

ANDRÉ LUIS DEL TIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**PUC-CAMPINAS
2006**

ANDRÉ LUIS DEL TIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada para defesa visando à obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação, pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Área de concentração: Administração da Informação.

Orientação: Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella.

**CAMPINAS
2006**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

t658.403 Del Tio, André Luis.

D366g Gestão do conhecimento aplicado ao planejamento estratégico de instituição de ensino superior / André Luis Del Tio. - Campinas: PUC-Campinas, 2006.
91p.

Orientador: Orandi Mina Falsarella.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Ciência da Informação.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Ciência da informação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Ensino superior. 5. Tesaurus. I. Falsarella, Orandi Mina. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

22.ed.CDD – t658.403

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Autor (a): DEL TIO, André Luis

**Título: “GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR”.**

Orientador (a): Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella

Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação

Este exemplar corresponde à redação final da
Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação da
PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

Data: 05/12/2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella

Prof^a. Dra. Nair Yumiko Kobashi

Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho

DEDICATÓRIA

A minha esposa e
aos meus pais

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter-me iluminado nessa caminhada tão importante da minha vida.

Ao Ex-Reitor, Pe. José Benedito de Almeida David, e ao atual, Pe. Wilson Denadai, pela confiança em mim depositada e pelo apoio para que conseguisse cumprir essa importante etapa de meus estudos.

Aos Professores do Programa de Mestrado da PUC-Campinas, pela dedicação, apoio e conhecimento transmitido.

Ao meu pai, Sr. Wilson Del Tio, carinhosamente apelidado de Sueco, pelas longas noites trabalhadas para garantir os recursos financeiros necessários para a criação e educação de seus filhos.

À minha mãe, Dona Benedita Giacomelli Del Tio, pelo constante apoio e, principalmente, pela força nos momentos mais difíceis. Certamente, sem o seu apoio incondicional, não teria conseguido chegar ao fim deste trabalho.

À minha amada esposa, Ana Beatriz de Melo Alexandre Del Tio, pela paciência de ler constantemente a minha dissertação e apresentar críticas e propostas de melhoria. Agradeço a colaboração de, muitas vezes, abrir mão de momentos sociais com nossa família para que pudesse desenvolver os meus estudos e a dissertação. Vale lembrar também a colaboração pelo auxílio na verificação das Referências.

À minha irmã, Juliana Del Tio, e ao meu amigo e mestre, Prof. Luiz Antonio Razera, pela revisão ortográfica deste meu trabalho.

Aos meus irmãos Gerson Del Tio e Wilson Del Tio Jr., às minhas cunhadas Renata Chiulle Del Tio e Adriana Ciaramello Del Tio, e também ao meu futuro cunhado Rodrigo Brossi, pelo constante apoio e incentivo.

Aos meus amigos Marcelo Garrido, Tadeu Coelho de Souza, Maria Cecília Dall'Oca e Gustavo Martins, pela ajuda, sugestões e críticas na elaboração das figuras e no desenvolvimento do texto.

E, finalmente, ao meu dedicado orientador, Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella, a quem não tenho palavras para expressar o respeito e admiração que passei a ter por sua capacidade e personalidade. Registro o empenho e a disponibilidade apresentada para o desenvolvimento deste trabalho. Professor Orandi, muito obrigado, tenha certeza de que é uma pessoa muito importante na minha formação acadêmica e profissional.

RESUMO

Com as constantes mudanças do mundo globalizado e o acirramento da concorrência, as incertezas do futuro são cada vez maiores para qualquer organização. Não menos diferente é a situação das Instituições de Ensino Superior do Brasil. Dessa forma, as Instituições têm que buscar constantemente a melhoria na qualidade dos serviços prestados para manter e conquistar novos alunos. Para melhorar esse cenário de concorrência, o Planejamento Estratégico torna-se um referencial para as organizações traçarem seus caminhos de maneira projetada e organizada, otimizando a utilização dos recursos humanos e financeiros. Porém, para a sua elaboração, é necessário utilizar um conjunto de informações, cada vez mais restritas, para o desenvolvimento adequado da Instituição. Nesse sentido, a área de Ciência da Informação, especificamente a Gestão do Conhecimento, com sua técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento apoiada pelo tesouro funcional, pode contribuir com o processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Assim, este trabalho visa verificar a aplicação dessa técnica, tendo como suporte o tesouro funcional no processo de elaboração de um Planejamento Estratégico. Para comprovar a viabilidade dessa aplicação, foi realizada uma análise de um Planejamento Estratégico desenvolvido por uma Instituição de Ensino Superior, sem a utilização desses conceitos.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento Estratégico, Ciência da Informação, Gestão do Conhecimento, Interação entre os Modos de Conversão do Conhecimento, Tesouro Funcional.

ABSTRACT

With the constant changes of the globalized world and with the increase of the competition the uncertainties of the future are bigger and bigger for any organization; it isn't different the situation of the brazilian universities. Constantly, they have to look for the improvement in the quality of their services. To improve this scene of competition the Strategic Planning becomes a referencial to the organizations trace their ways in projected and organized way, optimizing the use of human and financial resources. However for its elaboration it is necessary to use a set of information, restricted, for development of an adequate product for the Institution. In this direction, the area of the Information Science, specifically the Knowledge Management, can contribute with the process of elaboration of the Strategic Planning. Thus, the objective of this work is verify the application of these techniques to the process of elaboration of a Strategic Planning. To prove the viability of this application, an analysis of a developed Strategic Planning will be carried through, for an Institution of Superior Education, without the formal use of the techniques of Knowledge Management.

KEY WORDS

Strategic Planning, Information Science, Knowledge Management, Interaction enters the Ways of Conversion of the Knowledge, Functional Thesaurus.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Teoria da Informação	14
Figura 02 - Espiral do Conhecimento	18
Figura 03 - Conteúdo do Conhecimento Criado pelos Quatro Modos	19
Figura 04 - Fluxo do Processo de Gestão do Conhecimento	22
Figura 05 - As Cinco Tarefas do Planejamento Estratégico	28
Figura 06 - Estrutura do Planejamento Estratégico para o Trabalho	40
Figura 07 - Integração dos Processos de Gestão do Conhecimento aos de PE	43
Figura 08 - Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro	46
Figura 09 - Educação Superior: organização acadêmica	47
Figura 10 - Organograma da PUC-Campinas	54
Figura 11 - Modelo de Planejamento Estratégico da PUC-Campinas	56
Figura 12 - Integração do modelo de PE da IES com a técnica de Gestão do Conhecimento e tesouro funcional	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C.	Antes de Cristo
AFAPUCC	Associação de Funcionários Administrativos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas
APROPUCC	Associação de Professores da Pontifícia Universidade Católica de Campinas
CA	Centro Acadêmico
CI	Ciência da Informação
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
CONARQ	Conselho Regional de Arquivo
CONSUN	Conselho Universitário
DA	Diretório Acadêmico
DPLAN	Departamento de Planejamento e Organização
EAD	Ensino a Distância
ENAD	Escola Nacional de Administração Pública
IES	Instituição de Ensino Superior
IME	Instituto Militar de Engenharia
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PE	Planejamento Estratégico
PUC-Campinas	Pontifícia Universidade Católica de Campinas
SBI	Sistema de Bibliotecas e Informação
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema.....	1
1.2. Objetivo do trabalho.....	5
1.3. Justificativa do trabalho.....	5
1.4. Método de pesquisa.....	6
1.5. Estrutura do trabalho.....	7
2. CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	9
2.1. Definições e conceitos	9
2.2. Gestão do Conhecimento	15
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
3.1. Definições e conceitos	23
3.2. Desenvolvimento da visão estratégica e da missão do negócio	29
3.3. Estabelecimento de objetivos	32
3.4. Elaboração de estratégias para atingir os objetivos.....	37
4. GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE IES.....	41
4.1. Aplicação da Gestão do Conhecimento ao PE com base nos referenciais teóricos.....	41
4.2. Aplicação da Gestão do Conhecimento ao processo de elaboração do PE de uma IES.....	44
4.2.1. Estrutura e funcionamento das IES no Brasil.....	45
4.2.2. Características dos cursos e programas oferecidos	50
4.2.3. Estrutura organizacional da IES.....	52
4.2.4. Descrição do processo de elaboração do PE	56
4.2.5. Descrição dos resultados do PE	59
4.2.6. Análise do PE da PUC-Campinas com base na técnica de Gestão do Conhecimento e Tesouro Funcional.....	76
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PRÓXIMOS TRABALHOS.....	83
REFERÊNCIAS.....	86

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do problema

A maioria das organizações, independentemente do setor da economia em que atuam, tem intensificado os investimentos, visando à qualidade na execução de suas atividades para surpreender os seus clientes com novos produtos e serviços, além de melhorar os já existentes. Hoje, a concorrência torna-se uma ameaça para as organizações que não buscam, constantemente, a melhoria de seus processos.

Não menos diferente é a situação das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, especialmente as particulares e tradicionais, que perdem espaço para outras que surgem quase que diariamente ou para organizações de outros setores da economia que passam a investir nesse nicho de mercado.

Tachizawa e Andrade (2002) destacam que as fronteiras que dividiam setores econômicos e ramos de negócios do mercado e, conseqüentemente, as organizações que operavam dentro de tais setores estão caindo rapidamente. A concorrência pode surgir inesperadamente de qualquer lugar. Isso significa que as organizações, entre elas as IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas.

Esse cenário de concorrência vem-se formando desde o ano de 1996, com o início do processo de abertura da educação brasileira, notadamente, com a edição e publicação da Lei nº 9394/96¹, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.

¹ Ministério da Educação. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acessado em 19/12/2005.

Desde então, observa-se que não há mais espaço para uma instituição que preste um atendimento de baixa qualidade a seus alunos, principalmente, aqueles relacionados à qualidade do ensino.

As IES utilizam seus recursos, com maior ênfase, na qualidade do ensino prestado; no entanto, é também importante a gestão administrativa. Mas, observa-se, nessa área, uma carência muito grande em boa parte das instituições, pois os fluxos de trabalho são burocráticos e centralizados. Possivelmente, a centralização justifica-se pela falta de autonomia dispensada aos níveis funcionais e operacionais, considerando, em alguns casos, a inexistência de instrumentos de controle mais eficazes e, em outros, a falta de preparação dos recursos humanos na execução de suas atividades.

Para melhorar esse cenário, algumas instituições desenvolvem o seu Planejamento Estratégico (PE), com o objetivo de traçar os caminhos futuros de maneira projetada e organizada, conforme a disponibilidade de recursos acadêmicos e administrativos.

Porter (1997) afirma que uma organização sem PE bem estabelecido corre sérios riscos de fechar suas portas em face da concorrência agressiva existente, hoje, no mercado globalizado.

Ainda, segundo Porter (1997), o PE é um processo que visa estabelecer os rumos da organização dentro de um determinado período de tempo e que possibilita gerar diferenciais competitivos. Esse processo busca desenvolver cenários, que a instituição considera ideais para o seu ramo de atuação, e traçar as estratégias para alcançá-los.

