

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO ECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: Doutorado Profissional em Administração

Área de especialidade: Ensino de administração e aprendizagem organizacional

**O IMPACTO DAS MUDANÇAS DE GOVERNO NA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS PÚBLICAS: Proposta de framework de
práticas organizacionais que minimizem a descontinuidade do conhecimento.**

057.717.979-95

Florianópolis

2024

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA:

No Brasil, a transição de governo ocorre a cada 4 anos, e a Lei 10.609, de 20 de dezembro de 2002, é que dispõe sobre equipes de transição, cargos de comissão e outras providências. Essa Lei foi criada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, buscando orientar sobre regras para um bom início de governo (Maia, 2022). Quando da promulgação da Lei, o próprio Fernando Henrique muniu o seu sucessor de informações sobre o seu governo, processo que ficou reconhecido no âmbito político como tranquilo e civilizado (Brandão, 2022).

A Lei 10.609/2002 permite que o novo presidente eleito possa ter as informações necessárias para iniciar o seu mandato, criando uma equipe que esteja à frente do processo de transição entre governos, sem depender da boa vontade da gestão anterior em repassar informações importantes (Lemos, 2022). Além disso, a Lei orienta que os servidores que estão saindo dos cargos devem prestar apoio técnico e administrativo à nova gestão; ação essencial para que o conhecimento e o aprendizado adquiridos sejam aproveitados e retidos, e que a transição não traga prejuízos administrativos, técnicos e financeiros às empresas (Brasil, 2002).

Em 2010, a temática também passou a ser tratada pelo Decreto 7.221, de 29 de junho de 2010, que estabeleceu como princípios da transição de governo: a colaboração entre o governo atual e o governo eleito; a transparência da gestão pública; o planejamento da ação governamental; a continuidade dos serviços prestados à sociedade; a supremacia do interesse público; e a boa-fé e executoriedade dos atos administrativos (Brasil, 2010).

Além de colaborar com a transparência, o processo de transição adequado reduz danos e impactos negativos para a sociedade, auxilia no planejamento para a execução do novo plano de governo, e contribui para a manutenção da máquina pública governamental e para a continuidade de programas e políticas públicas implementadas no governo anterior. Em uma entrevista realizada na Rádio do Senado, o consultor legislativo do Senado, Gilberto Guerzoni, fez uma avaliação das transições de governo ocorridas após a redemocratização do Brasil, e resumiu que a transição do presidente Fernando Henrique para o presidente Lula, por exemplo, foi um processo bastante elogiado, refletindo uma maturidade democrática (Araújo, 2022).

Observa-se, assim, que esse amparo legal representa um avanço, e demonstra ter apresentado resultados positivos; mas não garante que o aprendizado adquirido não se perca, que os projetos sejam continuados; enfim, que não existam rupturas em termos de conhecimento e aprendizagem organizacional nessa transição. Cada organização, portanto, deve se resguardar e se estruturar com práticas de gestão internas, visando minimizar o impacto da transição. Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2011, p. 84) mencionam que o cenário “encoraja a

introduzir modelos ou métodos planejados para melhorar condições, de tal modo que a aprendizagem organizacional possa ocorrer livre de quaisquer obstáculos”.

Iniciada uma nova gestão, os novos eleitos escolhem suas novas equipes, pessoas de sua confiança, de seu partido político, atendendo assim demandas técnicas e também favores políticos, como suas promessas de campanha. O que ocorre é que nessa transição, não apenas o Governo muda, mas toda uma cadeia de gestão muda, o que reflete diretamente em diversos níveis organizacionais, não apenas no estratégico e no tático, mas também influenciando na gestão das equipes operacionais. Assim, um novo Governo representa novas pessoas, novos egos com a intensa vontade de demonstrar trabalho, de mostrar que agora as coisas vão acontecer, que vão melhorar, que os problemas serão finalmente resolvidos. Mas está certo pressupor que a gestão anterior já não estava nesse caminho? Será que tudo precisa ser mudado? E quantos aos erros e aprendizados já ocorridos, não devem ser considerados?

