uma discussão analítica que articula os conceitos de *compliance*, GR, *accountability* e sustentabilidade institucional, como pilares da GC no setor público. Em seguida, são examinados os possíveis impactos econômicos, sociais e ambientais decorrentes da institucionalização de práticas de GC na ALESC. Posteriormente, identificam-se as principais limitações e contribuições para a efetivação dessas práticas no contexto legislativo estadual, culminando com uma síntese das proposições voltadas à retenção e sistematização do conhecimento organizacional na DRH.

O percurso analítico adotado neste trabalho permite não apenas diagnosticar as fragilidades institucionais existentes, mas também construir um arcabouço propositivo tecnicamente fundamentado, juridicamente sustentável e operacionalmente viável para a institucionalização da GC como política estratégica da ALESC.

4.1 DISCUSSÃO

A presente investigação busca demonstrar sistematicamente como a GC é fundamental para a retenção do conhecimento dentro da DRH da ALESC. Ao demonstrar que a adoção de mecanismos formais e estruturados de retenção do conhecimento transcende a mera racionalização de processos internos, constitui-se um alicerce técnico-normativo para o aprimoramento da *accountability* (Park, 2020).

Ressalta-se que a *accountability* atua como meio de medir a eficiência e a eficácia da atividade administrativa, porquanto opera como uma espécie de controle de qualidade das decisões administrativas, de forma a identificar e desautorizar a utilização de meios inapropriados ao cumprimento daqueles objetivos estatais constitucionalmente catalogados (Filgeiras, 2011).

O que permite a concretização de um dos passos rumo à sustentabilidade, descrito por Freitas (2016), como a transição de relações de administração, ora sob o influxo de facciosismos e imediatismos de vários matizes, rumo ao paradigma da racionalidade imparcial e norteada, intertemporalmente, pela eficiência (CRFB/1988, art. 37) e pela eficácia (art. 74), mediante controle de qualidade das decisões administrativas. Não se pode ignorar que ainda é comum o estilo rústico do decisionismo autocrático. Exemplos de inquietações políticas não faltam na administração pública brasileira, como medidas imediatistas no período eleitoral; o favorecimento de aliados políticos para obtenção de votos no legislativo; invocação dissimulada da supremacia do interesse público; análise irracional de propostas em licitações públicas e contratações inconsequentes etc. (Bergamini, 2021).

Nesse sentido, *aaccountability*, compreendida em sua dimensão ampliada, ultrapassa o mero campo do controle estatal para converter-se em um mecanismo que permite que múltiplos públicos possam ser ouvidos, verdadeira caixa de ressonância da sociedade a densificar a democracia, na medida em que exige ampliada transparência e publicidade das ações estatais. Isso faz aumentar a preocupação com as respostas às demandas dos cidadãos (responsividade) e impõe a adoção de tomadas de decisão mediante processos intertemporalmente motivados e voltados à apresentação de resultados, de modo a sujeitar todos os agentes públicos à responsabilização.

Assim, a relação entre *accountability*, *compliance*, GRs, e sustentabilidade institucional forma um ciclo virtuoso de boa governança. Um elemento depende do outro para construir e manter uma organização sólida, ética e duradoura, capaz de gerar valor de forma responsável e transparente para todos os seus *stakeholders*.

4.1.1 Compliance, Gestão de Riscos, Accountability e Sustentabilidade Institucional

A conexão entre esses quatro conceitos, muito citados durante o trabalho, demonstra que estão profundamente interligados e se reforçam mutuamente: o *compliance* define as regras e o código de conduta a serem seguidos, estabelecendo os limites e a cultura ética da organização. A GR identifica as vulnerabilidades que podem levar a desvios de *compliance*, mapeando as áreas de maior exposição a ameaças e incertezas. Enquanto isso, *aaccountability* garante

que haja responsabilidade pela tomada de decisões e gestão dos riscos, assegurando que as regras de *compliance* sejam efetivamente cumpridas.

E a sustentabilidade institucional integra esses conceitos em uma visão estratégica de longo prazo, onde a ética, a conformidade e a GR são pilares essenciais para o sucesso e a perenidade da instituição. Utilizou-se a análise de conteúdo na pesquisa como análise de dados qualitativos, já que permite interpretar documentos.

Pode-se definir *compliance* (derivado do verbo em inglês *to comply*, que significa "cumprir" ou "estar em conformidade") como "o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório" (Coimbra et al., 2010). Um programa de *compliance* efetivo visa prevenir, detectar e corrigir desvios, como corrupção, fraudes e assédio, promovendo uma cultura de integridade. Isso fortalece a reputação e demonstra maturidade de gestão. Ao mapear as áreas de maior risco de conformidade, a GR identifica as vulnerabilidades que podem levar a desvios de *compliance*.

De acordo com a ABNT (norma NBR ISO 31.000:2018), a GR é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Isso envolve um processo sistemático de identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos, buscando tanto minimizar ameaças quanto aproveitar oportunidades para alcançar os objetivos organizacionais.

No que se refere às atividades coordenadas, destaca-se que não se trata de uma atividade isolada, mas de um conjunto de ações que precisam ser trabalhadas de forma integrada. Sobre dirigir e controlar, a GR fornece aos gestores as informações necessárias para tomar decisões e orientar as atividades da organização de maneira controlada. Quanto ao risco, a norma define risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos. Em relação aos objetivos organizacionais, vale lembrar que a GR é fundamental para auxiliar a organização a atingir suas metas estratégicas e operacionais.