Para a elaboração de um PE adequado às possibilidades da instituição, a informação passa a ter um papel fundamental para os gestores estabelecerem indicadores e metas ideais para as IES traçarem os melhores cenários e conseguirem desenvolver, ao longo do tempo, todos os objetivos planejados.

Porém, as informações no mercado estão, cada dia, mais restritas, devido à concorrência, e, como afirma Herscovici (2003), parte da informação deixa de ser pública, para ser discutida livremente. A própria lógica do mercado, a concorrência, acaba afastando parte da Informação do espaço público e da livre discussão a ele ligada. Trata-se de uma reprivatização da informação.

Assim, utilizar as restritas informações para identificar as ameaças e oportunidades é um fator primordial para se estabelecerem os objetivos de um PE. Para se atingirem esses objetivos, as IES necessitam definir, claramente, suas metas e, com base nelas, construir indicadores que servirão para os gestores realizarem acompanhamento e monitoramento dos objetivos traçados.

Uma Área que pode contribuir na elaboração desse processo tão importante do PE é a Ciência da Informação (CI). Essa contribuição poderá ser feita por meio da utilização de suas técnicas e conhecimentos. Segundo Pinheiro e Loureiro (1995), a CI possui um corpo de conhecimento ligado à produção, coleta, organização, armazenagem, recuperação e utilização da informação.

A CI é uma Área relativamente nova e suas bases filosóficas e técnicas estão apoiadas em outras Áreas do conhecimento. Rees e Saracevic (1967) afirmam que a CI é um ramo de pesquisa que toma sua substância, seus métodos e suas técnicas de diversas disciplinas para chegar à compreensão das propriedades, comportamentos e circulação da informação.

Dentre os vários ramos de atuação da Área de CI, para desenvolvimento desse trabalho, a Gestão do Conhecimento, especificamente a sua técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento, receberá um destaque especial no processo de elaboração do PE.

A técnica de Gestão do Conhecimento pode contribuir para que todos os envolvidos no processo de elaboração do PE possam compreendê-lo e dele participar de forma ativa, potencializando o resultado final do citado processo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, pág 69):

"A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e informações e, a partir daí, da criação do conhecimento, estabelecimento de modelos mentais ou habilidades técnicas necessárias para o desenvolvimento ou aprimoramento de atividades compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento diretamente de outro, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática".

Com base na citação anterior, observa-se que a socialização tem como objetivo compartilhar o conhecimento. Entretanto, a formação de novos conhecimentos não se deve apenas à socialização e, sim, a um conjunto de modos que interagem de maneira estruturada.

Nonaka e Takeuchi (1997, pág 80) destacam esses fatores:

"em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um 'campo' de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Em segundo, o modo de externalização é provocado pelo 'diálogo ou pela reflexão coletiva', nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento oculto que, de outra forma, é difícil ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente provenientes de outras seções da organização em uma 'rede', cristalizando-os, assim, em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, 'aprendendo fazendo' provoca a internalização".

Esse conjunto de fatores deve ser documentado de forma estruturada para que as pessoas, independentemente de terem ou não participado do processo de elaboração, possam entendê-lo e utilizá-lo.

O tesouro funcional é uma ferramenta de apoio para organização da informação que, efetivamente, pode contribuir na estruturação dos documentos gerados no processo de elaboração do PE, bem como no entendimento das pessoas que utilizarem os documentos.

Segundo Daufí e Martinez (1998), o tesauro funcional facilita o processo de busca, recuperação e entendimento de informações específicas contidas em documentos, criando uma linguagem única para cada assunto.

Dessa forma, o tesauro funcional será utilizado como uma ferramenta de apoio à técnica de Gestão do Conhecimento utilizada no processo de elaboração do PE.

1.2. Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é apresentar como a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada ao PE, por meio de sua técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento), apoiada pelo tesauro funcional para a organização das informações.

Além disso, como forma de verificar essa aplicação, será realizada análise de um PE desenvolvido por uma IES sem a utilização formal dessa sistemática.

1.3. Justificativa do trabalho

Com as constantes mudanças do mundo globalizado, notadamente na economia e nas tecnologias, e o acirramento da concorrência, as incertezas do futuro são cada vez maiores para qualquer organização. Observa-se que muitas instituições carecem de mecanismos diversos que as auxiliem no desenvolvimento e gerenciamento de suas atividades.

Assim, o PE surge como um referencial para as IES trilharem seus caminhos, de maneira projetada, conciliando as suas possibilidades financeiras e de pessoal.

Porém, o processo de elaboração e o resultado produzido pelo PE devem ser desenvolvidos de forma clara para que todas as pessoas da IES possam

compreender a importância de se atingir o que foi planejado. Dessa forma, não pode haver entre as pessoas um pseudo-entendimento do que se espera de cada fase do processo de elaboração do PE, bem como dos resultados produzidos.

A integração da técnica de Gestão do Conhecimento, notadamente a espiral do conhecimento e o tesouro funcional, ferramenta de apoio para a organização das informações, a essa sistemática de elaboração do PE torna-se plenamente viável, pois passa a existir um nivelamento de conceitos de cada fase do processo e os resultados esperados são estruturados de maneira adequada. Assim, as pessoas, independentemente de sua área de formação, podem participar de forma ativa, pois, compreenderão a sistemática.

Com a participação ativa das pessoas, passam elas a se sentir parte do processo e a comprometer-se mais com a busca de melhores resultados para a organização.

O trabalho justifica-se, ainda, para comprovar a multidisciplinaridade das teorias da CI em outros campos do saber e possibilitar a abertura de novas linhas de pesquisa utilizando as teorias de Gestão do Conhecimento.

Assim, espera-se que este trabalho possa fomentar novas reflexões sobre o assunto e estimular a pesquisa de novos modelos de PE ou, ainda, deixar evidente que outras áreas do conhecimento também podem utilizar como base as teorias da Área de CI no desenvolvimento e aprimoramento de seus processos.

1.4. Método de pesquisa

Como método para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre CI, Gestão do Conhecimento e PE.

A pesquisa bibliográfica foi de grande valia para a comprovação da viabilidade dos objetivos propostos neste trabalho, pois, por meio dela que, de forma detalhada,

são apresentados e fundamentados os conceitos de CI, Gestão do Conhecimento e do processo de elaboração de PE.

Conhecendo o PE, pode-se identificar como as teorias pesquisadas nos referenciais teóricos sobre a Gestão do Conhecimento, especificamente a espiral do conhecimento e a ferramenta de tesouro funcional, podem ser aplicadas no seu processo de elaboração.

Além disso, ocorreu a análise de um PE desenvolvido sem a utilização formal da técnica de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de comprovar que a aplicação da espiral do conhecimento, tendo com ferramenta de apoio o tesouro funcional, pode enriquecer o processo elaborado pela IES. Nesse caso, foi utilizado como referência o PE desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC-Campinas.

Com essa análise é possível verificar, na prática, a viabilidade da aplicação da técnica de Gestão do Conhecimento e do tesouro funcional ao processo de elaboração e ao resultado final do PE desenvolvido pela IES.

1.5. Estrutura do trabalho

Nesta Seção 1, são apresentados a contextualização do problema, os objetivos, a justificativa, a metodologia e a estrutura deste trabalho.

Na Seção 2, são detalhados os conceitos da Área de CI, Gestão do Conhecimento, notadamente a técnica da espiral do conhecimento, e a ferramenta de tesouro funcional, que são utilizados no processo de elaboração de PE.

Na Seção 3, é apresentada, de forma detalhada, a fundamentação teórica envolvendo PE, destacando seus conceitos, o desenvolvimento da visão estratégica e da missão do negócio, o estabelecimento dos objetivos e, finalmente, a elaboração de estratégias para se atingirem os objetivos.

Na Seção 4, são apresentadas as contribuições deste trabalho, sendo a primeira uma contribuição teórica envolvendo a integração dos conceitos detalhados nas Seções 2 e 3, e a segunda, uma contribuição prática, com a análise sobre o processo de elaboração e do produto final de PE de IES, em cujo desenvolvimento não se utilizaram formalmente as técnicas de Gestão do Conhecimento e tesauro funcional. Porém, antes da análise do processo de elaboração e do produto desenvolvido, é apresentada de forma detalhada a estrutura, organização e funcionamento das IES no Brasil, bem como da universidade em que o PE foi desenvolvido.

Finalmente, na seção 5, são apresentadas conclusões e sugestões de novos temas, que podem ser desenvolvidos para o aprofundamento e enriquecimento deste assunto.

2. CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

2.1. Definições e conceitos

Como o objetivo do trabalho é apresentar uma contribuição da Área de CI para a elaboração de PE, torna-se necessário o aprofundamento e a compreensão de sua origem, desenvolvimento e, principalmente, de seus conceitos, métodos, leis, modelos e teorias.

Existem duas vertentes entre os estudiosos para a origem da CI. A primeira é que essa Área é uma evolução da biblioteconomia, como destaca Shera (1980), quando diz que um especialista em CI preocupa-se com a criação e desenvolvimento da ciência para o armazenamento e recuperação da informação e, assim, excede técnicas desenvolvidas na biblioteconomia, as quais se fundamentam, principalmente, na documentação.

A outra vertente indica que a CI teve sua origem após a 2ª Guerra Mundial, na década de 1960, com o objetivo de organizar e controlar o grande volume de informações existentes em documentos e em livros.

Aquino (2002) afirma que a CI teve a sua origem relacionada com a explosão da informação, devido ao renascimento científico depois da 2ª Guerra Mundial e ao trabalho subsequente para o controle bibliográfico e de tratamento da documentação implícita nos processos.

Em ambas as origens, o trabalho desenvolvido pela Área de CI começa a despertar o interesse de comunidades específicas e a descentralizar os tradicionais serviços desenvolvidos pelas bibliotecas públicas para os novos sistemas informacionais, com conteúdos especializados para cada Área do saber, possibilitando a criação e disponibilização de novos documentos e informações.

Segundo Aquino (2002), a necessidade de controlar as informações fez com que especialistas de outras Áreas do saber, como Física, Química, Matemática, Biologia e até mesmo das Ciências Sociais e Humanas, passassem a dedicar-se, integralmente, ao acesso e à socialização das informações em suas Áreas de origem e começassem a desenvolver atividades, tais como revistas e resumos especializados, indexação e análises das literaturas que iriam fazer parte dos sistemas informacionais.

Assim, a CI não desenvolveu suas teorias e seus modelos empíricos de forma científica e racional na mesma velocidade dos acontecimentos práticos, ou seja, os métodos práticos sempre prevaleceram, por essa interdisciplinaridade, sobre os teóricos. Nesse sentido, Le Coadic (1996) afirma que na CI não existe ainda, infelizmente, uma teoria ou um conjunto de teorias que permita representar de forma científica, racional, essas leis e esses modelos empíricos. Relativamente à matéria de informação, a prática sempre precedeu a teoria. A teoria sempre vai aos fatos e busca sua compreensão. A teoria está atrasada em relação ao empírico e, sobretudo, há desconexão entre os dois.