Percebe-se uma tendência em iniciar uma gestão supondo que o que estava sendo feito pela anterior não estava adequado e correto. E então se deve questionar, será que a vontade de demonstrar mudança está sendo equilibrada com a análise de todo o aprendizado já existente na organização? Até porque mudanças não ocorrem sem custo, e qual é o custo de tamanha mudança organizacional? Mudanças essas que iniciam na estrutura do Governo, mas que refletem em toda uma cadeia de gestão. Quanto custa mudar? Quanto custa atender aos desejos políticos que se reciclam a cada 4 anos? Tem sido ponderado o custo benefício das mudanças que ocorrem logo após a transição e o retorno delas à organização?

Tem que ser pontuado que ao longo dos anos as pessoas que fazem a organização existir estudam, capacitam-se, aprendem, desenvolvem projetos e, assim, constroem o conhecimento organizacional. Ao longo do tempo, as pessoas acertam, erram, aprendem com os erros, inovam e se desenvolvem. E esse ciclo de aprendizagem é que faz com que a empresa cresça, mesmo que em alguns momentos seja necessário recuar em decorrência de erros e aprendizados. É nesse ponto que o cenário de uma organização pública se difere de uma empresa privada, pois as mudanças de Governo podem causar uma ruptura no crescimento em termos de conhecimento e aprendizagem, desacelerando o crescimento esperado, e muitas vezes mudando totalmente o rumo das ações a cada nova gestão. De acordo com Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2011), a especificidade do setor público afeta a prática da organização de aprendizagem, e por isso que essas empresas são particularmente lentas para a mudança, o que indica que o setor público precisa ser transformado em um processo de aprendizagem coletiva.

É fantasioso esperar que a política vá de alguma forma desaparecer, uma vez que se constitui em parte integral das transações organizacionais e consequência direta de

interesses que são diferenciados, tanto vertical como horizontalmente. O que se necessita, portanto, são concepções de aprendizagem organizacional que abarquem os processos políticos. (Easterby-Smith; Burgoyne; Araujo, 2011, p. 20-21).

Pensando em como se aplica esse cenário organizacional, quando o Governo indica o novo Presidente de cada empresa pública, e este inicia as alterações de chefias e lideranças para o seu mandato, os antigos líderes são desligados de suas funções, e muitas vezes acabam inclusive trocando de setor pelo desconforto que ocorre neste período de transição. De acordo com Silva Filho e Benedicto (2008, p. 56-57): “Estes processos de mudança podem apresentar-se como geradores de atritos entre pessoas e departamentos, o que é facilmente explicado quando sabemos das relações de poder e influência que são rompidas em tais ocasiões”.

Durante aqueles 4 anos, a organização investiu em capacitação e treinamento técnico para esses líderes, e isso teve um custo. Quando as pessoas se realocam de setor, os novos indicados muitas vezes assumem um setor no qual eles não o conhecem tecnicamente, e por isso novos investimentos precisam ser realizados. A pessoa que já estava capacitada e foi realocada em outro setor, também precisa ser capacitada novamente para a sua nova atribuição, e muitas vezes retem com ela muito conhecimento e aprendizado que seriam fundamentais na continuidade do aprendizado e crescimento daquelas atividades anteriormente exercidas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), existe um consenso de que o aprendizado organizacional é influenciado pelas experiências passadas da empresa, é relacionado às modificações de rotina da empresa, e apoiado pela memória organizacional. Ou seja, é extremamente relacionado ao seu histórico, às pessoas que passaram por aquele setor, às suas contribuições, registros, resultados e, por esse motivo, não se pode perder esse aprendizado. Os autores ainda defendem que a organização não é capaz de criar conhecimento sozinha, que o conhecimento de cada indivíduo é o que constitui toda a base para a criação do conhecimento organizacional, e que este sim consegue ser ampliado e atingir níveis superiores.

Chamamos isso de "espiral do conhecimento", na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 82).