O conhecimento acumulado na organização, gerido de forma eficaz pela GC, serve como base indispensável para identificar, avaliar e tratar os riscos de forma mais precisa e contextualizada. A própria GC envolve riscos específicos que devem ser geridos. O principal deles, particularmente relevante para o setor público, é o risco de perda de conhecimento crítico, seja pela rotatividade de servidores, ou

pela falta de processos adequados de documentação e sucessão (Souto; Bruno-Faria, 2021). Dessa forma, a GRauxilia na identificação desses conhecimentos vitais que devem ser priorizados para retenção.

A *accountability* assegura que haja responsabilidade pela tomada de decisões e pela GR, garantindo a conformidade com as regras. Em outras palavras, ela promove a prestação de contas, a transparência e o controle, fazendo com que os resultados das ações sejam assumidos pelas pessoas responsáveis e as normas de *compliance* sejam seguidas de forma efetiva.

Uma noção de *accountability* amplamente aceita diz respeito "***al cumplimiento de una obligación del funcionario público de rendir cuentas, sea a un organismo de control, al parlamento o a la sociedad misma***" (Clad, 2000, p. 329 – grifo nosso). No contexto institucional, a *accountability* assegura que gestores e colaboradores ajam de forma transparente e responsável, alinhados com a missão da entidade. Além de promover a responsabilidade compartilhada e a transparência na comunicação de resultados, fortalecendo a confiança dos *stakeholders*.

Em uma visão estratégica de longo prazo, onde a ética, a conformidade e a GR são pilares essenciais para o sucesso e a perenidade da organização, a sustentabilidade institucional integra os conceitos já definidos. É o objetivo amplo de garantir a continuidade e o equilíbrio de uma organização no longo prazo, considerando seus impactos econômicos, sociais e ambientais em um cenário em constante mudança. Desse modo, a implementação de estratégias de Sustentabilidade só é verdadeiramente eficaz e duradoura quando é feita de forma responsável e transparente.

Isso significa que a organização deve monitorar e avaliar constantemente seus impactos, ajustando suas práticas e garantindo que suas ações sejam benéficas, não apenas para a instituição, mas também para o meio ambiente e a sociedade.

4.1.2 Possíveis Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais

A institucionalização de práticas sistemáticas de GC no âmbito da ALESC apresenta potencial para gerar efeitos positivos em múltiplas dimensões da atividade pública. Com base em Varvakis e North (2025), no plano econômico, a

racionalização dos fluxos informacionais e a disseminação estruturada do conhecimento técnico-administrativo tendem a proporcionar ganhos expressivos de eficiência, permitindo a melhor alocação de recursos orçamentários e a redução de desperdícios operacionais. A eliminação de redundâncias procedimentais e o aproveitamento de saberes acumulados configuram estratégias consistentes de contenção de gastos e de incremento da produtividade institucional.

Sob a perspectiva social, os impactos, decorrentes de uma GC efetiva, manifestam-se na ampliação da transparência, da *accountability* e do controle social sobre os atos administrativos (Park, 2020). A disponibilização estruturada de informações e o fortalecimento dos canais institucionais de comunicação favorecem a democratização do acesso ao conhecimento legislativo, estimulando a participação cidadã e promovendo um ambiente de maior confiança entre a sociedade e o poder público. Nesse contexto, o conhecimento institucional sistematizado transforma-se em vetor de promoção da equidade, ao facilitar a compreensão, o acompanhamento e a fiscalização das decisões legislativas por parte dos cidadãos.

Refletindo com base em Varvakis (2025), a valorização do capital intelectual dos servidores, ao ser reconhecido como ativo estratégico no processo de GC, contribui igualmente para o fortalecimento do clima organizacional.

A sistematização do saber tácito, quando incorporada às rotinas da instituição, não apenas preserva competências críticas, mas também fortalece vínculos identitários e institucionais, repercutindo em níveis mais elevados de motivação, pertencimento e desempenho funcional. A gestão eficaz do conhecimento, nesse sentido, reforça a dimensão humana da gestão pública e estimula a profissionalização da função legislativa.

No que tange aos impactos ambientais, embora a relação com a GC possa não parecer evidente em uma análise inicial, observa-se que a informatização dos processos, a digitalização documental e a redução do uso de insumos físicos são consequências diretas de uma gestão baseada em fluxos digitais e repositórios de dados institucionais (Varvakis, 2025).

A transição para sistemas eletrônicos de registro e consulta de informações acarreta não apenas economia de recursos materiais, como papel e insumos gráficos, bem como redução na gestão de resíduos e emissão de carbono, mas

também a diminuição da pegada ecológica da atividade legislativa, alinhando a prática administrativa aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Além disso, ao proporcionar maior embasamento técnico para a formulação de políticas públicas, a GC pode contribuir decisivamente para a elaboração de proposições legislativas mais alinhadas aos desafios ambientais contemporâneos. O acúmulo e a circulação de informações técnicas especializadas permitem que as comissões, os gabinetes parlamentares e as unidades de apoio técnico operem com maior densidade analítica e capacidade propositiva em matérias ambientais, refletindo-se em projetos de lei, pareceres e políticas orientadas por evidências.

A literatura em GC sustenta que a digitalização de processos e a circulação estruturada de informações contribuem não apenas para a eficiência administrativa, mas também para a sustentabilidade ambiental, ao reduzir desperdícios materiais e aprimorar a qualidade das decisões públicas (Davenport, 1998; Sveiby, 2001; Batista, 2012; OCDE, 2019).

A adoção de uma GC orientada à transparência, à eficiência e à sustentabilidade institucional tende, portanto, a desencadear um ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo da função pública, no qual os recursos disponíveis são empregados de forma mais racional, os resultados passam a ser monitorados com maior precisão, e os impactos da atuação legislativa tornam-se mais perceptíveis e mensuráveis.