Smit et al (2004) destaca que a CI é um campo científico que ainda se encontra em um processo de formação. Entretanto, como não há opiniões opostas quanto a essa afirmação, tampouco se pode afirmar que exista consenso quanto ao seu objetivo e campo abrangido.

Ainda segundo Smit et al (2004), a resposta comum a essa questão mostra a constituição da Área na interdisciplinaridade, sugerindo quadros nocionais tomados de empréstimo de disciplinas, tais como a Lógica, a Administração, a Lingüística, a Teoria Geral dos Sistemas, a Psicologia, as Ciências da Computação, etc. Essa resposta, bastante freqüente na bibliografia, associa a propalada interdisciplinaridade da Área a uma reunião de diferentes disciplinas, revelando uma inconsistência teórica. O termo não se define pelo que é, mas pelas possíveis apropriações que realiza em campos do saber, estabelecidas, via de regra, por associações dependentes do problema investigado. Desse modo, se a questão é de usuário, recorre-se à Psicologia; se é de informática documentária, recorre-se à

Informática; se é de administração de sistemas, recorre-se à teoria da Administração, e assim sucessivamente.

Pinheiro (2004) afirma que a informação permeia os conceitos e definições da Área de CI, por ser seu principal objeto de estudo e, assim, esse campo de conhecimento é responsável pela geração, transferência ou comunicação e uso da informação.

Borko (1968) definiu a CI como uma disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam seu fluxo e os meios de processamento para otimizar sua acessibilidade e utilização. Relaciona-se com o corpo de conhecimentos relativos à produção, coleta, organização, armazenagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

Para Goffman (1970), o objetivo da CI é estabelecer uma abordagem científica unificada para estudar os vários fenômenos que envolvem a noção de informação, verificando se esses são encontrados em processos biológicos na existência humana ou são máquinas criadas por seres humanos. Conseqüentemente, o assunto deve estar relacionado ao estabelecimento de um conjunto de princípios fundamentais que governam o comportamento de todo o processo de comunicação e seus sistemas de informação associados.

Já Mikhailov (1980) apresenta a seguinte definição: CI é uma disciplina de cunho científico que estuda a estrutura e as propriedades relacionadas à informação científica e, ainda, as regularidades dos processos de comunicação científica.

Observa-se que ainda não existe um padrão estabelecido para a Área de CI. Porém, já se pode afirmar que os modelos que estão sendo constituídos não poderão ser comparados com os de outras disciplinas por ser uma Área de conhecimento em formação.

Para Wersig (1993), a CI deve ser vista como um protótipo de um novo tipo de ciência que não pode ser comparado com uma disciplina clássica. Esse novo tipo de ciência torna necessário o rompimento da percepção tradicional sobre as disciplinas

clássicas que não entendem as inovações e querem colocar a CI como uma disciplina tradicional que estuda a constituição de sistemas de informação e, também, a concepção de conhecimento.

Com essa afirmação de Wersig (1993), a formação conceitual da Área de CI não seria como a de outras Áreas que a precederam.

Braga (1995) afirma que são fascinantes os caminhos da CI e seu objeto, porém, ainda não são bem delimitados, pelo menos para futuro imediato. Estamos na era da informação, transitamos nas infovias, somos uma sociedade de informação-intensiva, voltada à inteligência social, marcada pela globalização / fragmentação do pós-moderno, pelo imprevisível e pelo incerto, caracterizada pelas novas tecnologias e pelos info-ambientes cambiantes que se reconfiguram indefinidamente como fractais em um grande mosaico. Certamente, somos “estudiosos dos problemas de informação”, mas está se tornando cada vez mais difícil estudar algo do qual só estamos conseguindo perceber o rastro.

Nota-se uma dicotomia em relação à utilização do termo informação, porém, segundo Wersig e Nevelling (1975), esse termo possui muita ambigüidade em sua definição e, em cada momento que o utilizamos, tem-se a necessidade de esclarecimento de seu significado.

Nesse sentido, os teóricos buscam uma definição a partir do seu campo de conhecimento e a informação ganha concepções diferenciadas conforme o ponto de vista com que é enfocada.

Le Coadic (1996, pág 07) define informação como:

“um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”.

Esse mesmo autor ainda destaca que a informação transmite um elemento de sentido. É um significado propagado a um ser consciente por meio de uma

mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc.

Já para Barreto (1994), a informação é um conjunto de significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade.

De maneira sintetizada, Wersig (1971) compreende a informação como redutora de incertezas; Shannon (1975) a vê como uma medida de probabilidade; Brookes e Belkin (1978) compreendem-na como fator primordial para a transformação da estrutura do conhecimento.

Autores brasileiros, como Gómez (1987) e Marteletto (1987), afirmam que a informação não é um fator de manutenção das estruturas e, sim, de mudanças na base de conhecimento dos sujeitos da ação e de seu meio de relação.

A representação da informação é um elemento importante para transformação na estrutura de conhecimento dos indivíduos. O termo representação deve ser compreendido como um conceito de mediação entre o emissor e o receptor e, ainda, ser entendido como o processo e o produto social da construção de sentidos para os indivíduos por meio de qualquer sistema de significação.

O sistema de significação, em muitos casos, estrutura-se com base na análise documentária, a qual, segundo Kobashi (1996), representa uma disciplina de natureza teórica que se preocupa com o tratamento de textos para que se possa realizar a sua indexação, elaboração de resumos e recuperação da Informação.

Kobashi (1996) ressalta ainda que a manipulação dos textos do domínio da ciência e a técnica, realizada na análise documentária, possibilitam o surgimento de objetos que trazem características das funções da consciência dos indivíduos, tais como função expressiva (linguagem), função representativa (mediação) e função significativa (ciência).

Assim, torna-se evidente que a Análise Documentária não possui neutralidade em relação ao documento original, pois existe a necessidade da representação de indivíduos para desenvolver os seus objetivos. Nesse sentido, também, observa-se que a base de conhecimentos do indivíduo sofre a influência por essa falta de neutralidade, pois, na grande maioria das vezes, ela se forma com o contato e a apropriação da realidade de estruturas conceituais, lógicas e culturais desenvolvidas e socializadas por outros indivíduos.

Por meio do modelo da teoria da informação (Figura 01), que, segundo Le Coadic (1996), define um processo intermediário que possibilita a troca de informações entre as pessoas, torna-se mais claro como ocorre a falta de neutralidade no processo de formação da base de conhecimento dos indivíduos e como estes são influenciados.



Le Coadic. A Ciência da Informação. Brasília: Briquet de Lemos, 1996

Figura 01 – Teoria da Informação

Observa-se que o emissor transmite uma informação por meio de uma mensagem, emitida por um canal de comunicação, a qual é recebida pelo receptor. Esse processo, desde seu início, sofre com a falta de neutralidade, pois a base de conhecimentos e de interpretações do emissor e do receptor é diferente, propiciando uma pseudocompreensão da informação entre eles.

É comum existir entre os indivíduos essa distorção no processo de comunicação, pois o emissor que transmite a informação possui uma base de conhecimento sobre o assunto diferente da base de conhecimento do receptor. Diante dessas diferenças, sem um alinhamento de termos, a informação transmitida pelo emissor pode ser interpretada de maneira equivocada pelo receptor, comprometendo a formação de sua base de conhecimento.

Essa distorção no processo de comunicação pode gerar para uma organização prejuízos econômicos e até no desenvolvimento de suas atividades, comprometendo sua imagem diante de seus clientes e fazendo com que ela perca espaço para seus concorrentes.

É importante a Área da CI realizar a documentação desse processo de comunicação para gerar novas informações registradas. A documentação, segundo Shera (1980), é definida como um elemento da organização bibliográfica que preenche as necessidades dos estudiosos com a função de acelerar a circulação das informações registradas.

Já Otlet (1934) define a documentação como um processo que possibilita reunir, classificar e difundir todos os documentos independentemente de sua espécie, referente a todos os setores da atividade humana.

Assim, para esse trabalho, a CI é compreendida como uma Área em formação epistemológica, que busca elaborar as suas teorias para agrupamento, desenvolvimento, interpretação, recuperação e, principalmente, socialização das informações de forma adequada para uma sociedade em constante modificação.

2.2. Gestão do Conhecimento

Cada vez mais, ouve-se falar em Gestão do Conhecimento dentro das organizações, dos centros de pesquisas e das universidades. Porém, antes de se falar em Gestão do Conhecimento, é necessário o entendimento do termo conhecimento.

As necessidades das organizações, hoje, independentemente do ramo de atuação, são diferentes daquelas de um passado relativamente próximo. Isso porque a demanda do mercado exigiu profundas transformações nos processos de produção e, principalmente, no perfil dos profissionais.

Percebe-se que as organizações, para atender essa demanda, estão propiciando um ambiente adequado para o desenvolvimento nos seus processos de um outro recurso, além do financeiro e do ativo fixo, que o é conhecimento.

Para Angeloni (2002), o conhecimento corresponde a um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e valorativamente elaboradas. Dessa forma, o conhecimento não é um acúmulo de informações e, sim, sua concatenação estruturada, visando à legitimação empírica, cognitiva e emocional.

Já Morin (1986) destaca o conhecimento como a interpretação das dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma mais representativa e completa.

Segundo Setzer (2001), o conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém. Davenport (1997) complementa afirmando que o conhecimento é uma mistura homogênea de experiências, valores, informações e *insight* experimentado.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento representa um fluxo de mensagens extraído de um meio ou material associado às crenças, valores e compromissos dos indivíduos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, com base nas citações anteriores, o conhecimento é compreendido como o conjunto de informações estruturadas e associadas às crenças e valores dos indivíduos e organizações, o qual possibilita uma nova interpretação da realidade e o desenvolvimento de novos produtos, processos e atividades.

Segundo Polanyi (1967), existem dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e partilhado, por meio de manuais de trabalho, relatórios, pesquisas e da memória de computador. Assim, ele está embutido nos processos e serviços, nos produtos, nas ferramentas ou registrado em documentos.

