

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA DE PROCESSOS:
UMA ABORDAGEM HÍBRIDA E BASEADA EM EVIDÊNCIAS NA
FUNDAÇÃO EUCLIDES DA CUNHA (FEC)**
*KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PROCESS GOVERNANCE: A HYBRID
AND EVIDENCE-BASED APPROACH AT FUNDAÇÃO EUCLIDES DA
CUNHA (FEC)*

Jean Paulo Campos

Especialista. FEC/UFF – Brasil.

jeancampos@id.uff.br.

RESUMO

Este artigo analisa o processo de estruturação e consolidação do Núcleo de Conhecimento (NUCON) da Fundação Euclides da Cunha (FEC), fundação de apoio à Universidade Federal Fluminense (UFF). O NUCON atua de forma transversal na instituição, sendo responsável por integrar a gestão documental física e digital ao escritório de processos de negócio (BPM). A pesquisa adota a abordagem metodológica da pesquisa-ação, amparada nos preceitos da Gestão Baseada em Evidências (GBE) e no planejamento visual por meio do Project Model Canvas. Os resultados práticos da intervenção revelam o mapeamento de 61% dos setores da FEC, a elaboração de 112 processos de trabalho padronizados e a gestão técnica de aproximadamente 6.800 caixas de acervo documental físico. As implicações do estudo indicam que a unificação da governança arquivística corporativa e do gerenciamento de processos sob uma mesma estrutura organizacional reduz o tempo de busca por dados operacionais, mitiga riscos de inconformidades e racionaliza custos de armazenagem externa, oferecendo um modelo replicável para organizações do terceiro setor em cenários de transição para modelos híbridos de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Gestão de Processos de Negócio, Gestão Documental, Gestão Baseada em Evidências, Fundação Euclides da Cunha.

ABSTRACT

This paper analyzes the structured implementation and consolidation of the Knowledge Center (NUCON) at Fundação Euclides da Cunha (FEC), a support foundation for the Universidade Federal Fluminense (UFF). NUCON operates transversally across the institution, integrating physical and digital document management into the business process management (BPM) office. The research adopts an action research approach, supported by Evidence-Based Management (EBM) principles and collaborative visual planning using the Project Model Canvas. The empirical results demonstrate the mapping of 61% of organizational sectors at FEC, the design of 112 standardized work processes, and the technical management of approximately 6,800 physical document storage boxes. The study's implications suggest that unifying corporate archival governance and process management under a single organizational structure reduces data retrieval times, mitigates non-compliance risks, and rationalizes external storage costs, providing a replicable model for third-sector organizations transitioning to hybrid work models.

KEYWORDS: Knowledge Management, Business Process Management, Document Management, Evidence-Based Management, Fundação Euclides da Cunha.

1. INTRODUÇÃO

A transição para regimes de teletrabalho e modelos híbridos de atuação, intensificada a partir das transformações organizacionais ocorridas no início da década de 2020 devido à pandemia de COVID-19, expôs a complexidade estrutural de diversas instituições. O cenário global exigiu que as organizações repensassem suas dinâmicas de colaboração e, sobretudo, a preservação e a acessibilidade de seus ativos intelectuais. No contexto das Fundações de Apoio Institucional caracterizadas por gerir projetos complexos de pesquisa, desenvolvimento e inovação científica em parceria com Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a descentralização dos fluxos informacionais revelou-se um desafio crítico para a eficiência operacional e para a conformidade regulatória.

Historicamente, a literatura e as práticas de administração tendem a tratar a Gestão Documental (focada na preservação física, arquivística e classificação de acervos) e o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM, orientado à otimização de cadeias de valor e fluxos de trabalho digitais) como disciplinas isoladas. Enquanto a primeira é frequentemente alocada em setores de apoio administrativo (back-office), a segunda opera em níveis de governança estratégica. O distanciamento entre essas duas frentes gera lacunas na literatura de Gestão do Conhecimento (GC), uma vez que o redesenho de processos modernos frequentemente desconsidera o passivo documental físico legado, ao passo que o tratamento arquivístico tradicional carece da agilidade proporcionada pelas abordagens ágeis e visuais de BPM.

Diante dessa lacuna conceitual e prática, no final do ano de 2020, a Fundação Euclides da Cunha (FEC) instituiu o Núcleo de Conhecimento (NUCON) com atuação transversal. O propósito fundamental desse arranjo organizacional foi unificar, sob uma mesma coordenação, a guarda de acervos físicos legados (anteriormente dispersos em guarda externa terceirizada de baixa rastreabilidade) e o escritório de mapeamento e redesenho de processos organizacionais, estruturando um ecossistema integrado de governança da informação.