Em um cenário ideal, indicada as novas equipes de liderança, elas interagem entre si, deixam o seu ego de lado, focam em transmitir o conhecimento, relatam seus erros e acertos, explicam o porquê das coisas, não escondem informações para que os demais sintam sua falta. Isso porque o importante é pensar no bem organizacional, em não cometer os mesmos erros

novamente, poder crescer sem caminhar para trás entre uma transição e outra. Atingir esse cenário pode ser utopia, mas caminhar em direção a ele é sempre uma possibilidade.

É necessário ter a consciência de ajudar, de compartilhar o aprendizado e o conhecimento, e lembrar que ninguém “é” líder/chefe sempre, em determinados momentos as pessoas podem “estar” líderes/chefes, pois isso é transitório. Peter Senge (2009, p. 52) diz que “somos treinados para sermos leais ao cargo que ocupamos – tanto que o confundimos com a nossa própria identidade”. Precisamos aprender, precisamos que a organização aprenda, precisamos de conhecimento e aprendizagem organizacional de forma sólida.

Não é por acaso que a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir (não só nas organizações, mas em uma perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem. (Senge, 2009, p. 51).

No âmbito organizacional, as empresas não podem assegurar que seus colaboradores atuem conseguindo isolar totalmente seus sentimentos, suas emoções, o seu ego e seus anseios políticos inclusive; mas ela pode, sim, criar estratégias em termos de processos que consigam assegurar o conhecimento organizacional, como o gerenciamento de riscos, o processo de auditoria interna constante, a governança corporativa, capacitações e treinamentos, dentre outros. “A complexidade decorre da necessidade de transformar o conhecimento do indivíduo – condicionado por valores, motivações, interesses – em um conhecimento coletivo, capaz de ampliar a competitividade da organização” (Silva Filho; Benedicto, 2008, p. apresentação).

Seria possível estruturar um modelo de práticas organizacionais essenciais para minimizar os impactos da transição e garantir melhores resultados organizacionais? Fleury (2001 *apud* Silva Filho; Benedicto, 2008) apresenta que estruturar rotinas que vão sendo incorporadas à memória organizacional resultam em processos, estruturas e comportamentos que indicam que a aprendizagem de fato ocorreu, e que possibilitam recuperar o conhecimento. Por fim, diante do impacto das mudanças de governo na aprendizagem organizacional das empresas públicas, apresentar uma proposta de framework de práticas organizacionais que minimizem a descontinuidade do conhecimento nesse processo é o propósito deste estudo.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA:

Diante do cenário apresentado, identifica-se um problema organizacional de origem externa às empresas, que é o impacto da transição governamental no aprendizado organizacional e na construção do conhecimento, que ocorre com determinada periodicidade, e

que afeta as empresas públicas em níveis substanciais. Essa ocorrência não tem como ser evitada, e interfere na gestão e na operacionalização das atividades de caráter público.

Assim, o problema da pesquisa é relacionado à como uma empresa pode se estruturar com um modelo eficaz de práticas organizacionais que minimizem os impactos desta transição, que evitem que o conhecimento individual seja retido e que ocorra a perda do conhecimento; que seja, enfim, um modelo direcionado ao ganho e à aprendizagem organizacional.

A partir dos pressupostos apresentados, a tese que defendo é que as empresas não podem ficar à mercê da boa vontade de seus colaboradores no processo de transição, porque sempre que envolve política e interesses pessoais, os interesses organizacionais ficam em segundo plano. Desta forma, torna-se obrigação da empresa estar organizada de tal forma que sua própria estrutura de processos minimize os impactos e direcione a empresa a um caminho de positivo, de conhecimento retido, de aprendizado contínuo, de crescimento sem perdas.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é desenvolver um framework de práticas organizacionais que minimizem a descontinuidade do conhecimento, e maximizem o aprendizado organizacional, visando resultados corporativos, quando da transição de governo nas empresas públicas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário atingir os objetivos específicos: a) Descrever o contexto das empresas públicas com relação ao impacto do aspecto político em suas estruturas e processos; b) Pesquisar documentos públicos, como legislações e instruções normativas, relacionadas ao processo de transição; c) Pesquisar artigos, teses ou dissertações que versem sobre possíveis impactos da transição de governo com relação à descontinuidade do conhecimento organizacional, e seus impactos no processo de aprendizagem; d) Realizar pesquisa bibliográfica com relação aos temas gerais relacionados como aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; e) Realizar pesquisa bibliográfica com relação a práticas de gestão que podem contribuir para com o contexto apresentado; e f) Desenvolver um framework de práticas essenciais de gestão e processos relacionados ao problema em questão.