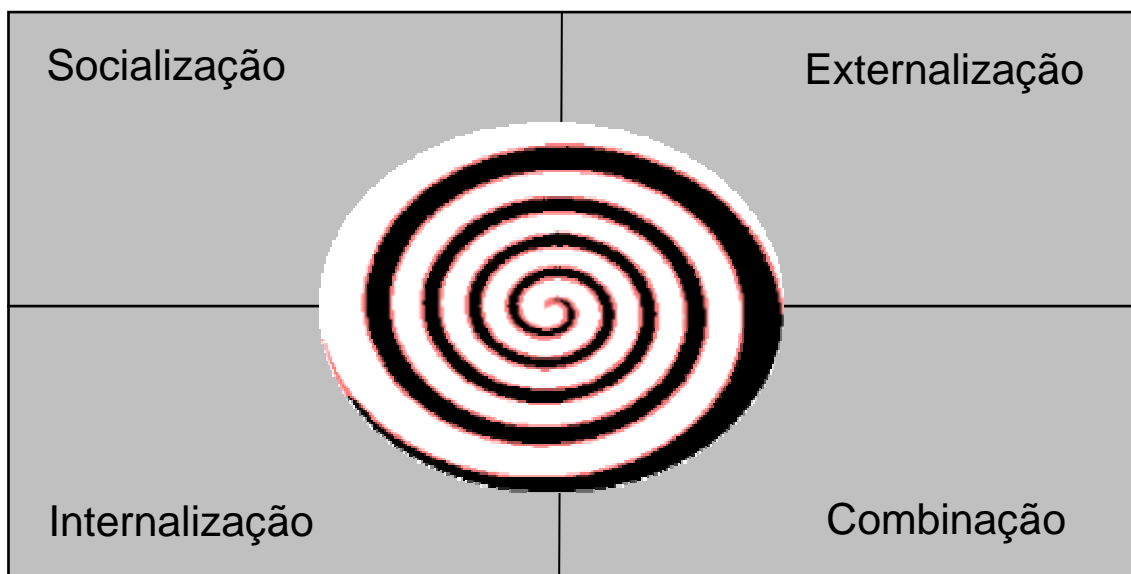
Já o conhecimento tácito não é facilmente codificado, uma vez que, internalizado pelo indivíduo, é de difícil transferência para outros. Não pode ser codificado nem diretamente comunicado. Dessa forma, ele está incorporado nos indivíduos.

Nonaka & Takeuchi (1997) destacam que o conhecimento somente pode ser criado quando ocorre a combinação dos dois tipos, o tácito e o explícito, o que possibilita quatro modos de conversão de conhecimento, que são:

1. conhecimento tácito em conhecimento tácito, denominado de socialização. É o processo de compartilhamento de experiência entre os indivíduos facilitando a elaboração de modelos mentais;
2. conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado de externalização. É o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Ocorre, normalmente, pelo diálogo entre os indivíduos ou pela reflexão coletiva do grupo, utilizando-se metáforas ou analogias para estimular a difícil comunicação do conhecimento tácito.
3. conhecimento explícito em conhecimento explícito, denominado de combinação. É o processo de sistematização de novos conceitos apresentados com os já existentes, gerando uma nova base de conhecimento.
4. conhecimento explícito em conhecimento tácito, denominado de internalização. É o processo de aprender fazendo, ou seja, a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

Porém, os modos de conversão utilizados de forma isolada são uma base limitada na criação do conhecimento. No entanto, se existir a interação entre eles,

surgem as inovações. Essa técnica **de interação entre os modos de conversão do conhecimento** é representada por Nonaka & Takeuchi (1997) como espiral do conhecimento (vide figura 02).

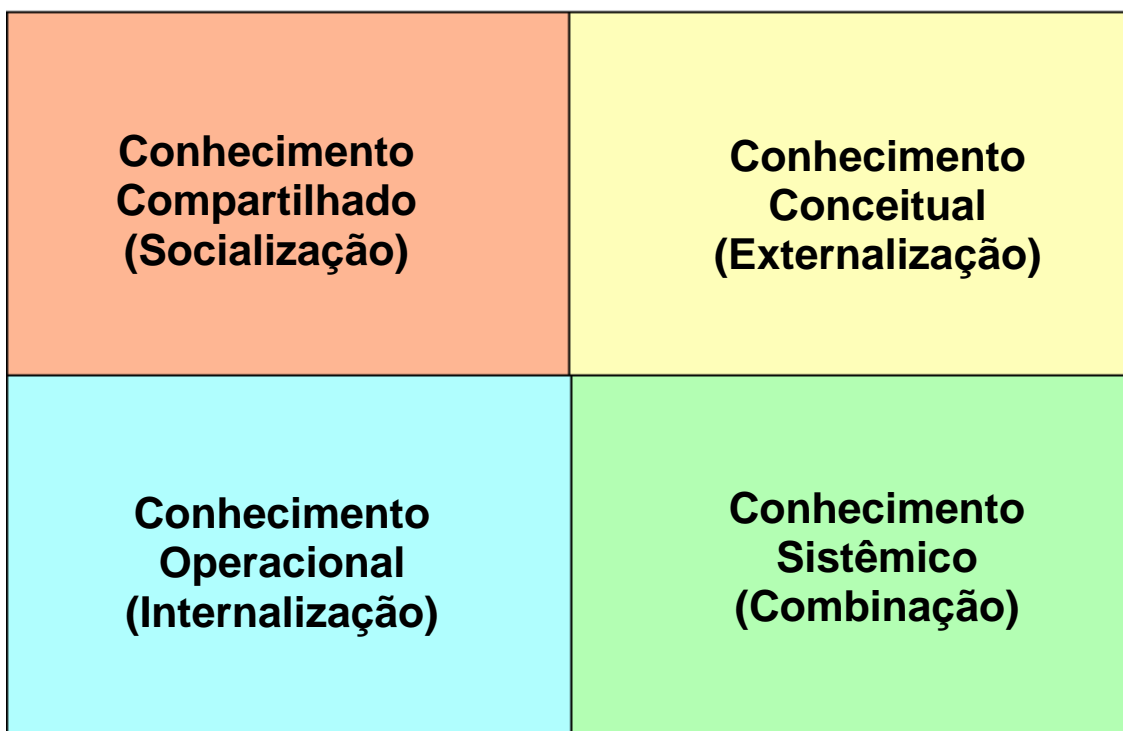


Fonte: Nonaka, I.; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Campus 1997

Figura 02 - Espiral do Conhecimento

Cada quadrante da Espiral representa um dos modos de conversão do conhecimento e os produtos gerados em cada um deles são diferentes.

Quando ocorre a socialização entre os indivíduos, o produto gerado é o conhecimento compartilhado. Já com a externalização, é desenvolvido o conhecimento conceitual. Com a combinação, é criado o conhecimento sistêmico; e, finalmente, com a internalização, é produzido o conhecimento operacional (vide figura 03).



Fonte: Nonaka, I.; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Campus 1997
Figura 03 – Conteúdo do Conhecimento Criado pelos Quatro Modos

De forma prática, a técnica de integração dos modos na espiral ocorre quando os indivíduos compartilham os seus conhecimentos sobre um determinado assunto, possibilitando o desenvolvimento do conhecimento conceitual sobre ele. Com base no conhecimento conceitual, pode-se criar um protótipo adequado ao conhecimento compartilhado e, assim, obter o conhecimento sistemico. Finalmente, com conhecimento sistemico detalhado, pode-se operacionalizar o assunto.

Porém, o resultado gerado pela integração dos modos deve ser registrado de maneira adequada. Assim, surge a necessidade de desenvolver um tesouro funcional, que, segundo o Conselho Regional de Arquivo – CONARQ, representa um dicionário que reúne termos derivados da linguagem natural, normalizados e preferenciais, agrupados por afinidade semântica, com indicação das relações de equivalência, hierárquicas, partitivas, de negação e funcionais estabelecidas entre eles.

Dessa forma, a utilização do tesauro funcional propiciará o entendimento e o nivelamento na linguagem dos indivíduos envolvidos no processo da Espiral. Esse alinhamento na comunicação é fundamental no processo para a transformação na estrutura do conhecimento, pois evita uma dicotomia de termos e, conseqüentemente, uma distorção das informações transmitidas.

A principal característica do tesauro funcional, conforme os arquivos produzidos pela New South Wales (2004), é que sua criação nasce das funções e atividades geradas em uma determinada instituição e, assim, torna-se uma ferramenta personalizada para cada organização.

Segundo Smit et al (2004), uma das funções do tesauro funcional é possibilitar às pessoas navegar de sinônimos ou termos não adotados pela Instituição para a terminologia correta.

Para isso, o tesauro funcional deverá ser desenvolvido e aprimorado de acordo com a realização de cada modo da espiral do conhecimento, para adequar a linguagem e registrar as informações de forma estruturada.

Essa conceituação sobre a criação do conhecimento facilita a compreensão da Gestão do Conhecimento que, segundo Angeloni (2002), é um conjunto de processos que controla a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.

Para Mello (1999), ela é entendida como tentativa de alavancar o desempenho organizacional pela localização, aplicação e manutenção do conhecimento.

Com o dinamismo do mercado, a Gestão do Conhecimento é um processo que deve ser entendido como algo permanente dentro das organizações. Davenport e Prusak (1998) afirmam que as atividades baseadas no conhecimento, como novos processos e produtos, tornam-se as funções primordiais para as organizações, que

se diferenciam umas das outras por aquilo que sabem e por deterem o domínio sobre os seus processos.

As organizações que nela investem sempre estão à frente de seus concorrentes. Por mais que esses copiem e até mesmo busquem aperfeiçoar a qualidade e preço do produto ou serviço, aquelas já estarão em um novo patamar de qualidade, eficiência e criatividade.

A Tecnologia de Informação (TI)² exerce um papel de apoio fundamental na Gestão do Conhecimento. É importante ressaltar que a TI é um dos fatores da Gestão do Conhecimento e que esta contempla outros, como os aspectos humanos e gerenciais. Nesse sentido, Devenport e Prusak (1998) destacam que a Gestão do Conhecimento é muito mais do que tecnologia, embora essa também dela seja parte integrante.

Para a Gestão do Conhecimento, a TI ainda possui um grande desafio, que é obter o conhecimento que está fracionado na organização e representá-lo de maneira acessível para todos os indivíduos.