A velocidade de desenvolvimento e consolidação cultural dessa iniciativa rendeu à FEC o 1º lugar na 3ª Edição do Prêmio das Boas Práticas de Gestão das Fundações de Apoio, promovido pelo CONFIES (Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica) durante o seu 4º Congresso Nacional em 2021. Essa maturação acelerada foi viabilizada pelo desdobramento metodológico de uma Gestão Híbrida de Projetos e da Gestão Baseada em Evidências (GBE), utilizando técnicas

visuais como o Project Model Canvas para alinhar os requisitos operacionais das áreas de negócio da FEC com as expectativas da alta administração.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de estruturação, implementação e consolidação do Núcleo de Conhecimento (NUCON) da FEC. Pretende-se demonstrar como a integração intencional entre arquivologia corporativa e governança de processos, apoiada em metodologias híbridas e tomadas de decisão orientadas a dados empíricos, é capaz de acelerar a maturidade da Gestão do Conhecimento e fortalecer o compliance institucional no âmbito do terceiro setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Baseada em Evidências (GBE)

Historicamente, o processo decisório nas organizações tem sido pautado por intuições individuais, benchmarking informal sem análise de contexto e dogmas corporativos persistentes — o que Pfeffer e Sutton (2006) definem como o perigo das "meias-verdades". Em oposição a esse modelo empírico-intuitivo, a Gestão Baseada em Evidências (GBE) consolida-se como um paradigma gerencial que exige que as decisões organizacionais sejam orientadas pelo cruzamento sistemático entre o pensamento crítico e a melhor evidência científica e factual disponível (ROUSSEAU, 2006).

A literatura conceitual da GBE preconiza que a tomada de decisão eficaz deve triangular dados de quatro fontes distintas: (1) dados e fatos empíricos da própria organização; (2) pesquisas e estudos científicos revisados por pares; (3) valores e expectativas das partes interessadas (stakeholders); e (4) a experiência profissional acumulada e documentada da equipe de gestores (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2012). No âmbito de organizações complexas, a adoção da GBE provoca uma transição cultural profunda, substituindo o argumento de autoridade ("quem disse isso") pelo questionamento metodológico ("quais são as evidências que sustentam isso") (BARENDT; ROUSSEAU; BRINER, 2014).

Para operacionalizar esses princípios nas rotinas gerenciais, a literatura de GBE prescreve um ciclo estruturado de implementação composto por seis etapas interdependentes, que visam aproximar a pesquisa científica da prática de mercado (ROUSSEAU, 2012): (1) formação do referencial teórico e apropriação metodológica; (2) engajamento e comprometimento analítico da liderança; (3) coleta estruturada de dados internos e parametrização de painéis de indicadores; (4) aplicação e desenvolvimento (avaliação de causas e correlações); (5) execução de planos de ação (com auxílio de ferramentas de

planejamento como o 5W2H); e (6) avaliação do impacto operacional e manutenção do ciclo de melhoria contínua (BARENDT; ROUSSEAU; BRINER, 2014).

No cenário das organizações públicas e do terceiro setor brasileiro, estudos recentes como os de Cezar et al. (2022) apontam que a GBE enfrenta barreiras culturais associadas à prevalência de decisões políticas e intuições pessoais em detrimento de evidências estruturadas. A superação desses gargalos operacionais exige a criação de mecanismos internos de auditoria contínua e a parametrização de fontes de dados locais de alta confiabilidade, transformando o dado bruto em insumo estratégico para a tomada de decisão (CEZAR et al., 2022).

2.2 Evolução para a Gestão Híbrida de Projetos e Tailoring

A necessidade de flexibilidade metodológica nas organizações foi intensificada pela transição acelerada do paradigma de mercado VICA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) para o paradigma FANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), conceito cunhado por Cascio (2020) para descrever ambientes de caos e extrema volatilidade operacional. Sob essa ótica contemporânea, os modelos tradicionais de gerenciamento de projetos — excessivamente preditivos e divididos em áreas de conhecimento estáticas — mostrar-se-ão insuficientes para responder a mudanças abruptas de contexto (SHENHAR; DVIR, 2007).

Como reflexo dessa transformação, o Project Management Institute (PMI, 2021), ao atualizar seu guia de referência PMBOK® (7ª edição), promoveu uma ruptura com o modelo exclusivamente focado em processos, adotando uma estrutura orientada por Princípios e Entregas de Valor. Essa abordagem orgânica apoia-se em oito Domínios de Desempenho que atuam de forma transversal para garantir que as entregas do projeto se traduzam em resultados práticos e benéficos ao negócio (PMI, 2021). Dentro desse novo paradigma, as diretrizes de Tailoring (adequação) e o conceito de Way of Working (WoW) — popularizado pela caixa de ferramentas Disciplined Agile (DA) — ganham relevância científica ao estabelecerem que não existe uma metodologia universal (one size does not fit all); em vez disso, as ferramentas de gestão devem ser moldadas à complexidade, ao tamanho e aos requisitos de conformidade de cada organização (SHENHAR; DVIR, 2007; PMI, 2021).