Essa condição de governança fortalece a integridade institucional e a capacidade de resposta da ALESC diante das demandas da sociedade catarinense. Drucker em sua obra "Desafios Gerenciais para o Século XXI" (1999), já destacava a importância da GC e da eficácia organizacional, enfatizando como isso pode resultar em uma administração pública mais transparente e eficiente.

Consequentemente, os impactos econômicos, sociais e ambientais da implementação de uma política institucional de GC não devem ser analisados isoladamente, mas sim como componentes interdependentes de um novo modelo de gestão pública (Rodrigues, 2005). Tal modelo se caracteriza pela valorização do conhecimento como insumo estratégico da ação estatal, pela articulação entre saber técnico e normatividade, e pela convergência entre modernização administrativa e conformidade jurídica.

Nesse sentido, espera-se que a presente pesquisa contribua para a construção de um marco referencial que subsidie futuras iniciativas voltadas à

institucionalização da GC em estruturas legislativas, demonstrando sua viabilidade prática e sua relevância para o fortalecimento da governança democrática, para a promoção da equidade social e para a responsabilidade ambiental no exercício da função pública.

4.1.3 Limitações e Contribuições para a Institucionalização da GC na ALESC

Este trabalho buscou entender como a rotatividade de funcionários na área de Recursos Humanos da ALESC afeta a continuidade de suas atividades administrativas. Em outras palavras, este estudo investigou as consequências do alto ou baixo índice de *turnover* (rotatividade funcional) para o funcionamento estável e contínuo da gestão de pessoal.

Entre as principais limitações para a institucionalização da GC na ALESC estão: a alta rotatividade de pessoal; a ausência de políticas institucionais claras; a fragmentação de informações e sistemas; a falta de incentivo à documentação do saber; a baixa maturidade na gestão de ativos intangíveis; a frágil articulação entre setores e a resistência à cultura de compartilhamento.

Esses fatores dificultam o avanço das práticas de GC em ambientes burocráticos e hierarquizados (Helou, 2015; Varvakis, 2025).

Apesar dessas limitações, experiências documentadas revelam iniciativas promissoras no campo da GC aplicada à administração pública. Os modelos de GC podem transformar significativamente a gestão pública. Práticas como a sistematização de processos, a elaboração de manuais operacionais, a manutenção de repositórios digitais, a realização de entrevistas de desligamento e a adoção de programas de tutoria institucional podem ser adotadas como mecanismos de mitigação dos efeitos da rotatividade e da descontinuidade funcional.

4.2 SÍNTESE

O objetivo geral desta pesquisa foi propor práticas institucionais de GC que promovam a transferência, a retenção, e a sistematização do saber organizacional na DRH da ALESC, construindo uma base de conhecimento sólida que, em um

segundo momento, permita identificar possíveis melhorias nos procedimentos já existentes e utilizados e no próprio sistema interno de tramitação de processos.

A organização administrativa da ALESC foi promulgada pela Resolução nº 01 de 11 de janeiro de 2006. O organograma da ALESC, em 2025, foi estruturado para apoiar os pilares de legislar, fiscalizar e administrar, centralizado na Mesa Diretora eleita, comissões permanentes e diretorias funcionais. A estrutura inclui Secretaria Geral da Mesa e diretorias (Administração, Finanças, Comunicação, RH, Legislativa, Tecnologia) para suporte, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura Organizacional da ALESC (2025/2026)

Função	Descrição das atividades
Gestão Principal	Composta pela Mesa Diretora, integrada pelo Presidente, Vice-Presidentes e Secretários, responsável pela condução político-administrativa da Assembleia Legislativa.
Atividade Parlamentar	Desenvolvida pelas Comissões Permanentes, responsáveis pela análise técnica e legislativa dos projetos, bem como pelas bancadas regionais de representação parlamentar.
Diretoria Geral	Órgão responsável pela supervisão e coordenação das atividades administrativas e legislativas da ALESC.
Diretoria Legislativa	Responsável pelo suporte técnico-legislativo, tramitação de proposições e assessoramento às atividades parlamentares.
Diretoria Administrativa	Responsável pela gestão administrativa interna, incluindo infraestrutura, patrimônio, serviços e apoio operacional.
Diretoria de Tecnologia e Informações	Atua na gestão de sistemas, infraestrutura tecnológica, segurança da informação e suporte às atividades digitais institucionais.
Diretoria de Recursos Humanos	Responsável pela gestão de pessoas, movimentação funcional, capacitação, registros funcionais e políticas de valorização dos servidores.
Diretoria Financeira	Responsável pela execução orçamentária, financeira e contábil da instituição.
Diretoria de Comunicação Social	Atua na divulgação institucional, comunicação interna e relacionamento com a sociedade e a imprensa.
Órgãos de Apoio	Incluem a Consultoria Legislativa, Escola do Legislativo, Coordenadoria de Taquigrafia e Comissões, oferecendo suporte técnico, educacional e operacional às atividades parlamentares e administrativas.

Fonte: ALESC (2025).

Atualmente, a DRH é composta por cinco coordenadorias, cujas atribuições estão definidas na Lei Complementar n.º 698/2017, publicada no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina em julho de 2020.

Primeiramente, um levantamento dos manuais existentes em cada coordenadoria, que compõe a DRH fez-se necessário, para o entendimento, a atualização e a adaptação a um novo padrão a ser definido com uma abordagem mais textual, complementada com imagens. Esse tipo de estrutura visa facilitar o domínio dos processos e permitir que o usuário acompanhe o passo-a-passo no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o e-Legis (tramitação de matérias legislativas), que são sistemas utilizados pelos servidores para a comunicação oficial e tramitação de todos os processos na casa legislativa.