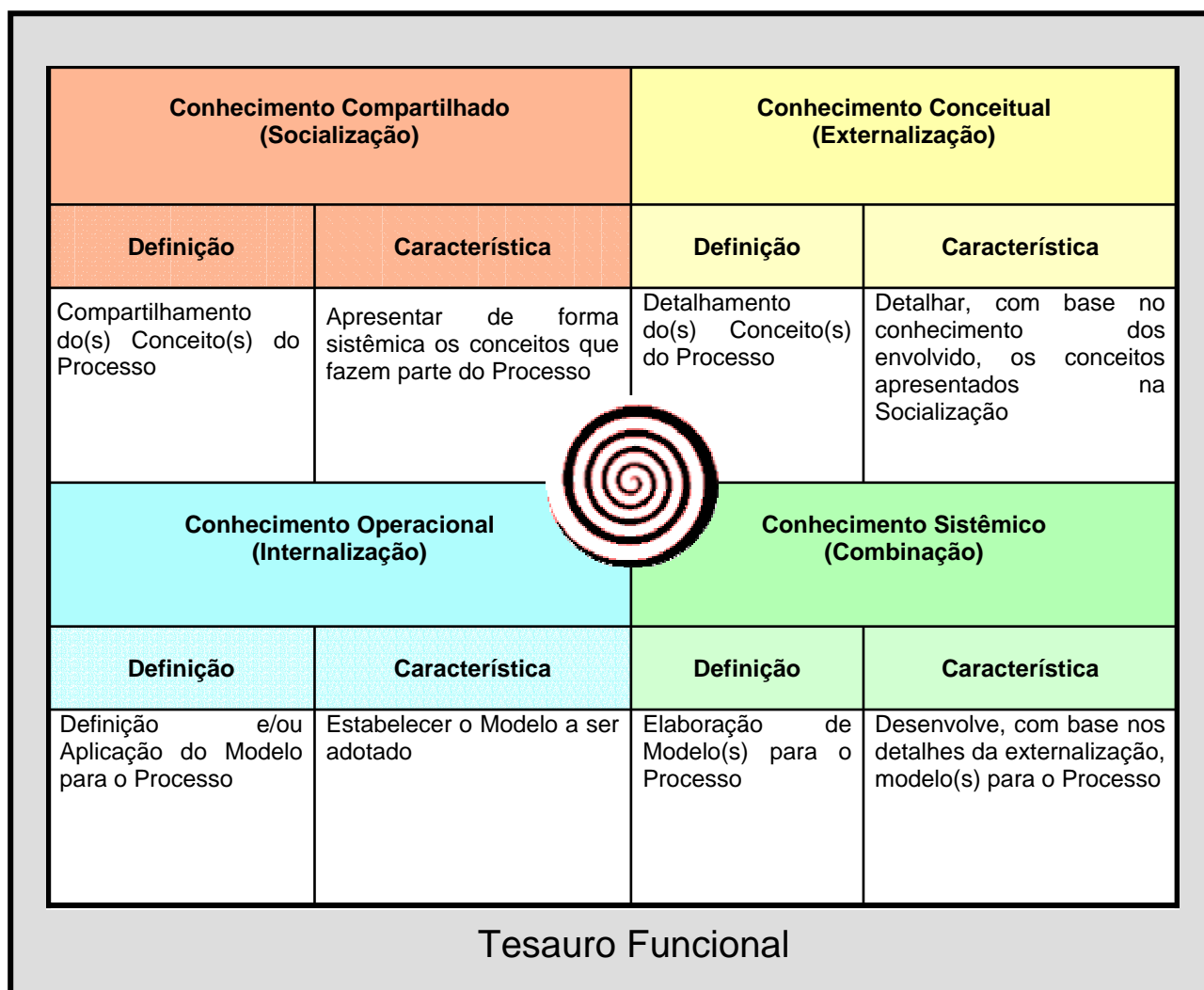
Existem, no mercado, várias TI que auxiliam na Gestão do Conhecimento, porém, é necessária uma avaliação criteriosa antes da sua utilização. Carvalho e Ferreira (2000) afirmam que existem fornecedores de software que aplicam interpretações erradas em seus produtos relativamente ao processo de Gestão do Conhecimento.

Portanto, o processo adequado de escolha de TI será um aspecto crítico para as organizações que pretendem utilizá-la como suporte para a Gestão do Conhecimento.

Assim, para este trabalho, a Gestão do Conhecimento será tratada como um processo contínuo, que permitirá, constantemente, rever os conceitos de PE, sempre com os métodos de conhecimento compartilhado (socialização), conhecimento

conceitual (externalização), conhecimento sistêmico (combinação) e conhecimento operacional (internalização).

A figura 04, visando contemplar o que já foi mencionado, apresenta, de forma sintetizada, como será o fluxo do processo de Gestão do Conhecimento para este trabalho.



Fonte: Del Tio, A. L. Gestão do Conhecimento Aplicado ao Planejamento Estratégico de IES. 2006

Figura 04 – Fluxo do Processo de Gestão do Conhecimento

Com base na figura, observa-se que a aplicação da técnica de interação dos modos de conversão do conhecimento fica em destaque e o tesouro funcional aparece atrás como uma base de apoio.

² O termo **Tecnologia da Informação** serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação (Rezende 2000).

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1. Definições e conceitos

Antes de discutir o PE, é necessário entender e definir o conceito de planejamento que será utilizado neste trabalho.

O planejamento não é um conceito novo. Existe desde o momento em que a espécie humana começou a pensar e a buscar o seu desenvolvimento no decorrer dos tempos. A busca por esse desenvolvimento resulta constantemente em novas e complexas necessidades econômicas, sociais, tecnológicas e assim por diante. Intrínseco a esse processo de evolução do ser humano está o desenvolvimento das formas de planejamento.

Carvalho (1979) afirma que o número de alternativas de ação hoje existentes é incrivelmente maior. Enfrentamos as conseqüências da complexidade de oportunidades e usufruímos as vantagens desse desenvolvimento. Inerente ao próprio ser humano, o processo decisório sempre exigiu dos indivíduos procedimentos lógicos de raciocínio facilitadores das decisões. Pode-se mesmo afirmar que o homem começou a planejar a partir do momento em que principiou a pensar.

Esse autor cita, ainda, vários trabalhos que se utilizaram de planejamento no decorrer da história, como a construção das pirâmides do Egito, a irrigação agrícola desenvolvida na Mesopotâmia antiga, as obras civis das cidades gregas e romanas, os processos de embarcações das mais distintas civilizações, etc. Mais recentemente, podemos destacar os programas de desenvolvimento econômico-administrativo-regional, levados a efeito por quase todas as cidades, estados e nações. Os exemplos são vários e marcantes, crescendo em número e diversidade no decorrer do próprio desenvolvimento histórico.

Carvalho (*apud* Costa 1971) destaca que, no Brasil, os primeiros relatos ocorreram na época da colonização. Porém, é no período da Independência que existe um número maior de informações sobre planejamento, seguindo, a partir daí, o processo natural de evolução. Nesse período, os planejamentos eram voltados quase que totalmente para o setor de transporte e tinham como objetivo principal estabelecer a comunicação com as cidades do interior.

Fato histórico que merece destaque foi o plano de 1934, denominado Plano Geral de Viação Nacional, que começou a tomar forma de um planejamento fundamentado tecnicamente, pois tinha como mérito dar formas concretas e documentais à decisão de planejamento. Depois, assim como nos demais países, os planejamentos evoluíram e diversificaram-se.

Conceitualmente, o planejamento tem por finalidade ordenar de forma lógica as ações futuras de um plano para torná-las concretas e, assim, alcançar o resultado desejado. Esse conceito de planejamento possui nomenclaturas distintas, mas, como se pode notar, a seguir, a essência geral não é muito divergente entre os autores.

Segundo Bernardes (1993), planejar é fazer o esboço de um futuro desejado, com os meios efetivos de realizá-los.

Já para Chiavenato (2000), o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. Essa definição faz do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber aonde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá.

De acordo com Maximiano (2000), o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão nele colocadas em prática são decisões de planejamento.

Ainda segundo esse autor, com base nesses conceitos básicos, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras. Assim, PLANEJAR é:

- definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- definir meios para possibilitar a realização de resultados;
- interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra desejada, dentro de um intervalo de tempo;
- tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

Stephanes (1978) afirma que o planejamento baseia-se na elaboração de planos e metas, visando objetivos a serem alcançados por meio de processo contínuo e sistemático, determinando os prazos e as formas necessárias para alcançá-los, de maneira integrada e compatível, visando o desenvolvimento econômico e social.

Observa-se que, em várias das definições apresentadas, o planejamento é citado como um processo. Assim, Carvalho (1979) também defende essa definição e apresenta uma contribuição, apontando que o planejamento é um processo, um conjunto de fases (subprocessos, processos) pelas quais realiza uma operação.

Sendo um conjunto de fases, um processo e a sua realização não são aleatórios. O processo é sistematizado, obedece à relação, precisa de interdependência que o caracteriza como um sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico, visando alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado. O conjunto de fases que caracteriza o processo pode ser representado por conhecimento da realidade (ou situação), decisão, ação e crítica.

Outro ponto que se destaca na definição de Stephanes (1978) é o fato de o planejamento ser um processo contínuo e sistemático, ou seja, é necessário que, constantemente, seja revisto e aprimorado, sem perder o foco no resultado final,

para verificar se as fases estão sendo cumpridas de acordo com o estabelecido para alcançar os objetivos planejados.

Assim, para este trabalho, o planejamento representa o processo responsável pela elaboração de metas e planos para se alcançarem objetivos previamente estabelecidos.

Essa conceituação de planejamento facilita o processo de compreensão do PE.

O PE, segundo Hax e Majluf (1984), visa organizar, de forma disciplinada, os maiores processos da organização e, assim, melhorar, de maneira sistêmica, a eficiência operacional e guiá-la para um futuro melhor e inovador.

Para Porter (1985), o PE é o processo pelo qual uma organização procura buscar ou achar vantagens competitivas para poder enfrentar a concorrência.

Já Steiner (1981) afirma que visualizar planos - de curto, médio e longo prazos - e as ações futuras é consequência de decisões atuais tomadas no processo de PE.

Fischmann (1991) define PE como uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, possibilita a consciência de suas oportunidades e ameaças de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

É interessante destacar na citação de Fischmann a necessidade de criar a consciência da organização em relação às oportunidades e ameaças e, assim, traçar caminhos que evitem os riscos e possam explorar as oportunidades.

Ainda em relação à citação de Fischmann, sendo o PE uma técnica de análise de ambiente, torna-se possível o desenvolvimento de cenários futuros que

propiciem vantagens competitivas para as instituições em relação às inovações tecnológicas, às necessidades do mercado, à gestão administrativa e, também, à qualificação de seus recursos humanos.

Observa-se que o PE possibilita a construção de um cenário específico e característico para cada instituição, tornando-se um referencial na gestão acadêmico-administrativa e, conseqüentemente, um diferencial diante dos concorrentes que não o possuem.

Normalmente, as instituições elaboram seu PE de maneira participativa, envolvendo, principalmente, os seus gestores, pois garantem maior eficiência ao processo decisório, propiciam uma motivação entre os membros participantes, agilizam o fluxo de obtenção de informações para a tomada de decisão e, ainda, desenvolvem o espírito de equipe.

Donovan (1977) destaca que o PE é fundamental para qualquer instituição. No entanto, o processo de planejamento deve ser flexível para absorver mudanças de objetivos e metas decorrentes de alterações no mercado.

Como em todos os demais setores, o setor educacional sofre modificações com o passar dos tempos. Diante disso, o PE deve ter versatilidade suficiente para conseguir atender essas alterações sem prejudicar os objetivos estabelecidos.