1.4 INOVAÇÃO

A transição de governo é um tema de amplo conhecimento, mas o impacto que a transição política tem no conhecimento das organizações é algo que se é sabido e ignorado. De fato, conforme foi mencionado, trata-se de um fator externo que não deixará de acontecer, mas

não se encontram pesquisas e artigos científicos que tratem da temática de forma a analisar com mais critério o que ocorre, e quais práticas organizacionais e de gestão podem, se aplicadas de forma conjunta, garantir a minimização do impacto ao aprendizado e crescimento da empresa.

2. JUSTIFICATIVA

O meu interesse e motivação em desenvolver a pesquisa se relaciona com a oportunidade de aproximação com o âmbito acadêmico, porque essa relação é muito importante como reciclagem, atualização, estudo e crescimento; e, por isso, a escolha de um tema que possa contribuir, agregar meu conhecimento, e minimizar minhas inquietudes.

Minha expectativa com relação ao Doutorado é, não apenas pensar em uma contribuição isolada, mas poder desenvolver um trabalho que possa contribuir de forma ampla, com várias empresas públicas que passam por cenários semelhantes, uma pesquisa que possa ser útil para várias pessoas, e inclusive para com a sociedade que colherá seus resultados indiretos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns dos autores que destaco por abordar elementos importantes para fundamentar a pesquisa são Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2011), que contextualizam que a aprendizagem organizacional, como um processo político, acaba não sendo muito abordada por alguns autores e, quando é tratada, ocorre apenas de forma superficial. Eles destacam que as organizações do setor público realmente operam em um ambiente mais difícil, que essas empresas possuem um desafio maior, o que exige uma administração mais complexa. Os autores também defendem que as empresas que participam desse cenário organizacional com influência política precisam “compreender um processo de aprendizagem organizacional concomitante com a política organizacional” (2011, p. 29).

Assim, nas organizações do setor público, qualquer processo de aprendizagem ou de transformação da empresa deve sempre considerar o ambiente político no qual elas estão inseridas, pois este ambiente molda o seu comportamento e o seu desenvolvimento. Embora existam esses obstáculos que tornam o processo de mudança mais difícil, essas empresas não podem deixar de encarar o desafio e caminhar para a abordagem da aprendizagem, pensando sempre que sua transformação individual como empresa atinge uma transformação coletiva de um bem maior em nível de sociedade (Easterby-Smith; Burgoyne; Araujo, 2011).

No que tange à definição de processos normativos, Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2011) defendem que a maioria dos autores que tratam sobre a aprendizagem organizacional

acreditam que a definição de processos normativos pode colaborar com o resultado da aprendizagem, através da definição de modelos que podem ser lineares ou cíclicos.

Muitos dos esforços desses teóricos têm sido devotados à identificação de modelos ou formas ideais, que as organizações poderiam tentar emular. Alguns modelos da organização de aprendizagem têm sido baseados em organizações que parecem boas em aprender – das quais elementos de boas práticas têm sido extraídos e sintetizados. Outros têm-se fundamentado mais em princípios teóricos, tais como sistemas dinâmicos ou teoria psicológica da aprendizagem – das quais tem sido derivadas implicações para estruturação e implementação. (Easterby-Smith; Burgoyne; Araujo, 2011, p. 16).