Em um segundo momento, visitas às coordenadorias esclareceram dúvidas e aprofundaram o entendimento sobre os processos dessas áreas, possibilitando a construção e, posteriormente, a validação dos respectivos procedimentos operacionais padrão a serem concluídos e instituídos.

A identificação de boas práticas, métodos e diretrizes de GC existentes na DRH mostrou-se tímida agora. Mesmo que a maioria das coordenadorias e a própria DRH já possuam manuais de alguns de seus processos, há a demanda ao menos para o entendimento, a atualização e a adaptação a um novo modelo mais padronizado e atualizado.

O que se mostra adequado às suas peculiaridades normativas organizacionais, afinal de contas, nenhum sistema de informática pode ser considerado pronto e acabado, sempre há melhorias a serem realizadas e procedimentos a serem otimizados (Vivian, 2020).

Abordando os objetivos específicos deste trabalho, ao examinar os impactos da rotatividade de servidores, a rotatividade forçada de colaboradores prejudica a moral dos que continuam provocando uma sensação de insegurança, o que influencia, portanto, negativamente na eficiência administrativa do setor da DRH da ALESC. Já o ambiente adverso que se forma pode inibir o repasse de conhecimento, estimular a rivalidade e levar à diminuição da confiança intersetorial.

A transferência e a formalização do conhecimento tácito, tanto entre colaboradores quanto entre diferentes setores da casa, representam um obstáculo significativo para a GC. Esse problema é particularmente acentuado em contextos

institucionais com grande mobilidade de pessoal, como é comum na DRH da ALESC.

Para abordar essa questão, Nonaka e Takeuchi (1997) conceberam o modelo SECI - um acrônimo que denota: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização - que articula o processo dinâmico de conversão entre as formas tácita e explícita do conhecimento. A vasta aplicação desse modelo em diversos contextos, públicos e privados, reforça sua utilidade para estruturar o ciclo de aprendizagem institucional (Figueiredo; Figueiredo, 2005). Segundo Alves et al. (2016), o sucesso desta etapa reside na aptidão da instituição em mapear e interligar os conhecimentos esparsos em suas diferentes áreas, estando intrinsecamente ligado à capacidade da instituição de identificar e inter-relacionar os saberes distribuídos em seus diversos setores.

Nessa esteira de práticas institucionais, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), com quadro de pessoal com composição pessoal semelhante ao da ALESC. Este órgão tem a manualização dos processos fortemente ligada ao processo de modernização e digitalização do Judiciário, visando uma justiça 100% digital, o Programa Justiça 4.0 (TJSC, 2025).

Vale lembrar que o TJSC disponibiliza manuais de seus processos eletrônicos bem detalhados e desenvolvidos, como o Manual de Digitalização de Processos Judiciais, o e-Proc (Sistema de Processo Judicial Eletrônico), desenvolvido e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4) e o SEI (TJSC, 2025).

O objetivo central desses manuais é otimizar o trabalho dos magistrados, servidores e advogados, garantindo assim, mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos (CNJ-Notícias, 2023) e para que haja um padrão rigoroso de qualidade e segurança.

A manualização, portanto, muda rotinas e a forma de trabalhar e pensar o processo nas instituições. Combate a morosidade processual, diminuindo a burocracia e agiliza o trâmite dos processos, buscando suprir as demandas dos seus usuários. Ela só vem a somar no quesito retenção do conhecimento, trazendo uma série de vantagens para a Instituição, uniformizando a terminologia básica usada na tramitação dos processos, que por sua vez, passam a servir como guia para os servidores. Caracterizam-se como um instrumento de consulta e orientação

na organização, e, também, evitam a improvisação no desenvolvimento das atividades sob diversas formas.

Enfim, os manuais aperfeiçoam o sistema hierárquico da organização, uma vez que delegam instruções escritas que possibilitam ao superior controle sobre as atividades padronizadas executadas, além de contribuírem para o crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos na Instituição. A seguir, há as conclusões deste estudo.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa partiu da seguinte questão: de que modo a adoção sistemática de práticas de GC pode contribuir para a preservação, retenção, transferência e disseminação do saber institucional na DRH da ALESC, considerando a elevada rotatividade funcional?

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho consistiu em propor práticas institucionais de GC que promovam a transferência, a retenção e a sistematização do saber organizacional na DRH da ALESC. Os objetivos específicos foram: (a) examinar os impactos da rotatividade de servidores na eficiência administrativa; (b) mapear os processos e fluxos de informações; (c) identificar boas práticas e diretrizes de GC existentes; (d) analisar as contribuições da manualização incipiente e propor melhorias para a retenção do conhecimento.

A investigação desenvolveu-se mediante abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando análise de conteúdo como método interpretativo. A escolha metodológica mostrou-se adequada, permitindo a articulação entre fundamentos teóricos, marcos normativos e práticas institucionais da ALESC.

A hipótese principal deste trabalho — a implantação sistematizada de práticas de GC contribui significativamente para a continuidade administrativa, mitigando os efeitos da rotatividade e promovendo a eficiência operacional — foi confirmada. Isso porque a análise evidenciou que a ausência de mecanismos formais de retenção do conhecimento compromete a continuidade dos processos, resultando em retrabalho, perda de saberes tácitos e fragilização da memória organizacional. A institucionalização de práticas como manualização, padronização de fluxos e criação de repositórios constitui estratégia efetiva para mitigar a rotatividade funcional.