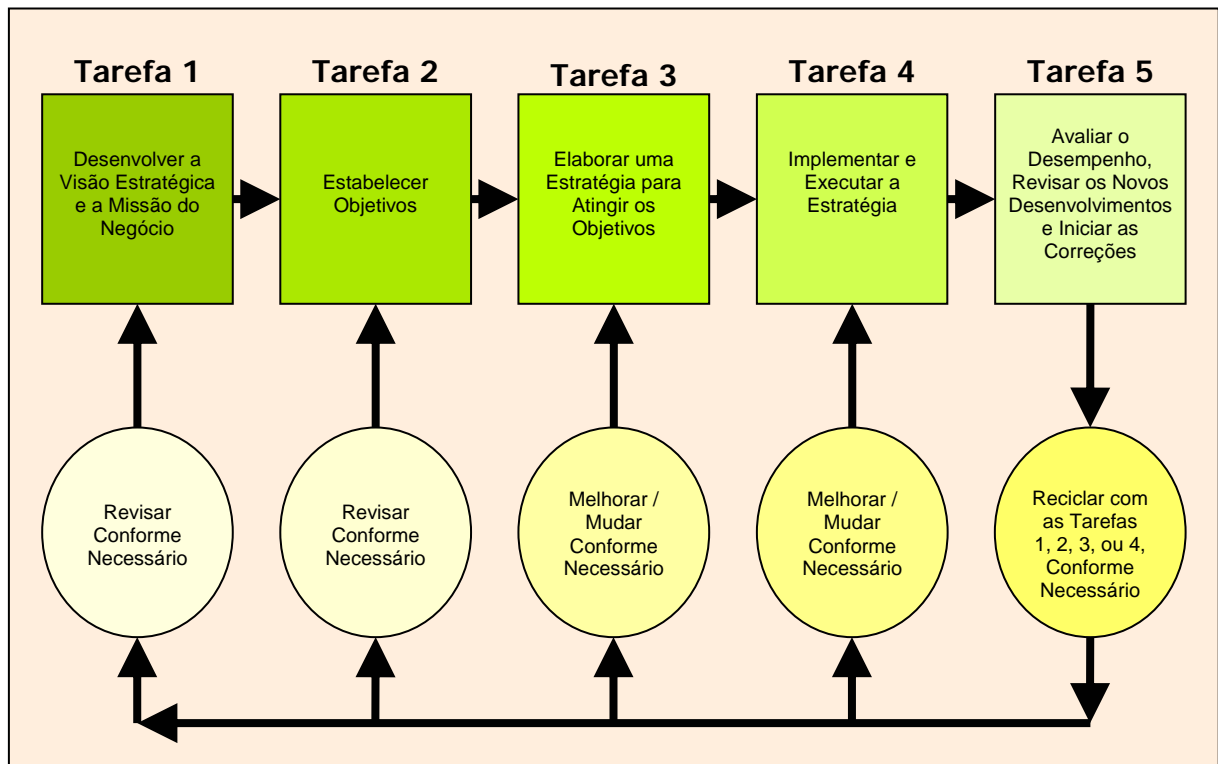
Uma vez adotado o PE, é preciso torná-lo uma prática permanente dentro da organização, necessitando-se, em muitos casos, realizar uma mudança em sua estrutura organizacional e em sua cultura. Essa mudança organizacional e cultural ocorrerá devido à revisão e adequação de seus processos para se alcançarem os objetivos traçados na elaboração do PE.

Porém, no próprio processo de elaboração do PE, é necessária uma constante avaliação em relação a suas metas e estratégias para afinar os objetivos a serem alcançados pela organização com as necessidades do mercado e da legislação.

Nesse caso, vale definir o que é processo. Davenport (1994) o apresenta como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, e **inputs** e **outputs** claramente identificados.

Hammer e Champy (1994) definem processo como um conjunto de atividades, com uma ou mais espécies de entrada, que cria uma saída de valor para o cliente.

Assim, Thompson Jr. e Strickland III (2004) destacam que todo o processo do PE permeia por cinco tarefas essenciais, conforme demonstrado na figura 05.



Fonte: Thompson Jr. e Strickland III. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução, São Paulo, Pioneira, 2004

Figura 05 – As Cinco Tarefas do Planejamento Estratégico

Com base nas citações acima, fica claro que cada tarefa do PE pode ser entendida como um processo que gera um produto ou informação para um usuário ou para outro processo, ou seja, o PE é um conjunto de processos intrinsecamente ligados com o intuito de alcançar os objetivos traçados na sua elaboração.

Desse modo, para adaptação de terminologia, neste trabalho, em vez de ser utilizado o termo tarefa, como demonstrado na figura 05, será utilizado o termo **PROCESSO**.

Ainda, para alinhamento da figura 05 com os objetivos deste trabalho, serão detalhados os processos 01, 02 e 03, que tratam do desenvolvimento da visão estratégica, da missão do negócio, do estabelecimento de objetivos e da elaboração de estratégias. Os processos 04 e 05 não serão utilizados, pois, por tratarem da implementação e avaliação de desempenho do PE, não fazem parte do escopo nesse momento.

3.2. Desenvolvimento da visão estratégica e da missão do negócio

a) Visão estratégica

A visão estratégica demonstra os esforços de uma organização para melhorar a qualidade dos serviços que presta, cria condições para a transformação de ideais em realidade, permite que todos os esforços que a organização realiza, em qualquer Área, tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo de obter um desempenho superior.

O conceito de visão estratégica para Thompson Jr. e Strickland III (2004) está relacionado com o rumo e o curso dos negócios futuros de uma organização, ou seja, é um referencial de busca para a instituição e demonstra o que ela busca alcançar.

Já a Escola Nacional de Administração Pública - ENAD (2004) define que a visão estratégica da organização expressa a percepção que ela tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro. Por meio dela, a organização externaliza o conhecimento que tem de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer.

A visão estratégica dá forma e direção ao futuro da organização, uma vez que mostra onde ela está e aponta aonde ela quer chegar. Esse conhecimento é fundamental para que a instituição possa se organizar para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável. Sem o conhecimento do caminho percorrido e de sua situação atual, é difícil para a organização definir aonde e como chegar.

O objetivo de se desenvolver uma visão estratégica para a organização é destacá-la das outras instituições e, principalmente, estabelecer sua própria identidade junto aos seus alunos, funcionários e mercado, ou seja, seu diferencial na prestação de serviços e sua trajetória de desenvolvimento ao longo da sua história.

Uma visão estratégica bem elaborada torna-se pré-requisito para o desenvolvimento de um PE eficaz. A elaboração de um PE não pode funcionar de maneira eficiente com um gestor ou com um grupo de pessoas que não possuem um sólido conceito do negócio, sem saber quais as atividades que devem executar e que tipo de posição competitiva de longo prazo devem tentar estabelecer para a organização em relação aos alunos, funcionários e aos concorrentes.

Nota-se que o processo de construção dessa Visão não é algo simples e deve passar pela análise e reflexão da situação atual sobre a qualidade dos serviços que a organização presta aos seus clientes e pelo nível de conhecimento dos funcionários no desenvolvimento de seus processos.

Assim a visão estratégica deve apresentar, claramente, o conjunto de valores que permeia todos os processos e a maneira como esses se relacionam na organização, ou seja, explicitar as crenças e convicções que defende e, sobretudo, estabelecer seus fatores críticos de sucesso para o alcance do que deseja ser no futuro.

b) Missão do negócio

A missão, segundo Oliveira (2003), é a determinação do motivo central do PE, ou seja, a determinação do ponto aonde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Thompson Jr. e Strickland III (2004) destacam que a resposta para algumas perguntas, tais como “Quem somos? O que fazemos? Para onde estamos direcionados?”, é, normalmente, chamada de missão nas empresas e serve para estabelecer o curso da organização e auxiliar no delineamento de uma forte identidade organizacional.

Valeriano (2001) destaca que a construção da missão deve ser elaborada de forma participativa e deverá ter referências aos clientes (definindo-os), aos produtos e serviços (caracterizando-os), ao mercado (delimitando-o), aos colaboradores (estabelecendo seus valores para a organização), aos proprietários (referindo-se à lucratividade e ao retorno) e a pontos específicos da instituição, especialmente quanto à tecnologia, à ética, à cultura e ao relacionamento com a sociedade em geral.

Para a elaboração da missão, além dos pontos citados por Valeriano, é necessário tomar alguns cuidados para sua criação, como destaca Oliveira (2003):

- nunca se deve explicitar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem sua finalidade básica, ou seja, a de provocar mudanças;
- não relacionar a missão diretamente com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da organização;
- não realizar definições curtas e objetivas em excesso, pois esse aspecto pode prejudicar sua clareza e entendimento, bem como não estabelecer definições longas, que podem prejudicar a sua assimilação;

- não estabelecer uma frase definitiva para a missão da organização, pois esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias internas e externas a ela.

Nota-se que a essência da missão é propiciar para a instituição uma orientação e delimitação de sua atuação empresarial. Isso dentro de um período de tempo normalmente longo em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e até mesmo recursos financeiros e humanos.

O estabelecimento da missão demanda um dimensionamento correto das possibilidades da instituição. Assim, para fazê-lo, deve-se levar em conta toda a análise interna e externa que se já se fez até o momento e, principalmente, conseguir identificar os pontos fortes, pois eles expressam as áreas em que melhor a organização pode atender as necessidades do mercado, dos clientes e, com isso, tirar proveito frente à concorrência.

Thompson Jr. e Strickland III (2004) afirmam que as declarações de missão mais bem elaboradas são simples e concisas. Ela fala alto e claro, gera entusiasmo pelo futuro das empresas e promove o esforço e dedicação pessoal de todos na organização.

Assim, a definição da missão deve ser a referência máxima para construção das macroestratégias e macropolíticas da organização e, também, ser o norte dos caminhos que a instituição vai percorrer durante um longo período de tempo.

3.3. Estabelecimento de objetivos

O estabelecimento de objetivos, para Maximiano (2000), representa a parte mais importante do processo de elaboração do PE.

Os objetivos possuem esse grau de importância no processo de elaboração do PE porque vão ser a base dos planos de ação para o desenvolvimento de

atividades, estabelecimento de responsabilidades, definição de recursos orçamentários e para alocação de recursos humanos necessários a sua implementação dentro do prazo estabelecido pela organização.

Segundo Tavares (2000), os objetivos referem-se aos alvos que deverão ser conquistados pela organização para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo do tempo predefinido.

Já Maximiano (2000) define que os objetivos são os meios de realizar o que foi planejado. São os resultados finais que a organização busca realizar para as suas atividades, processos e recursos.

Bernades (1993) define que objetivo é o resultado final que o indivíduo se esforça para conseguir, quando falta; manter, quando já possui; ou afastar-se desse algo, por lhe ser aversivo.

Certo (1993) define objetivo como uma meta a ser alcançada por uma organização dentro de um período de tempo pré-estabelecido.

Observa-se na definição de Certo que objetivos buscam estabelecer resultados em um horizonte de tempo pré-estipulado para o seu cumprimento.

Maximiano (2000) afirma que os objetivos surgem com base na análise de fatores externos, como a concorrência, fornecedores (órgão de fomento, comunidade científica), clientes (alunos, empresas), oportunidades, ameaças, entre outros; e internos, como a disponibilidade ou escassez de recursos, motivação dos gestores e dos funcionários, problemas ou oportunidades de melhoria dos processos.

A finalidade dos objetivos deve ser claramente entendida por todos os envolvidos nos processos de elaboração do PE, para que suas fontes sejam utilizadas adequadamente e sua abrangência, prazos e forma, estabelecidos de maneira apropriada.