Por conseguinte, a Gestão Híbrida define-se pela combinação intencional de princípios preditivos (tradicionais) e adaptativos (ágeis) em um mesmo ecossistema. Essa hibridização é estratégica para cenários que exigem, simultaneamente, alta previsibilidade e conformidade normativa (como a custódia e a classificação física do acervo documental arquivístico) e extrema agilidade e flexibilidade adaptativa (como a gestão diária das equipes e o redesenho dinâmico de processos operacionais digitais). Conforme estabelecido na literatura do PMI

(2021) e do Disciplined Agile, a seleção e o ajuste do WoW devem obedecer a um ciclo adaptativo de quatro etapas essenciais: (1) seleção da abordagem inicial de desenvolvimento (preditivo, ágil ou híbrido); (2) ajustes em nível organizacional (alinhamento com governança, qualidade e compliance); (3) ajustes específicos em nível de projeto (tailoring de escopo e recursos); e (4) melhoria contínua incremental por meio de retrospectivas de equipe.

A aplicação de metodologias híbridas em ambientes em transição acelerada para o teletrabalho e regimes mistos tem sido amplamente discutida na literatura pós-pandemia. Conforme sinalizam Silva et al. (2021), a hibridização metodológica funciona como um amortecedor de incertezas operacionais, permitindo que a organização preserve os níveis de controle regulatório e de compliance documental (característicos do modelo preditivo) enquanto oferece autonomia adaptativa e flexibilidade de rotinas para as equipes remotas (característicos do modelo ágil).

2.3 Gerenciamento de Processos (BPM) e Capacidades Dinâmicas

O Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM) configura-se como uma disciplina gerencial integrada que une a estratégia de negócios e as tecnologias de informação para otimizar, de forma contínua, os resultados operacionais de uma instituição (DUMAS et al., 2018). Na moderna teoria de administração, a capacidade de uma organização de mapear, auditar, redesenhar e digitalizar seus fluxos de trabalho não é vista apenas como uma rotina administrativa, mas como uma legítima Capacidade Dinâmica.

Segundo a teoria fundacional de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), capacidades dinâmicas correspondem à habilidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para responder rapidamente a ambientes em rápida mutação. Sob essa ótica, a institucionalização de um Escritório de Processos corporativo (BPM Office) funciona como um instrumento de coordenação e fomento, gerando sinergia entre os setores operacionais e dotando a alta administração de flexibilidade estratégica e capacidade de adaptação (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Adicionalmente, a governança de BPM possui profunda conexão com o modelo de conversão de conhecimento tácito e explícito (SECI), proposto por Nonaka e Takeuchi (1995). O esforço empreendido na modelagem da situação atual (AS-IS) e na projeção da situação futura (TO-BE) representa a fase de Externalização (Externalization) da espiral do conhecimento, na qual o saber tácito e informal (detido individualmente pelos colaboradores em seus setores isolados) é capturado, sistematizado, validado e formalizado em Processos de Trabalho legíveis por toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para governar de forma sustentável esse ciclo de externalização, a literatura especializada de BPM CBOK propõe que o Escritório de Processos atue de forma estruturada por meio de um Portfólio de Serviços alinhado ao Ciclo de Vida de BPM, dividindo suas frentes de governança em quatro macrofases (ROSEMAN; VOM BROCKE, 2015; DUMAS et al., 2018): (1) Estratégia de Processos (conexão dos fluxos à Cadeia de Valor institucional); (2) Projeto de Processos (modelagem conceitual e prospecção de melhorias); (3) Implantação de Processos (treinamento corporativo e padronização documental); e (4) Controle de Processos (auditoria de conformidade e monitoramento ativo de indicadores).

A interseção entre a maturidade em BPM, a conversão do conhecimento e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em ambientes turbulentos ganhou forte relevância na produção científica recente. Pesquisas conduzidas por Gonçalves et al. (2022) demonstram que organizações que possuem maiores níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento apresentam uma capacidade significativamente superior de reconfigurar seus processos internos em momentos de crise, evidenciando a GC como um antecedente crítico das capacidades dinâmicas organizacionais.

Sob a perspectiva prática, o Escritório de Processos (BPM Office) atua como o principal catalisador desse ecossistema. De acordo com Santos et al. (2023), ao liderar o mapeamento sistemático e a documentação dos fluxos de trabalho (AS-IS e TO-BE), o Escritório de Processos institucionaliza a rotina de externalização e combinação do conhecimento tácito individual, blindando a organização contra a perda de capital intelectual decorrente de desligamentos ou rotatividade de pessoal (turnover).