As três hipóteses secundárias foram igualmente confirmadas. A primeira hipótese: a ausência de mecanismos formais de GC impacta diretamente a memória organizacional. A predominância de vínculos transitórios na ALESC (89% do quadro funcional) associada à ausência de políticas institucionais de retenção gera descontinuidade administrativa significativa. A fragmentação de informações, baixa maturidade na gestão de ativos intangíveis e resistência à cultura de compartilhamento agravam a vulnerabilidade institucional.

Quanto a segunda hipótese: a padronização de processos potencializa a governança institucional. A uniformização da terminologia, sistematização dos procedimentos e documentação das práticas reduzem a discricionariedade técnica, promovem transparência e asseguram conformidade com os princípios constitucionais.

Já a terceira hipótese: sobre a rotatividade funcional não acompanhada de GC estruturada acarreta perdas operacionais e risco institucional. Isso porque a rotatividade involuntária gera lacunas cognitivas, disfunções procedimentais e comprometimento da capacidade decisória.

Relativamente aos objetivos específicos, os resultados foram significativos. No primeiro objetivo: examinar os impactos da rotatividade, constatou-se que a alta rotatividade afeta o bem-estar e a motivação dos servidores remanescentes, provocando instabilidade, reduzindo a disposição para compartilhar informações e comprometendo o clima organizacional. O risco de perda de conhecimento tácito mostrou-se crítico, exigindo mecanismos urgentes de retenção.

Quanto ao segundo objetivo: mapear processos e fluxos de cada setor, identificou-se a necessidade de novo padrão combinando descrições textuais com recursos visuais, facilitando o acompanhamento nos sistemas SIGRH, SEI e e-Legis. Aqui, embora existam manuais operacionais de trâmite de documentos e de utilização de sistemas, estes apresentam-se incipientes em alguns setores da DRH, havendo carência de padronização e adequação institucional.

No terceiro objetivo: identificar boas práticas de GC, os resultados foram modestos. Ou seja, a identificação mostrou-se tímida, evidenciando demanda explícita por modelo padronizado e atualizado. Essa constatação reforça a necessidade de institucionalização de política formal de GC como diretriz estratégica permanente.

Já no quarto objetivo, que foi: analisar contribuições da manualização, evidenciou-se que ela constitui pilar fundamental, trazendo múltiplas vantagens: uniformiza terminologia, funciona como guia essencial, evita improvisação e o retrabalho, fortalece o sistema hierárquico e resulta em maior eficiência operacional. As propostas visam estabelecer padrão unificado contemplando abordagem textual com recursos visuais.

Entre os resultados mais relevantes, destacam-se: a identificação de lacunas operacionais e normativas que comprometem a coerência procedimental, a continuidade funcional e o cumprimento dos princípios constitucionais.

Esta pesquisa aponta para a relevância da padronização como instrumento potencializador da memória organizacional. A GR, orientada pela ISO 31.000:2018, constitui base para programa robusto de *compliance*, atuando estrategicamente para mitigar incertezas. A eficácia dessa gestão está ligada à melhoria dos sistemas organizacionais e ao monitoramento de riscos emergentes.

Esta pesquisa demonstrou a articulação necessária entre *compliance*, GR, *accountability* e sustentabilidade institucional como pilares de governança. O *compliance* define regras e cultura ética; a GR identifica vulnerabilidades; a *accountability* garante responsabilização; e a sustentabilidade institucional integra esses conceitos em visão estratégica de longo prazo.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição deste estudo reside em articular três campos tradicionalmente fragmentados: direito administrativo, gestão pública e GC. Esta investigação demonstrou que a institucionalização de GC transcende a dimensão técnico-operacional, alcançando o plano da conformidade jurídica.

Ao evidenciar que a ausência de mecanismos formais de retenção configura potencial violação aos princípios constitucionais da eficiência, continuidade e impessoalidade, o estudo oferece subsídios para políticas públicas voltadas à GC como dever jurídico-administrativo. Consolida-se o entendimento de que o conhecimento organizacional deve ser tratado como patrimônio público, cuja gestão constitui obrigação derivada do regime jurídico da função pública.

No plano prático, esta investigação apresenta diretrizes aplicáveis à ALESC com potencial de replicação em outras casas legislativas. A proposição de modelo de manualização padronizada, articulado ao SIGRH e demais sistemas utilizados pelos servidores para a comunicação oficial e tramitação de todos os processos na Casa Legislativa, representa inovação institucional que poderá servir de referência.

Assim, as recomendações incluem: fortalecimento da cultura organizacional voltada à socialização do saber; desenvolvimento de políticas internas de gestão da informação; incorporação de soluções tecnológicas para repositórios e bases normativas; implementação de programas de tutoria; realização de entrevistas de desligamento estruturadas; e criação de protocolos de transição funcional.

A padronização, entendida como atividade sistemática de elaborar, implantar e revisar documentos técnicos ou administrativos, constitui estratégia central. As regras e padrões servem como roteiro para aprendizado, buscando registrar conhecimento explícito e transformar conhecimento tácito em explícito. Vale ressaltar que, a qualidade das normas exige participação das pessoas que atuam no processo, gerando comprometimento. Os manuais orientam, padronizam e ensinam, permitindo compilação organizada de informações como instrumento facilitador.

No mais, esta pesquisa identificou que o compartilhamento de *expertises* ocorre quando há opinião ou ideia para melhorar o trabalho, mas requer condições específicas: confiança mútua e vivência cotidiana. Na ALESC, pode estar ocorrendo tendência de guardar conhecimentos por falta de motivação ou estratégia de defesa, já que socializar o saber pode gerar vulnerabilidade à substituição. Isso aponta para a necessidade de cultura organizacional que valorize, reconheça e recompense a socialização do conhecimento.