Os objetivos desempenham um conjunto muito importante de funções para abranger as necessidades internas e, também, externas. Tavares (2000) afirma que geralmente as funções dos objetivos auxiliam no posicionamento da organização, na orientação do seu plano de ação, na definição do ritmo do negócio, na motivação das pessoas envolvidas no processo de elaboração e execução das atividades do PE e na sua avaliação de desempenho.

É necessário que, antes da definição de objetivos, a organização realize um alinhamento entre as demandas internas e externas, para identificar os elementos necessários para o seu estabelecimento.

Segundo Tavares (2000), os objetivos podem ser classificados de acordo com três aspectos: a abrangência, o prazo e a forma.

A abrangência dos objetivos pode ser geral ou específica.

Para Maximiano (2000), os objetivos gerais podem ser entendidos como intenções genéricas que indicam o conceito que se pretende alcançar. Os objetivos gerais são o ponto de partida para a definição de objetivos específicos.

Já Tavares (2000) afirma que os objetivos gerais abrangem toda a organização. De maneira geral, são estabelecidos pela alta administração. É a partir dos objetivos definidos nesse nível que as demais Áreas identificam e definem os mais específicos para orientar a sua ação.

Os objetivos específicos, para Maximiano (2000), são os que têm natureza operacional e indicam uma ação precisa a ser realizada. Normalmente, estão associados a indicadores de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou nível de utilização de recursos. Os objetivos específicos são também chamados de metas.

Para Tavares (2000), os objetivos específicos relacionam-se às Áreas ou projetos específicos da organização. Esses objetivos são mais direcionados aos demais níveis organizacionais, pois serão responsáveis por seu cumprimento. Os objetivos específicos podem, ainda, ser decompostos em atividades para serem cumpridas no dia-a-dia da organização.

Maximiano (2000) e Tavares (2000) destacam que os objetivos, em relação ao prazo, estão vinculados com o tempo para o seu estabelecimento e podem ser distinguidos em objetivos de longo, médio e curto prazo. Já outros autores, como Certo (1993) e Chiavenato (2000), destacam que os objetivos devem ser divididos, em relação ao prazo, em apenas dois níveis: longo e curto prazos.

Existe um consenso entre os autores quanto à definição de objetivo a longo prazo. Tavares (2000, pág 367) apresenta a seguinte definição para objetivo a longo prazo:

“é, em geral, o mais importante e de maior abrangência da organização. Na maioria das vezes, correspondem ao também chamado de objetivo geral. Sua operacionalização situa-se em termos de um prazo que a organização considera longo. É de competência da alta administração, uma vez que vincula, de maneira incisiva, o destino da organização”.

Porém, em relação ao prazo, Certo (1993) destaca que já são considerados de longo prazo os objetivos que a organização almeja realizar num período acima de três anos. Maximiano (2000) destaca que esse fato varia de organização para organização, mas, normalmente, considera-se um período superior a cinco anos. Tavares (2000), conforme citado, deixa a critério da organização estabelecer o prazo que considera longo.

Para Tavares (2000, pág 367):

“Os objetivos de médio prazo são estabelecidos por meio do parcelamento do objetivo de longo prazo em objetivos de menor abrangência e em prazos intermediários. Sua consecução em relação ao de longo prazo dá-se em seqüências menores de tempo e de atividades, detalhando-se as atribuições de

cada Área ou projeto da organização. Dizem respeito ao nível ou fracionamento da organização e muitas vezes são chamados de Objetivos Táticos ou mesmo operacionais. Esse nível de objetivos deve corresponder, em sua formulação, à interpretação do papel da Área considerada, na busca da visão e o cumprimento da missão. Devem, ainda, permitir que seu enunciado seja traduzido para os níveis que lhes são subordinados, explicitando as atribuições de cada um”.

Maximiano (2000) destaca que um período considerado de médio prazo, também, varia de organização para organização e, normalmente, é superior a um ano.

É interessante observar da citação de Tavares que os objetivos são divididos para possibilitar uma maior agilidade na sua execução. Porém esse fracionamento deve ser bem estruturado para não distorcer o objetivo geral do PE.

Os objetivos de curto prazo, para Certo (1993) e para Maximiano (2000), são metas que a organização busca alcançar num período inferior a 01 ano. São metas que fazem parte do dia-a-dia da organização.

Já para Tavares (2000), os objetivos de curto prazo correspondem a um conjunto de atividades resultantes da decomposição dos objetivos de médio prazo que deve ser cumprido num breve período de tempo. Seu atendimento dá-se no dia-a-dia da organização. Na dimensão de pessoas, essas atividades são executadas por níveis mais operacionais e, freqüentemente, são divididas por departamentos. Em algumas empresas, são descritos em termos de metas ou mesmo de atividades. Os objetivos de curto prazo ou metas podem ter melhores resultados se contarem com a participação do envolvido em sua execução.

Os objetivos, independentemente dos seus prazos, devem ser periodicamente revistos para se ajustarem às novas necessidades da organização ou mesmo a fatores externos como políticas ou necessidades do mercado.

A forma dos objetivos está relacionada em quantificá-los ou qualificá-los.

Os objetivos quantitativos devem possibilitar a elaboração de fatores passíveis de quantificação. Essa é a melhor forma de defini-los. Assim, é plenamente possível estabelecer parâmetros mensuráveis que possibilitem a avaliação de sua consecução em termos físicos, financeiros e de prazo. Por exemplo, uma IES que pretenda aumentar o número de cursos de graduação em 10% ou aumentar o número de alunos dos cursos de extensão em 5%. Ao detalhá-lo em metas e ações, pode-se estimar de forma objetiva o seu cumprimento dentro do prazo pré-estipulado.

Os objetivos qualitativos, geralmente, são utilizados quando os alvos pretendidos estão vinculados a fatores de difícil quantificação e mensuração, impossibilitando esse procedimento.

3.4. Elaboração de estratégias para atingir os objetivos

O conceito de estratégia é um termo muito interessante de ser discutido, pois sua filosofia surgiu das campanhas militares séculos a.C. Como exemplo, destaca-se a Segunda Guerra Púnica, entre Roma e Cartago, no século III a.C.

O ponto culminante dessa guerra foi a estratégia utilizada pelas tropas romanas que, após perderem as três primeiras batalhas, travadas na própria Península Itálica, deixaram de atacar o oponente diretamente e começaram a destruir suas fontes de suprimento. Além disso, os romanos avançaram para os territórios dos Cartagineses, obrigando-os a deixar o território da Península Itálica e a voltar rapidamente para defenderem sua terra. Como os romanos também tiraram partido das experiências negativas das primeiras batalhas, conseguiram, de forma arrasadora, vencer a guerra.

Carvalho e Laurindo (2003), entretanto, destacam que, com o passar dos tempos, o conceito clássico de estratégia, voltado exclusivamente para guerra, passou a englobar diferentes aspectos, como político, social e militar e a ganhar espaço nas gestões empresariais.

Nesse sentido, já com a conotação voltada para a gestão empresarial, Porter (1996) destaca que a estratégia serve como ações ofensivas e defensivas para a indústria conseguir enfrentar com sucesso as forças competitivas e, ainda, realizar um retorno sobre os investimentos realizados.

Wright Kroll e Parnell (2000) afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e com os objetivos gerais da organização.

Certo (1993) define estratégia como um conjunto de ações estruturadas com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. O enfoque central da estratégia é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e as diretrizes organizacionais estabelecidas, a administração é capaz de traçar caminhos e projetar ações alternativas para garantir o sucesso da organização.

Já Chiavenato (2000) define estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos em longo prazo. Destaca, também, que a estratégia é definida pela alta administração e que para sua implementação é necessário um conjunto de táticas que se sucedem ordenadamente no tempo.

Segundo Maximiano (2000), a justificativa para a estratégia ser elaborada pela alta administração está no fato de possuir um elevado grau de incerteza, especialmente quando se trata de situações competitivas. A definição das estratégias que serão desenvolvidas é uma decisão que pode definir a sobrevivência e o crescimento da organização, como também pode ser a sua falência.

Pode-se observar que a necessidade da estratégia está diretamente ligada com a existência da competição. A estratégia busca o desenvolvimento de um plano que propicia um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Mas, antes da elaboração da estratégia, é necessário um profundo conhecimento da organização, notadamente de seus pontos fortes e de suas limitações internas e externas, para que haja um alinhamento do plano com a realidade da organização. Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que as organizações necessitam conhecer a si mesmas, tanto no que têm de positivo como de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situação de desvantagem.

Ainda é necessário um alinhamento de esforços para otimizar a constituição da estratégia, ou seja, é necessário que haja um conhecimento dos processos executados e de sua importância na cadeia de valor da organização, para que haja um consenso único da necessidade de implementação da citada estratégia.

Esse consenso único justifica-se para que as pessoas da organização se conscientizem da importância do desenvolvimento das estratégias para os processos executados.

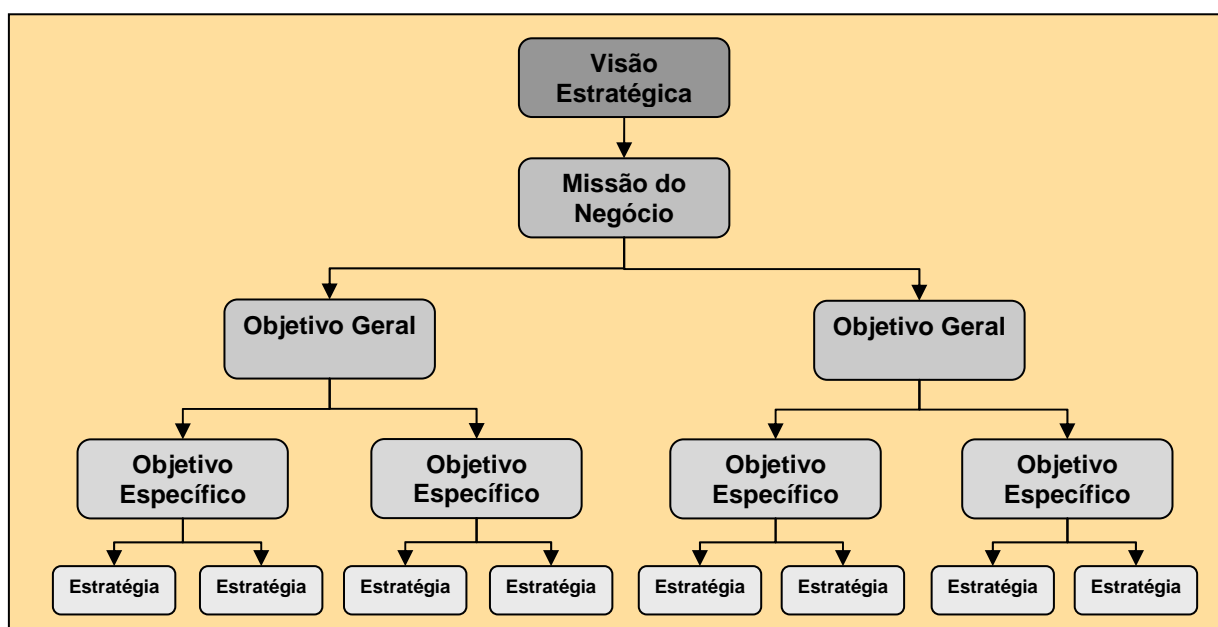
Cada vez mais, a concorrência no mercado está aumentando e as empresas que conseguirem implementar suas estratégias, de maneira eficiente, nos processos considerados como estratégicos, podem conseguir obter vantagens sobre os seus concorrentes. O termo eficiente, nessa situação, é entendido como a racionalização na execução do processo, ou seja, a organização necessita focar todos os seus conhecimentos tecnológicos e humanos para a constituição de cada processo estratégico e, assim, gerar e disponibilizar um produto final, no mínimo, dentro das expectativas do cliente.