2.4 Planejamento Visual e Espaços de Conversão do Conhecimento (Wikis)

Historicamente, o planejamento de projetos tem sido prejudicado pelo uso de documentos estáticos, extensos e de difícil assimilação, resultando em barreiras de comunicação e na alienação das partes interessadas (SHENHAR; DVIR, 2007). Como contraponto gerencial, a Gestão Visual apoia-se no uso de recursos viso-colaborativos para democratizar o planejamento estratégico. O Project Model Canvas (PM Canvas), ao agrupar as variáveis de planejamento em 13 blocos visuais sob cinco eixos interrogativos fundamentais (Por quê?, O quê?, Quem?, Como?, Quando/Quanto?), atua como um "objeto de fronteira", facilitando a cocriação, estimulando a transparência e forçando a equipe a correlacionar premissas, restrições, riscos e custos antes do início da execução do projeto (PMI, 2021).

Uma vez planejado o projeto e externalizado o conhecimento via modelagem de processos, a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento organizacional exige o desenvolvimento de infraestruturas digitais de compartilhamento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Sob o prisma do modelo de Nonaka e Takeuchi (1995), os ambientes digitais colaborativos, como as Wikis corporativas, atuam como repositórios dinâmicos essenciais para as fases de Combinação (Combination) e Internalização (Internalization) do conhecimento.

Na fase de Combinação, a Wiki corporativa permite a integração de múltiplos conhecimentos explícitos fragmentados (processos, regras de negócio, resoluções e regulamentos), organizando-os em categorias lógicas e interligando-os por hiperlinks para facilitar a sua rastreabilidade e recuperação sistêmica (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001). Na fase de Internalização, os colaboradores expostos ao acervo digitalizado e estruturado da Wiki absorvem o conhecimento explícito disponível, reconvertendo-o em novo conhecimento tácito individual durante as suas rotinas de trabalho e nos processos de integração (onboarding) de novos funcionários (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Para maximizar a retenção e a alimentação contínua destes ambientes virtuais de aprendizagem, a teoria administrativa sugere a inserção de mecânicas de Gamificação (Gamification) — uso de dinâmicas baseadas em regras de jogos em ambientes não lúdicos para motivar e engajar indivíduos (DETERDING et al., 2011) — e o incentivo ao desenvolvimento de Comunidades de Prática (Communities of Practice), compreendidas como grupos de colaboradores que compartilham uma paixão ou preocupação comum e que aprendem a trabalhar melhor por meio da interação regular, convertendo a aprendizagem individual em vantagem competitiva organizacional (WENGER, 1998).

A consolidação das Wikis corporativas como ambientes de aprendizagem organizacional de alta performance tem sido associada, na literatura recente, à sua capacidade de atuar como repositórios de "lições aprendidas" em tempo real. Oliveira et al. (2023) destacam que a inserção de dinâmicas de gamificação e o fomento a comunidades de prática nestes ambientes virtuais aumentam a motivação intrínseca dos colaboradores em compartilhar conhecimentos tácitos de difícil codificação, acelerando o ciclo de socialização e internalização em equipes geograficamente dispersas.

3. METODOLOGIA

3.1 Enquadramento Metodológico

Para responder aos desafios operacionais e científicos delimitados, esta pesquisa adota a abordagem metodológica da pesquisa-ação (action research). Conforme preconiza Thiollent (2011), a pesquisa-ação caracteriza-se por ser uma investigação de base empírica concebida e

realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, na qual os pesquisadores e os sujeitos participantes representativos da situação da realidade estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

A escolha dessa estratégia justifica-se pelo papel ativo desempenhado pela equipe de pesquisadores, que não atuaram apenas como observadores passivos, mas como agentes diretos na concepção, implantação e monitoramento crítico do Núcleo de Conhecimento (NUCON) no âmbito da Fundação Euclides da Cunha (FEC). Sob a perspectiva metodológica de Tripp (2005), a pesquisa-ação desenvolve-se por meio de ciclos contínuos e iterativos de melhoria, estruturados nas fases interdependentes de planejar, agir, observar e refletir (ou avaliar). A transição entre estes ciclos gerou o aperfeiçoamento incremental dos processos organizacionais e a consequente conversão do conhecimento tácito da instituição em ativo explícito.

3.2 Sujeitos Participantes, Instrumentos de Coleta e Aspectos Éticos

A pesquisa envolveu dois grupos distintos de sujeitos participantes: (1) a equipe interna de execução do NUCON, composta pelo gestor do programa, estagiários dedicados e orientadores metodológicos especializados; e (2) as lideranças gerenciais e os colaboradores técnico-administrativos das áreas de negócio da FEC, totalizando indivíduos distribuídos pelos setores que foram objeto de intervenção arquivística e modelagem de processos (BPM).