Outro autor importante na fundamentação é Peter Senge (2009), que explana sobre como o pensamento sistêmico da quinta disciplina é fundamental para a visualização do todo, e como ele determina como as organizações que aprendem pensam sobre o seu universo. Ele também correlaciona o aprendizado individual com o organizacional, “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (2009, p. 167).

Ainda, o autor vai direto ao cerne da questão política que envolve as empresas, indicando que “enquanto houver organizações existirá politicagem” (2009, p. 301); o que de fato ocorre em qualquer organização, e mais ainda nas empresas públicas, de onde resulta o grande desafio de alinhar os interesses pessoais com os objetivos e valores reais da organização.

Desafiar o poder da politicagem interna e das dissimulações começa com a construção de uma visão compartilhada. Sem o senso genuíno de visão e valores comuns não há nada que motive as pessoas além do seu interesse pessoal. Mas podemos começar a construir um clima organizacional dominado pelo “mérito”, e não pela politicagem – no qual *o que é certo* predomina sobre *quem quer o que feito*. Porém, num clima isento de politicagem também exige “abertura” – tanto a norma de falar abertamente e francamente sobre questões importantes *quanto* a capacidade de questionar continuamente o pensamento de alguém. (Senge, 2009, p. 301-302).

Ademais, Silva Filho e Benedicto (2008) estudam a aprendizagem de forma associada com a gestão do conhecimento, sendo esta capaz de ser uma força propulsora para transformar o conhecimento individual em coletivo. Os autores definem a gestão do conhecimento:

(...) podemos dizer que a gestão do conhecimento consiste em saber compreender as relações existentes no interior da organização, e da organização com o ambiente externo, com o propósito de organizar e empregar os recursos disponíveis, de forma a melhorar os produtos, os processos, a relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, que podem resultar em vantagens competitivas que possibilitem o crescimento sustentado da empresa. (Silva Filho; Benedicto, 2008, p. 39).

Outro aspecto interessante é a abordagem dos autores com relação aos processos de mudança nas organizações, que causam atritos e sofrem reflexos das relações de poder e

influência que existem internamente; e de como é importante a definição de rotinas e processos para garantir o processo de aprendizagem e conhecimento (Silva Filho; Benedicto, 2008).

Aos poucos, tais rotinas vão sendo incorporadas à memória organizacional. As alterações observáveis em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indícios de que a aprendizagem de fato aconteceu, mas indicaram a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização. (Fleury, 2001 *apud* Silva Filho; Benedicto, 2008, p.32).

Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez, trazem uma abordagem no que tange às fases do processo de criação do conhecimento organizacional, e do papel de cada um dos seus atores no processo. Eles destacam que incorporar o conhecimento é a função primordial dos profissionais da empresa, e que devem sempre considerar a qualidade do conhecimento acumulado e gerado. Em síntese, esses são alguns autores que desenvolvem elementos importantes relacionados ao tema central, e que pretendo estudar no decorrer da pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão reflete o âmbito das empresas de caráter público, independentemente de sua caracterização, mas desde que possuam cargos políticos e por esse motivo sintam os reflexos da mudança de governo nas suas estruturas. Entendo que não caberia, portanto, delimitar um público alvo específico dentro deste universo; mas sim, especificar que o resultado deste estudo poderá gerar contribuições expressivas para todas as empresas públicas que atuem recebendo reflexos do cenário político.

Como metodologia para o desenvolvimento da pesquisa, considerando que a temática envolve aspectos legais, pretendo inicialmente realizar uma consulta documental em arquivos públicos, visando aprofundar-me em legislações, decretos, e instruções normativas que possam abordar o tema, e trazer alguma orientação oficial sobre o assunto. Marconi e Lakatos (2018) mencionam que uma das possíveis formas de pesquisa é a realizada em fonte de documentos, como os arquivos públicos que podem ser de caráter nacional, estadual ou municipal.