A sistematização e o uso racional do conhecimento constituem via de aperfeiçoamento da função pública, ampliando capacidade de resposta, previsibilidade e responsabilidade institucional. Espera-se que os achados sirvam como fundamento para normativas internas, manuais operacionais, protocolos de transição e diretrizes de GC replicáveis em outros setores da Casa Legislativa, consolidando ambiente organizacional mais resiliente, transparente e focado no servidor e na função legislativa.

Reconhecem-se limitações que condicionam a implementação das propostas. Sendo que para a efetivação, depende de: compromisso político-institucional da alta administração; alocação de recursos financeiros e tecnológicos; capacitação continuada dos servidores; revisão de normativos internos; e construção gradual de cultura organizacional que valorize o conhecimento como bem público.

Do ponto de vista metodológico, a ausência de entrevistas diretas com servidores, as quais podem ser realizadas em estudos futuros, limita a profundidade da análise sobre práticas informais e percepções subjetivas. A investigação baseou-se preponderantemente em análise documental e

bibliográfica, não capturando integralmente as nuances da dinâmica organizacional cotidiana.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais que avaliem impactos da institucionalização da GC sobre indicadores de desempenho: redução do tempo de tramitação de processos; diminuição de erros operacionais; melhoria na satisfação dos servidores; ampliação da transparência; e aumento na capacidade de resposta institucional.

Recomenda-se investigar interfaces entre GC e inovação legislativa, analisando como a sistematização do saber contribui para qualificação da produção normativa e formulação de políticas baseadas em evidências. Estudos comparados de experiências em outros órgãos e parlamentos podem oferecer *insights* valiosos, identificando elementos universais e fatores contingentes. Além disso, investigações sobre relação entre maturidade em GC e efetividade legislativa consolidarão evidências empíricas sobre benefícios institucionais, fortalecendo a argumentação em favor de sua priorização nas agendas de reforma.

Em síntese, esta dissertação demonstra que a GC constitui imperativo estratégico, técnico e jurídico para a administração pública legislativa contemporânea. A institucionalização de práticas de retenção, sistematização e transferência do conhecimento não representa opção gerencial, mas exigência derivada dos princípios constitucionais.

A ALESC, ao adotar modelo estruturado de GC na DRH, poderá consolidar-se como referência em Governança Legislativa, fortalecendo sua capacidade institucional, legitimidade democrática e responsabilidade perante a sociedade catarinense. Por fim, a GC, quando concebida como política de Estado e não como iniciativa pontual, configura-se como alicerce para administração pública mais eficiente, transparente, inovadora e resiliente, capaz de cumprir com excelência sua missão constitucional de representar os interesses da coletividade e promover o desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. et al. A aprendizagem organizacional gerada pela aplicação do Balanced Scorecard: uma análise sob a ótica do modelo SECI. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 19, 2016.

AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020.

ARRUDA, P. L. de; DUTRA, A.; MUSSI, C. C. Retenção do conhecimento organizacional: análise da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, p. 213-242, 2022.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (ALESC). *Portal da Transparência*. Florianópolis: ALESC, [s.d.]. Disponível em: Portal da Transparência da ALESC. Acesso em: 7 dez. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

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

BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

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

BATISTA, F. F. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Texto para discussão, Brasília: Ipea, 2014.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Resultados da pesquisa IPEA 2014-níveis de maturidade. Texto para Discussão, Brasília: Ipea, 2016.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005.

BATISTA, F. F. et al. **O Governo que aprende**: a Gestão do Conhecimento no setor público. Brasília: Ipea, 2005.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014**. Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão, Brasília: Ipea, 2015.

BEGNINI, S. **A conversão do conhecimento em uma Universidade Federal com base em Nonaka e Takeuchi**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, v. 19, n. 3, p. 603-614, 2015.

BERGAMINI, J. C. L. **Compliance na Administração Pública Direta: aprimoramento da ética na gestão pública**. 2021. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

BERNARDINO, J. F.; STRAUHS, F. R. Memória organizacional – uma prática efetiva de gestão do conhecimento na administração pública sustentável. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351577342008>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BOHN, C. S. et al. **Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188515>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA-Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 983-1006, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 2022.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CASAROTTO FILHO, N.; STEFANO, N. M. Gestão do conhecimento e o e-learning: análise reflexiva a partir do modelo SECI. **Revista Paideia@ - Revista Científica de Educação a Distância**, v. 4, n. 7, 2013

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo? **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 2, 2016.

CASTRO, R. P. A. de. **Gestão de Riscos e Compliance**. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/Pu0l3SJdXe4?si=1FFz6Ai8ekNmvd>. Acesso em: 13 out. 2025.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Texto para discussão, Brasília: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; GOMES, R. (org.). **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: Ipea, 2018.

CAVALCANTI, G. F.; NEIVA, E. R. Antecedents of turnover in federal public administration. *RAUSP Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 366–384, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/LcJcfXs763BP8YPpqXm7tP/>. Acesso em 07 de nov. 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos-cómo incrementar talentos na empresa** PDF. 2009.

CHINELATO FILHO, J. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: L.T.C., 1997.

CHOO, Chun Wei. **heknowingorganization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2006

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2023** / Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2025.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1/2, p. 89-115, 2004.

COIMBRA, M. de A. et al. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. New York: COSO, 2017.

CORREIA, R. A. et al. Proposição de melhoria para elevação da maturidade da gestão do conhecimento em redes profissionais de ensino. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 29, fluxo contínuo, e-47832, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/47832>. Acesso em: 22 out. 2025.