Para garantir a triangulação das evidências factuais, utilizou-se uma diversidade de instrumentos de coleta de dados, divididos em três frentes complementares:

Auditoria Documental: Análise formal de documentos de governança institucional (Estatuto da FEC, Regimento Interno, Planejamento Estratégico e relatórios gerenciais históricos, como o Relatório de Atividades de 2018 e o Relatório de TI de 2019).

Interação Direta e Cocriação: Condução de reuniões de alinhamento tático, oficinas de planejamento visual (PM Canvas), sessões de cocriação (Design Thinking) e entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas para o levantamento de rotinas operacionais (AS-IS).

Registros Sistêmicos: Extração de dados quantitativos e logs operacionais diretamente das plataformas de gestão de demandas (Redmine), gerenciamento visual de fluxos (Trello), sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (M-Files) e sistemas de controle de guarda física externa (GRM).

Os procedimentos de análise apoiaram-se na análise de conteúdo das rotinas documentadas e no monitoramento de indicadores de desempenho operacional. No que tange aos aspectos éticos, a pesquisa obedeceu estritamente às diretrizes do Programa de Integridade e Auditoria Interna da FEC e aos preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Todos

os dados corporativos e financeiros sensíveis foram submetidos a processos de anonimização e descaracterização de sigilo comercial, garantindo o uso estritamente acadêmico das informações. A participação dos colaboradores nas entrevistas e oficinas ocorreu de forma voluntária e consentida, sem qualquer prejuízo à sua relação funcional com a instituição.

3.3 Operacionalização dos Ciclos Reflexivos

A intervenção foi estruturada em dois grandes ciclos reflexivos paralelos e interdependentes que nortearam a atuação do NUCON ao longo de 2020 e 2021, cujas etapas são descritas a seguir de acordo com a sistemática de Tripp (2005).

Ciclo Reflexivo 1: Governança Arquivística e Tratamento de Acervo Físico Legado

Planejar: A fase de planejamento iniciou-se com a análise de uma Matriz F.O.F.A., elaborada durante a estruturação do Termo de Abertura do Projeto (TAP). O objetivo inicial era tratar um passivo histórico de documentos físicos sob a guarda de uma empresa terceirizada, estabelecendo um limite máximo de solicitação de 25 caixas por remessa a fim de respeitar as restrições de espaço físico e capacidade da equipe técnica de digitalização.

Agir: A equipe iniciou o recolhimento das primeiras caixas físicas da guarda terceirizada, procedendo à abertura, triagem, catalogação e digitalização de documentos.

Observar: Durante o manuseio das primeiras caixas antigas, a equipe técnica detectou um severo processo de deterioração física dos papéis legados, ocasionado pela oxidação corrosiva de grampos metálicos e pelo derretimento de elásticos de borracha que uniam os processos. Adicionalmente, identificou-se um alto risco ocupacional à saúde respiratória e biológica da equipe devido à presença de poeira acumulada e bolor nos acervos históricos.

Refletir e Replanejar (Reformulação): A reflexão crítica sobre a segurança ocupacional e a integridade documental forçou uma reformulação imediata das rotinas de trabalho. O replanejamento instituiu: (1) a obrigatoriedade do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), como luvas de nitrilo, máscaras descartáveis e óculos de proteção; (2) o banimento do consumo de alimentos no ambiente de tratamento; (3) a substituição sistemática de cliques e grampos metálicos por fixadores plásticos; e (4) a abolição definitiva de elásticos e a substituição das caixas de papelão degradadas por caixas de polipropileno padronizadas. Essas medidas foram incorporadas aos Processos de Trabalho do núcleo, demonstrando o aprendizado oriundo da prática.

Ciclo Reflexivo 2: Escritório de Processos de Negócio (BPM) e Conversão de Conhecimento

Planejar: O planejamento visava mapear a totalidade dos fluxos operacionais da FEC que haviam sido dispersados e despadronizados pela transição abrupta para o regime de

teletrabalho. O objetivo inicial era modelar diretamente os macroprocessos da Cadeia de Valor geral.

Agir: A equipe iniciou o agendamento de entrevistas com os líderes de diversos setores organizacionais para mapear os fluxos informacionais.

Observar: A tentativa de mapear múltiplos setores de forma simultânea e descentralizada gerou forte resistência das lideranças, escopo inflado e dificuldades de padronização, uma vez que as equipes estavam sobrecarregadas com as demandas adaptativas da própria transição para o teletrabalho.