Após, será realizada a revisão sistemática de conteúdos específicos sobre o que as empresas públicas fazem para minimizar os impactos da transição de governo; e também acerca dos assuntos de forma mais ampla, como “aprendizagem”, “aprendizagem organizacional”, “organização que aprende”, “gestão do conhecimento”, retenção de conhecimento”, “perda de aprendizagem”. “Esse levantamento bibliográfico preliminar pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo na qual está interessado, bem como sua delimitação” (Gil, 2010, p. 46).

Visualizo que a consulta bibliográfica deve ocorrer em duas dimensões, uma inicial na fase de embasamento teórico, para aprofundar os temas como aprendizagem organizacional, retenção e gestão do conhecimento; e, em um segundo momento, uma pesquisa bibliográfica aprofundada já na fase de desenvolvimento da solução, em que serão estudadas e detalhadas as práticas de gestão que podem contribuir para com a minimização dos impactos mencionados.

É uma das formas de investigação mais frequentes em todas as áreas do conhecimento humano. Sua importância reside no fato de ser não só uma maneira específica de estudar um determinado tema, mas também de se apresentar como um pré-requisito necessário à realização de projetos de pesquisa e de outros tipos de investigação. (...) Ela requer, em primeiro lugar, que sejam feitas consultas em livros, revistas e documentos existentes em bibliotecas bem como em endereços eletrônicos. Na sequência, devem ser selecionados os que interessam, fazer o exame e a leitura deles com técnicas apropriadas, elaborar anotações e fichas e redigir um texto baseado neste trabalho. (Ludwig, 2009, p.51).

Esse levantamento de dados, seja através de consulta documental ou pesquisa bibliográfica, é fundamental para o embasamento do estudo. “Esse material-fonte geral é útil não só por trazer conhecimentos que servem de background ao campo de interesse, como também para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários.” (Marconi; Lakatos, 2018, p. 58). Nessa etapa da pesquisa, além de realizar buscas em livros, pretendo aprofundar a pesquisa com antigos, teses e dissertações que possam tratar da temática sob algum aspecto.

Após o levantamento e o estudo das práticas de gestão coletadas, será realizada uma análise de todas as informações obtidas, de forma que serão definidos os que de fato são relevantes e, portanto, farão parte do framework que será construído. Classifico o desenvolvimento do trabalho alinhado ao modelo de pesquisa-ação, que é uma forma de estudo cooperativo com o objetivo de solucionar um problema coletivo, e que busca identificar problemas relevantes, de um determinado grupo de pessoas, que precisam ser resolvidos (Ludwig, 2009).

Após o desenvolvimento do framework, a etapa final da pesquisa-ação é a etapa de divulgação dos resultados, que coincide com o objetivo final desta pesquisa, que seria a disseminação do framework de forma que os interessados possam ser beneficiados:

A etapa de divulgação dos resultados da pesquisa-ação confunde-se com a de elaboração do plano de ação. Ocorre, porém, que a informação obtida também pode ser divulgada externamente aos setores interessados, por intermédio de congressos, conferências, simpósios, meios de comunicação de massa ou elaboração de relatórios com as mesmas formalidades dos outros tipos de pesquisa. (Gil, 2010, p. 155)

De forma resumida e preliminar, é o que proponho de procedimento metodológico para o desenvolvimento da tese de doutorado em questão. Marconi e Lakatos (2018, p. 229) conceituam que a tese “É uma monografia científica, escrita, original, sobre um tema específico,

cuja contribuição amplia os conhecimentos do tema escolhido. Representa, portanto, um avanço na área científica em que se situa”. Nesse cenário, entendo que a metodologia apresentada colaborará para com a ampliação do conhecimento sobre o tema e, principalmente, resultará em um objeto final que poderá auxiliar a solução de problemas recorrentes nas empresas públicas.