COUTO, M. B.; OLIVEIRA, S. P. de. Gestão da justiça e do conhecimento: a contribuição da jurimetria para a administração da justiça. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 43, p. 771-801, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; BERGAMINI, J. C. L. A centralidade da noção de accountability como instrumento de concretização do modelo de Administração Pública sustentável. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 21, n. 84, p. 87-108, 2021.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra chave**, v. 10, n. 1, p. 106, 2020.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Informação & Informação**, v. 26, n. 3, p. 157-180, 2021.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-21, 2020.

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

DE ASSIS, Nilson Rodrigues. Gestão do conhecimento, distribuição de poder, estruturas organizacionais: implicações para as instituições legislativas. **Cadernos da Escola do Legislativo**, v. 17, n. 27, p. 47-66, 2015.

DE CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. da S. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 23, n. 48, 2017.

DELONG, David W. *Lostknowledge: Confrontingthethreatofanagingworkforce*. Oxford University Press, 2004.

DE MELLO, Celso Antônio Bandeira; ANTÔNIO, Celso. **Curso de direito administrativo**. 35 ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

DE SÁ FREIRE, P. et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA, Florianópolis, n. 20.572, p. 1, 12 jul. 2017. Disponível em: https://leis.ale.sc.gov.br/html/2017/698_2017_lei_complementar.html. Acesso em: 4 dez. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DO PRADO, E. V. et al. Riscos que desafiam empreendimento com atuação internacional. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 18, n. 27, p. 26-34, 2014.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

EHMS, K.; LANGEN, M. **HolisticDevelopmentofKnowledge Management with KMMM**. Siemens AG, 2002. Disponível em: http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Repositório institucional**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1300>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ERPEN, J. G. et al. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 22-35, 2015.

FERIGATO, G. C. Transposição do conhecimento: do explícito ao tácito, uma proposta a gestão do conhecimento. **Revista edUCA - Revista Multidisciplinar da Faculdade Católica Paulista**, v. 7, 2024.

FILGEIRAS, F. Além da transparência: accountability e política da publicidade. **Lua Nova**, São Paulo, n. 84, p. 65-94, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n84/a04n84.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: BATISTA, F. F. et al. (org.). **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2009. p. 37-62.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/Angela-Regina-Heinzen-Amin-Helou1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobre, 2004.

MALLMANN, M. L. et al. Contribuições do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi para a aprendizagem organizacional. In: KM BRASIL – CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 11., 2012. **Anais [...]**. 2012.

MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 77-96, 17 fev. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271211198954>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, p. 233-245, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 43. ed. São Paulo:

MOBLEY, William H. Employee turnover: Causes, consequences, and control. **(No Title)**, 1982.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MORAIS, W. N. **Conversão do conhecimento aplicada à atividade parlamentar: o caso do departamento da liderança do PTB, na Câmara Federal Brasileira**. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2710>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MORÉ, R. P. O. et al. Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos à luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 63-73, 2019.

NASCIMENTO, N. M. et al. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 29-44, 2016.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. R.; CARVALHO, R. B. Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 375-406, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://one.oecd.org>. Acesso em: 01 dez 2025.

PARK, D. S. O que são accountability e mecanismos de controle social? **Revista de Direito Público Contemporâneo**, v. 1, n. 1, 2020.

PAULK, M. C. et al. **CapabilityMaturity Model for Software**, Version 1.1. Technical Report CMU/SEI-93-TR-024, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.

PERELLES, P. **Governança pública e gestão do conhecimento nas escolas do legislativo das câmaras municipais**. 2021. 252 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27745>. Acesso em: 28 jul. 2025.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. P. G. de. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2005.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351577342008>. Acesso em: 27 jul. 2025.

POLARI, L. E. B.; FORTE, S. H. A. C. Proposta de avaliação multicritério da maturidade de gestão do conhecimento na Polícia Militar do Amazonas. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 2, e1822, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n2-80-2025>. Acesso em: 28 jul. 2025.

PRICE, James L. Reflections on the determinants of voluntary turnover. **International Journal ofmanpower**, v. 22, n. 7, p. 600-624, 2001.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

REPÚBLICA EM DADOS. Quais são as pessoas que trabalham no setor público brasileiro? **República.org**. Disponível em: <https://dados.republica.org/pessoas-do-setor-publico/dados>. Acesso em: 28 jul. 2025.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, C. P. de P. et al. Difusão da informação na administração pública. **Transinformação**, v. 23, p. 159-171, 2011.

ROCHA NETO, I. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p. 94-126, 2012.

RODRIGUES, M. Â. V.; ARAÚJO, J. F. **A nova gestão pública na governação local**. 2005.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar n.º 698**, de 26 de janeiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*: Florianópolis, SC, 26 jan. 2017. Disponível em: Lei Complementar n.º 698/2017 – ALESC. Acesso em: 7 dezembro 2025.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa. **Resolução nº 001, de 11 de janeiro de 2006**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: ALESC, 2006. Disponível em: <https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/21627>. Acesso em: 24 fev. 2026.

SANTOS, A. P. S.; YAMAGUCHI, C. K. Gestão do conhecimento e a retenção do conhecimento estratégicos na transição do desligamento de colaboradores nas organizações. **Anais Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 4, 2014.

SANTOS, D. L. **Análise da transparência e adequação aos limites de gastos com pessoal das Assembleias Legislativas Estaduais à luz da Lei de**

Responsabilidade Fiscal no período. 2019. Repositório UFRN. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41449>. Acesso em: 20 maio 2025.

SANTOS, N. dos; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento** [recurso eletrônico]. 2020. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2023/06/Gestao_do_Conhecimento_1-3.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento na administração pública. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/40720>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

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

SILVA, T. C. et al. A modelagem de processos como estratégia para a gestão do conhecimento: estudo de caso no IF Goiano. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 16, p. 194-215, 2020.