Refletir e Replanejar (Reformulação): Ao refletirem sobre as barreiras culturais de engajamento e a necessidade de comprovar o valor gerado pela gestão de processos, os pesquisadores decidiram suspender a expansão horizontal imediata e reestruturar a estratégia por meio de uma abordagem incremental de Projeto Piloto. O setor de Tecnologia da Informação (TI) foi selecionado para o piloto devido à sua maturidade sistêmica. A intervenção concentrou-se em modelar o processo AS-IS do "Relatório de TI", implementar melhorias (TO-BE) e consolidar uma "Proposta de Catálogo de Serviços Priorizados" de TI. O sucesso e a validação desse piloto pela superintendência funcionaram como prova de conceito, quebrando as resistências internas e permitindo ao NUCON, nas iterações seguintes, expandir e consolidar com sucesso o mapeamento de 61% dos setores da fundação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise do Cenário Inicial (Linha de Base) e Resultados Operacionais

A avaliação empírica do processo de intervenção exige o estabelecimento de uma linha de base (baseline) que caracterize o cenário operacional da instituição anterior ao final de 2020. No modelo de trabalho pré-intervenção, a Fundação Euclides da Cunha (FEC) enfrentava a descentralização de suas iniciativas de mapeamento de processos, gerando fluxos departamentais isolados e sem conexão com o planejamento estratégico geral.

No âmbito documental, o controle arquivístico repousava em métodos manuais e registros informais, resultando em um passivo de acervo físico armazenado em empresa terceirizada com tempo médio de localização de processos de dias e, em casos extremos, na perda irreversível de informações administrativas. Adicionalmente, as faturas de armazenagem externa eram quitadas por estimativa volumétrica volumosa, sem ferramentas sistemáticas de verificação e auditoria de conformidade física, o que onerava significativamente o orçamento institucional.

Com a estruturação do Núcleo de Conhecimento (NUCON), essa realidade foi reconfigurada a partir de métricas empíricas estáveis. Sob a ótica arquivística, o NUCON assumiu a governança e o controle de indexação de 6.800 caixas de acervo físico. Por intermédio dos ciclos de triagem técnica e da adoção dos protocolos de conservação descritos na metodologia, a equipe realizou a abertura, higienização, substituição de insumos corrosivos e produção de manual orientativo. No plano digital, a intervenção consolidou a digitalização e a indexação de metadados críticos na plataforma de gerenciamento eletrônico M-Files, mantendo um fluxo contínuo de 500 novos documentos digitais processados por trimestre.

4.2 Mitigação de Riscos, Compliance e Operacionalização do Indicador 15.5

A dispersão de documentos físicos e a ausência de um repositório centralizado representavam um risco crítico de compliance para a FEC, sobretudo pela vulnerabilidade à ocorrência de glosas administrativas e financeiras em auditorias de projetos de fomento promovidas por órgãos de controle. Para mitigar essa ameaça de forma analítica, o NUCON operacionalizou o Indicador 15.5 (Mitigação de Glosas) por meio de um conjunto integrado de salvaguardas técnicas, detalhadas na documentação gerencial do núcleo.

A principal ação estruturante consistiu na importação e indexação de 100% dos processos licitatórios institucionais na plataforma M-Files. Essa digitalização sistemática permitiu que as auditorias tivessem acesso imediato e remoto à rastreabilidade completa dos atos administrativos da FEC, eliminando a dependência do envio físico de caixas legadas e mitigando o risco de desaprovação de contas por atraso ou ausência de documentos comprobatórios.

No espectro financeiro, o NUCON instituiu a rotina operacionalizada de "Checagem de Gasto Mensal da Guarda Externa". Utilizando uma planilha calculadora desenvolvida pela equipe técnica, o núcleo passou a cruzar o inventário físico de caixas ativas com as faturas emitidas pela empresa terceirizada de guarda. Esse procedimento permitiu identificar e reter cobranças inconsistentes, assegurando que o desembolso financeiro correspondesse estritamente ao volume custodiado e gerando uma redução direta nas despesas operacionais de armazenagem da fundação.

4.3 O Painel Tático-Operacional de Gestão (9 Indicadores)

A consolidação da tomada de decisão baseada em dados factuais exigiu a parametrização de um painel de acompanhamento gerencial (dashboard). Para além da menção conceitual, o Quadro 1 apresenta de forma detalhada as nove métricas tático-operacionais que compuseram o painel de monitoramento do NUCON ao longo da pesquisa-ação, indicando a sua forma de apuração e a finalidade de cada indicador para a governança institucional:

Quadro 1 - Pannel Tático-Operacional: Mapeamento de Indicadores do NUCON

Código	Indicador Gerencial	Propósito de Governança
3.2	Taxa (%) de crescimento do acervo documental	Avançar na implantação da Gestão do Conhecimento
3.3	Taxa (%) de digitalização e indexação do acervo	Avançar na implantação da Gestão do Conhecimento
3.4	Taxa (%) de solicitações de documentos atendidas	Avançar na implantação da Gestão do Conhecimento
3.6	Taxa de crescimento da base de conhecimento	Avançar na implantação da Gestão do Conhecimento
13.1	Taxa (%) de processos de trabalho mapeados por setor	Padronizar processos de trabalho
13.2	% de processos mapeados e atualizados	Padronizar processos de trabalho
13.3	Nº de ações de conscientização da equipe sobre melhoria contínua	Padronizar processos de trabalho
13.4	Taxa (%) de procedimentos internos documentados	Padronizar processos de trabalho
13.5	Nº de ações de conscientização da equipe sobre processos e procedimentos	Padronizar processos de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

4.4 Roadmap de Sustentação e Ações Futuras (Planejado vs. Executado)

Para salvaguardar o rigor científico e afastar o risco de tratar premissas de planejamento como resultados já consolidados, esta subseção delimita de forma transparente a fronteira entre as intervenções efetivamente implementadas e as diretrizes estruturadas como roadmap de sustentação futura para o Núcleo de Conhecimento.

As ações concluídas e em operação madura abrangem a triagem e o acondicionamento físico do acervo, o mapeamento dos fluxos financeiros operacionais (como o "Upload de Movimentos Financeiros"), a modelagem dos processos de trabalho setoriais da FEC, e a instituição da governança do Escritório de Processos por meio da Matriz RACI para delimitar responsabilidades.

Por outro lado, o desenho de novas ferramentas tecnológicas e comportamentais de fomento à Gestão do Conhecimento foi formalizado como requisito de projeto para futuros ciclos de maturidade de GC na FEC, abrangendo:

Base de Conhecimento Compartilhado (Wiki): O planejamento da Wiki corporativa foi consolidado na forma de uma engenharia de requisitos funcionais (Quadro 2), visando atuar como o repositório lógico das lições aprendidas registradas na instituição. O Quadro 2 apresenta as especificações do sistema, validado pela superintendência da FEC:

Quadro 2 - Requisitos Funcionais do Ambiente de Base de Conhecimento Compartilhado

Categoria	Especificação do Requisito Sistêmico e Estrutural
Obrigatórios (Essenciais)	- Estruturação primária em formato Wiki com ferramenta de edição nativa de texto - Capacidade de hierarquização setorial operando com categorias e páginas exclusivas - Configuração de privacidade (possibilidade de tornar documentos públicos ou restritos) - Geração automatizada de histórico de atualizações, indicando autoria e data

	• Ambiente de repositório de arquivos com suporte a formato PDF e pré-visualização • Capacidade de criação de hiperlinks internos e extração de endereços de rede (URLs)
Desejáveis (Experiência)	• Consolidação de um painel de controle contendo os setores da instituição categorizados de forma visual, direcionando o colaborador diretamente aos processos de trabalho específicos

Fonte: Adaptado de Requisitos para Base de Conhecimento (2026)

Gamificação e Comunidades de Prática: Estruturou-se a fundamentação teórica para o uso de sistemas de incentivos e recompensas simbólicas para motivar os colaboradores a compartilharem voluntariamente seus saberes empíricos na plataforma digital Wiki.

Rotatividade de Setores com Mentoria (Job Rotation): Projetou-se a rotação assistida de colaboradores operacionais para expô-los a diferentes fluxos de negócio da FEC, visando reduzir os silos informacionais gerados pelo teletrabalho e blindar as áreas contra a perda de conhecimento tácito individualizado em caso de desligamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo abordou um problema crítico e contemporâneo enfrentado por diversas organizações no início da década de 2020: a fragmentação dos fluxos informacionais e a desestruturação da memória corporativa decorrentes da transição abrupta para regimes híbridos de trabalho. No âmbito das Fundações de Apoio Institucional, responsáveis por gerir volumosos e complexos convênios de pesquisa científica, esse cenário de dispersão representava uma severa ameaça à eficiência operacional e ao compliance perante os órgãos de controle.

A importância deste trabalho reside na demonstração de como a Fundação Euclides da Cunha (FEC) superou esse gargalo por meio de um arranjo organizacional inédito: a criação de um Núcleo de Conhecimento (NUCON) transversal. Ao unificar, sob uma mesma coordenação, o escritório de processos (BPM) e a governança arquivística (física e digital), o trabalho revelou que é possível estruturar um ecossistema integrado que restabelece a rastreabilidade da informação, protege o capital intelectual corporativo e eleva a maturidade administrativa em cenários de alta complexidade.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento ao integrar duas disciplinas comumente isoladas na literatura de administração: a Gestão Documental e o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). O estudo avança ao modelar essa integração como uma operacionalização empírica da espiral de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), evidenciando que o mapeamento de processos

atua diretamente na fase de Externalização, ao passo que as ferramentas de base de conhecimento dão suporte às fases de Combinação e Internalização. Adicionalmente, o referencial teórico articulou a Gestão Baseada em Evidências (GBE) como um antecedente necessário ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), oferecendo um novo ângulo de análise para a adaptabilidade de organizações do terceiro setor.