Os mesmos autores ainda defendem que a teste não apenas é um teste de conhecimento para o candidato, que em sua defesa precisa demonstrar sua habilidade em diversos aspectos, mas também uma oportunidade para “apresentar soluções para determinado problema” (Marconi; Lakatos, 2018, p. 230) que justamente é o objetivo da pesquisa proposta.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

O resultado deste trabalho será de grande valia para realizar publicações que possam disseminar essa realidade, muitas vezes escondida, mas que acontece em todas as organizações públicas; bem como trazer à tona essa discussão, fazer com que as empresas reflitam sobre essa realidade e, assim, possam utilizar o resultado do trabalho como diagnóstico interno, analisando quais são as lacunas existentes e, conseqüentemente, as oportunidades de melhoria em seus processos, de forma a minimizar esses impactos.

Como a ideia de construir um framework resulta no mapeamento e na organização de um conjunto de práticas que corroboram para o propósito indicado, o resultado do trabalho servirá como um modelo que poderá inspirar qualquer empresa pública a aprimorar seus processos em busca de um resultado que maximize a retenção do conhecimento organizacional.

Obviamente cada empresa pública deve estar em um estágio diferente do que tange à execução das melhores práticas, uma pode estar avançada em determinado tópico e não ter iniciado outro, mas nesse momento a questão é: quais são esses tópicos? Desmitificar essa trilha de retenção da aprendizagem é o resultado deste trabalho, e com esse mapeamento estruturado, qualquer organização de caráter público, que possua cargos políticos e que vivenciem a dinâmica da rotatividade dos cargos nas trocas de gestão, poderão se beneficiar dos resultados.

6. CRONOGRAMA

ETAPAS PREVISTAS - DOUTORADO	ago-dez/24	jan-jul/25	ago-dez/25	jan-jul/26	ago-dez/26	jan-dez/27	jan-ago/28
1 Alinhamento final de tema e problema							
2 Definição final de objetivos geral e específicos							
3 Definição dos procedimentos metodológicos							
4 Pesquisa do contexto e realidade investigada							
5 Elaboração da revisão sistemática							
6 Análise de legislações e artigos especializados							
7 Pesquisa bibliográfica inicial dos temas gerais							
8 Pesquisa aprofundada das técnicas de gestão							
9 Desenhar o modelo de estrutura resultado da pesquisa							
10 Redação final da dissertação e apresentação							

7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Janaína. Governo de transição: você sabe como e para que existe? **Rádio Senado:** Lei regula as transições de governo desde 2002, Brasília, 31/10/2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2022/10/31/brasil-vem-fazendo-transicoes-de-governo-reguladas-por-lei-desde-2002>. Acesso em: 09 nov. 2023.

BRANDÃO, Marcelo. Agência Brasil explica: como funciona a transição de governo. **Agência Brasil:** Lei obriga o governo a passar informações sobre a administração, Brasília, 02/11/2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2022-11/abr-explica-como-funciona-transicao-de-governo>. Acesso em: 09 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7221, de 29 de junho de 2010.** Dispõe sobre a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal durante o processo de transição governamental. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, 29 jun. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7221.htm. Acesso em: 09 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.609, de 20 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, 20 dez. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10609.htm. Acesso em: 09 nov. 2023.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. 301p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

LEMONS, Mariana. Governo de transição: você sabe como e para que existe? **Brasil de fato:** A lei permite que o novo presidente eleito possa criar uma equipe que esteja à frente do processo de transição, São Paulo, 22/12/2022. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2022/12/22/governo-de-transicao-voce-sabe-como-e-para-que-existe>. Acesso em: 09 nov. 2023.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e prática de metodologia científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 2009. 124 p.

MAIA, Dominique. Transição de governo: entenda esse processo político. **Politize:** CIDADANIA, CULTURA E SOCIEDADE | ELEIÇÕES E PARTIDOS, Brasília, 18/11/2022. Disponível em: <https://www.politize.com.br/transicao-de-governo/>. Acesso em: 09 nov. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2018. 312 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009. 530 p.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org). **Aprendizagem e gestão do conhecimento:** fundamentos teóricos e experiências práticas. Campinas: Alínea, 2008. 160 p.