SIMÃOZINHO, S. de M. et al. Modelo SECI e "BA" de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de controladoria. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 6, n. 3, p. 557-576, 2015.

SOUTO, L. F.; BRUNO-FARIA, M. de F. Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados Scielo. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 42-61, 2021.

SOUZA, E. et al. Rotatividade de Pessoal em cargos Intermediários na Administração Pública. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

STEFANO, N. M. et al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N. Gestão do conhecimento e o e-learning: análise reflexiva a partir do modelo SECI. **Revista Científica de Educação a Distância**, v. 4, n. 7, 2013.

STRAUHS, F. do R. et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

TATAGIBA, A. B. CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 205-208, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/11610>. Acesso em: 5 set. 2025.

TECHIO, Leila Regina et al. **MARRCO: modelo conceitual de aprendizagem organizacional em rede para a retenção do conhecimento organizacional**. 2024. 183 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Disponível em: [Repositório UFSC](#). Acesso em: 14 ago. 202.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de Combate a Fraude e Corrupção**: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília: TCU, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Eproc**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico-eproc>. Acesso em 5 dez. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Quadro de pessoal e Estrutura remuneratória**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/transparencia/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 5 dez. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **SEI- Sistema Eletrônico de Informações**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/sei>. Acesso em: 5 dez. 2025.

VARVAKIS, Gregório; NORTH, Klaus. **Inovação por Conhecimento: Gestão Eficiente no Setor Público**. Florianópolis: Selo Editorial CTC/ UFSC, 2025.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; CARVALHO, R. B.; NEVES, J. T. R. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 235-259, 2012.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson et al. Entrevista de desligamento como ferramenta de Gestão de Conhecimento. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 52-58, 2013.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

VIVIAN, Sheron Garcia. Transformação digital e o Poder Judiciário. **Revista de Direitos Fundamentais e Tributação**, v. 1, n. 3, p. 93-123, 2020

WIIG, K. M. **Knowledge management in publicadministration**. Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I. de; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 3, p. 4-20, 2019.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A- ASSUNTOS DESTACADOS NOS ARTIGOS CIENTÍFICOS PESQUISADOS E SELECIONADOS (ENTRE OS ANOS DE 2002 e 2025)

AssuntoDestacados	Autor(es) e Ano
Gestão do Conhecimento	AMORIM e DA COSTA (2020) BARROS(2021) BATISTA <i>et al.</i> (2005) BATISTA(2012) BATISTA <i>et al.</i> (2014) BATISTA e QUANDT (2015) BATISTA(2016) BOHN (2017) BRITO e OLIVEIRA e CASTRO (2016) CAVALCANTE (2017) COELHO (2004) DE ASSIS(2015) DE CAMARGO e DA SILVA PEREIRA(2017) ERPEN <i>et al.</i> (2015) FERIGATO (2024) GONÇALVES (2006) LARA (2004) MORÉ (2019) NETO(2012) RIBEIRO (2011) SILVA <i>et al.</i> (2020) VASCONCELOS e CARVALHO e NEVES (2012)
Gestão do Conhecimento , Método OKA	BRAUN;MUELLER (2014) FRESNEDA, P. S. V. et AL (2009)
Retenção do Conhecimento	ARRUDA e DUTRA e MUSSI (2022) CASIMIRO (2023) CAROLINE MARTINS e MEYER (2012) PERROTTI (2005) SANTOS e YAMAGUCHI (2014)
Perda de Conhecimento	POTRICH <i>et al.</i> (2019) CAROLINE MARTINS;MEYER (2012)

Capital Intelectual	MATOS e LOPES (2008) STEFANO <i>et al.</i> (2014)
Sustentabilidade Organizacional	BERNARDINO e STRAUHS (2024) BERNARDINO(2023) FREITAS (2016)
Direito Administrativo	DE MELLO (2021)
Gestão de Risco	SOUTO DE FATIMA BRUNO-FARIA (2021) CASTRO (2019) VIEIRA e BARRETO (2019)
Accountability	DA SILVA CRISTÓVAM e BERGAMINI (2021) FILGEIRAS(2011) PARK (2020)
Jurimetria	COUTO e DE OLIVEIRA (2016)
Compliance	BERGAMINI (2021) COIMBRA (2010)
Memória Organizacional	DAMIAN e CABERO (2021) DAMIAN e CABERO (2020) DE SÁ FREIRE (2012) MOLINA e VALENTIM (2015) NASCIMENTO <i>et al.</i> (2016) YAFUSHI <i>et al.</i> (2019)
Maturidade	CORRÊA <i>et al.</i> (2023) EHMS & LANGEN (2002) HELOU (2015) NATALE <i>et al.</i> (2016) SANTOS e BASTOS (2019)
Modelo MGCAPB	POLARI e FORTE (2025) BATISTA (2012)
Modelo SECI	BEGNIN (2015) MALLMANN (2012) ALVES <i>et al.</i> (2016) MORAIS (2017) SIMÃOZINHO (2015) STEFANO e CASAROTO (2013)
Rotatividade no setor público	PINHO <i>et al.</i> (2022) SOUZA <i>et al.</i> (2020)
Turnover voluntário e involuntário	DE ASSIS (2015) RODRIGUES (2023)
Pesquisa qualitativa	ZAPPELINI e FEUERSCÜTE (2015)
Gestão Pública	RODRIGUES e ARAÚJO (2005) BRESSER-PEREIRA (2022) ABRUCIO e GAETANI (2006) SECCHI (2009)
Governança Pública, Poder Legislativo	PERELLES (2021)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