No campo das aplicações práticas, a pesquisa-ação gerou resultados tangíveis de alto valor para a instituição. A intervenção culminou no mapeamento e modelagem de 61% dos setores da FEC, na elaboração e homologação de 112 processos de trabalho e no controle físico rigoroso de um acervo composto por aproximadamente 6.800 caixas de documentos legados. No âmbito digital, consolidou-se o fluxo de processamento de 500 novos documentos eletrônicos por trimestre com indexação refinada de metadados na plataforma M-Files, garantindo agilidade e precisão nas consultas operacionais diárias.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores organizacionais e profissionais da área de Gestão do Conhecimento, este estudo oferece orientações práticas fundamentais para o amadurecimento do setor. A experiência do NUCON demonstra que o sucesso de uma iniciativa de GC depende da substituição de intuições pessoais por dados e fatos factuais, conforme preconiza a GBE.

Os resultados gerenciais indicam que a estruturação de um painel de indicadores tático-operacionais (como o detalhado no Quadro 1) permite monitorar ativamente a produtividade da equipe, auditar inconsistências financeiras em contratos de fornecedores externos e garantir a prontidão de auditorias de convênios. A governança baseada em metodologias híbridas e no tailoring metodológico (PM Canvas e abordagens ágeis combinadas ao controle arquivístico rígido) serve como um guia gerencial para a condução de mudanças culturais em outras organizações que buscam mitigar riscos de glosas e racionalizar custos operacionais de armazenagem de forma sustentável.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Entre as limitações metodológicas enfrentadas, destaca-se a natureza de estudo de caso único centrado no ecossistema específico da FEC, o que restringe a generalização direta dos resultados para organizações de diferentes setores da economia ou com estruturas de governança distintas. Sob a perspectiva temporal, as ferramentas propostas no roadmap de sustentação para os futuros ciclos de maturidade de GC da fundação tais como a base de conhecimento estruturada em formato Wiki (Quadro 2), o sistema de gamificação para incentivo à colaboração e a rotação assistida de setores com mentoria (job rotation), foram

validadas conceitualmente, mas ainda se encontram em etapas preliminares de maturação prática, impedindo uma avaliação longitudinal de seus impactos no longo prazo.

Para a continuidade e aprofundamento das investigações, sugere-se a realização de estudos multicase comparativos entre diferentes fundações de apoio brasileiras, buscando mapear o nível de maturidade em GC em nível nacional e sua relação com gestão de projetos. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas quantitativas futuras que meçam de forma empírica o impacto da modelagem de processos e da centralização documental sobre a redução das taxas de erro em auditorias externas e sobre o índice de rotatividade (turnover) de colaboradores nas instituições.

6. REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

BARENDT, E.; ROUSSEAU, D. M.; BRINER, R. B. *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management, 2014.

CASCIO, J. Facing the Age of Chaos. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1126>.

CEZAR, L. C. et al. Gestão Baseada em Evidências no Setor Público: Desafios e Oportunidades. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 289-314, 2022.

CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONFIES). III Prêmio das Boas Práticas de Gestão das Fundações de Apoio. Brasília: CONFIES, 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DETERDING, S. et al. From game design elements to gamefulness: defining gamification. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. ACM, p. 9-15, 2011.

DUMAS, M. et al. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FUNDAÇÃO EUCLIDES DA CUNHA (FEC). *Programa de Integridade e Auditoria Interna*. Niterói: FEC, 2020.

GONÇALVES, M. A. et al. Maturidade em Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas: uma análise pós-pandemia. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 27, n. 4, p. 112-135, 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, F. A. et al. Ambientes digitais colaborativos e gamificação na retenção do conhecimento tácito: abordagens pós-pandemia. *Informação & Sociedade*, v. 33, n. 2, p. 75-98, 2023.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The Six Core Elements of Business Process Management. In: *Handbook on Business Process Management 1*. Berlim: Springer, p. 105-122, 2015.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as evidence-based management?. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 256-269, 2006.

ROUSSEAU, D. M. (Ed.). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

SANTOS, R. J. et al. Escritório de Processos (BPM Office) como indutor da conversão do conhecimento organizacional. *Gestão & Produção*, v. 30, n. 1, e1234, 2023.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, L. F. et al. Metodologias híbridas de gerenciamento de projetos em ambientes de transição para o teletrabalho. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, n. 3, p. 45-67, 2021.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.