Já para a implementação da estratégia, Certo (1993) afirma que é necessário que os envolvidos tenham a clara idéia de assuntos distintos que permearão o processo, como, por exemplo, quantas mudanças serão necessárias dentro de uma organização e qual é a melhor forma de se lidar com a “cultura” da organização para, de fato, ter a estratégia implementada de maneira eficiente. Como a implementação e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas, que diferentes

abordagens de implementações os envolvidos poderão seguir e que conhecimentos são necessários aos administradores que esperam ser bem-sucedidos na implantação da estratégia.

A definição das estratégias e a sua metodologia de implementação fazem parte de todo o processo de elaboração do PE e, assim, constituem uma das principais fases, devendo ser entendidas pela alta administração como um fator crítico de sucesso no desenvolvimento da organização.

Dessa forma, a figura 05 pode ser adaptada e fica demonstrado na figura 06 como o PE pode ser estruturado.



Fonte: Del Tio, A. L. Gestão do Conhecimento Aplicado ao Planejamento Estratégico de IES. 2006

Figura 06 - Estrutura do PE para o Trabalho

Entendidos os conceitos teóricos de PE e sua estrutura de funcionamento, é necessário que haja a integração com os processos de Gestão do Conhecimento.

Essa integração possibilita identificar como Gestão do Conhecimento, notadamente a técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento e o tesouro funcional, podem contribuir no processo de elaboração do PE.

Com base nessa integração, será possível estruturar a contribuição deste trabalho, constante da Seção 04.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE IES

4.1. Aplicação da Gestão do Conhecimento ao PE com base nos referenciais teóricos

Todos os conceitos até o momento foram tratados de maneira isolada. Assim, é necessário que haja a integração entre eles para verificar como seria a elaboração de PE, baseado na técnica de Gestão do Conhecimento e na ferramenta de tesouro funcional.

O processo de integração começa com base na citação de Nonaka & Takeuchi (1997), que destaca que o conhecimento somente é criado quando ocorre a combinação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, gerando assim a técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento, já apresentada na figura 02, chamada de espiral do conhecimento.

Se para a criação do conhecimento é preciso passar por esses quatro modos de conversão, torna-se necessário aplicar esse conceito em cada uma das fases do PE (visão estratégica, missão do negócio, objetivos gerais, objetivos específicos e estratégias), ou seja, deve estar intrínseca ao processo de elaboração e definição das estruturas do PE a sistemática de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

Assim, será exemplificado, a seguir, como seria o processo para se estabelecer uma das etapas do PE utilizando a técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento. Como exemplo será utilizada a etapa de visão estratégica.

A sistemática começa com a socialização do conceito de visão estratégica para o grupo, ou seja, é explicado de forma teórica o que é a visão estratégica e, posteriormente, são apresentados exemplos práticos.

Realizada a socialização, inicia-se o processo de externalização, no qual o grupo começa a discutir e fazer conjecturas sobre o conceito de visão estratégica.

Com base nessas discussões e conjecturas, é possível realizar o processo de combinação, resultando em modelos de visão estratégica para a organização.

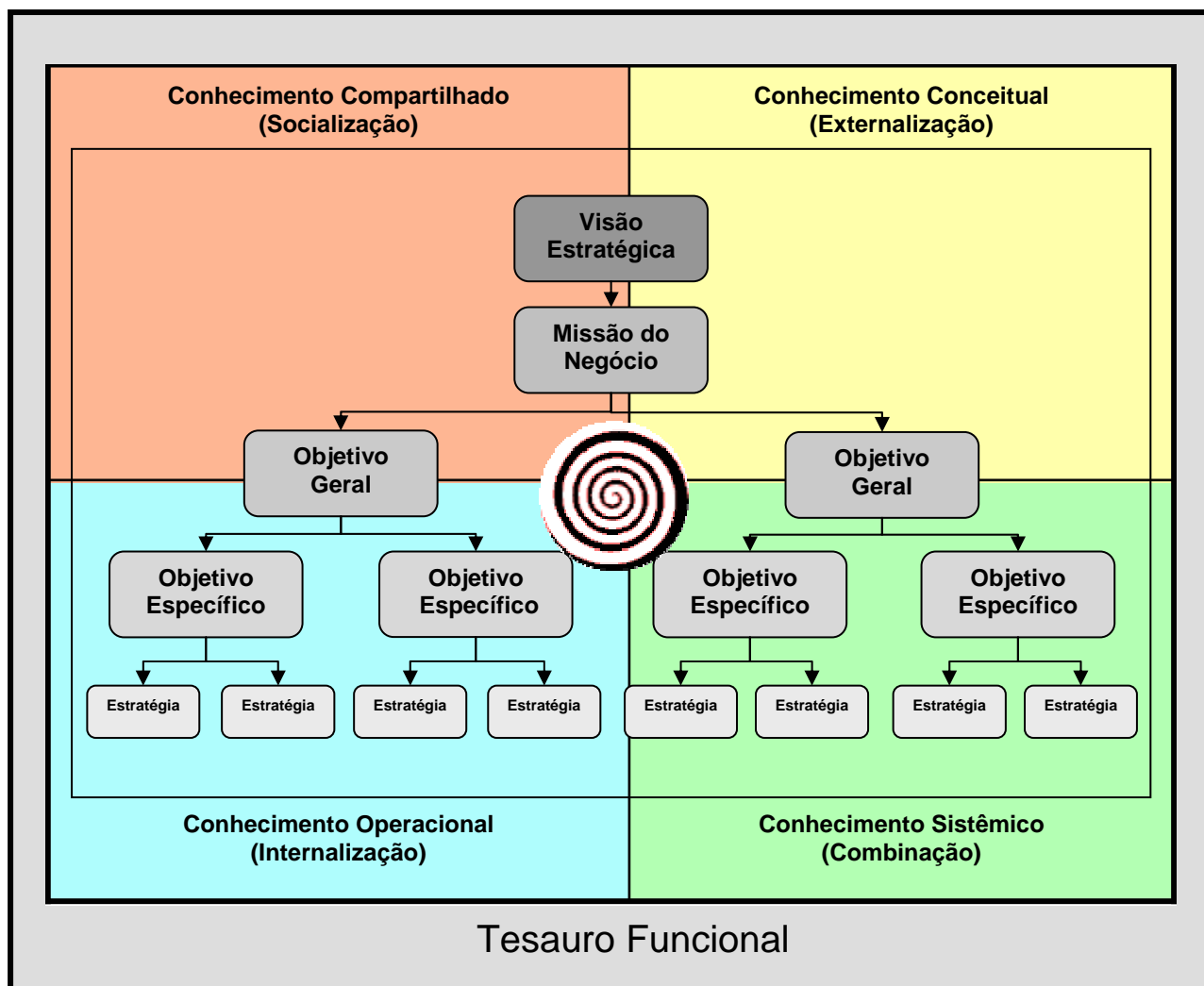
Desses modelos ocorre a internalização do conceito, ou seja, é estabelecida a definição de visão estratégica mais adequada para a organização.

Entretanto, é necessário, também, que, a partir da Socialização da primeira fase de desenvolvimento do PE, seja realizado o registro dos conceitos e dos termos discutidos por meio do tesouro funcional.

Para que a integração ocorra de forma satisfatória, é necessário que esta sistemática de registro das informações seja realizada em todas as fases de elaboração do PE.

Assim, esse processo de criação do conhecimento deve ocorrer mais de uma vez dentro de um mesmo PE, isso para adequar as mudanças de mercado, caso ocorram, e, também, para confirmar ou aprimorar os objetivos traçados.

Dessa forma, o modelo de integração dos processos de Gestão do Conhecimento aos de PE ficaria assim representado pela figura 07:



Fonte: Del Tio, A. L. Gestão do Conhecimento Aplicado ao Planejamento Estratégico. 2006

Figura 07 – Integração dos Processos de Gestão do Conhecimento ao de PE

Essa integração permite que pessoas com formação em áreas distintas participem de forma efetiva do processo de elaboração do PE, isso porque a técnica de interação entre os modos de conversão propicia um alinhamento conceitual dos participantes. Esse alinhamento ocorre com a socialização dos conceitos que serão discutidos. A partir daí, essas pessoas têm condições de interagir e passam a contribuir com a elaboração do PE.

O envolvimento das pessoas com a elaboração do PE facilita a sua implementação, pois elas estarão comprometidas com os resultados e já conhecem os caminhos que a organização estará desenvolvendo para atingir os objetivos estabelecidos.

Além disso, as pessoas que participaram do processo de elaboração poderão ser utilizadas como multiplicadores dos conhecimentos adquiridos com os demais que não participaram, possibilitando, assim, o envolvimento de um número maior de colaboradores da organização com o PE.

Dessa forma, a partir da socialização dos conceitos de PE e de seu registro, por meio do tesouro funcional, a organização já está criando um ambiente adequado para a mudança de cultura, assim como dos métodos de trabalho e das tecnologias que poderão ser utilizadas.

Finalmente, o PE possibilita que a organização passe a conhecer muito mais de si própria, seus pontos fortes e fracos, suas limitações e desafios e, principalmente, o ambiente em que está inserida. Assim, a elaboração do processo de PE utilizando a técnica de Gestão do Conhecimento e o tesouro funcional resultará num conjunto de conhecimentos adequados para as organizações traçarem, de forma segura, seus caminhos futuros, otimizando a utilização de seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros e, conseqüentemente, melhorando a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

4.2. Aplicação da Gestão do Conhecimento ao processo de elaboração do PE de uma IES

Com o propósito de mostrar como a Gestão do Conhecimento e o tesouro funcional podem auxiliar na elaboração de PE de uma IES, além da pesquisa bibliográfica desenvolvida nas Seções 2 e 3 e da integração dos conceitos de PE e Gestão do Conhecimento, apresentada pela figura 07 e já detalhada, será realizada uma análise sobre o modelo elaborado e o produto final do PE da PUC–Campinas, a qual, para o seu desenvolvimento, não utilizou formalmente a técnica de Gestão do Conhecimento e tesouro funcional.

Porém, antes da análise, é necessário que seja realizada uma descrição sobre a estrutura, organização e o funcionamento das IES no Brasil, bem como da PUC-Campinas, para que haja o entendimento do processo desenvolvido.

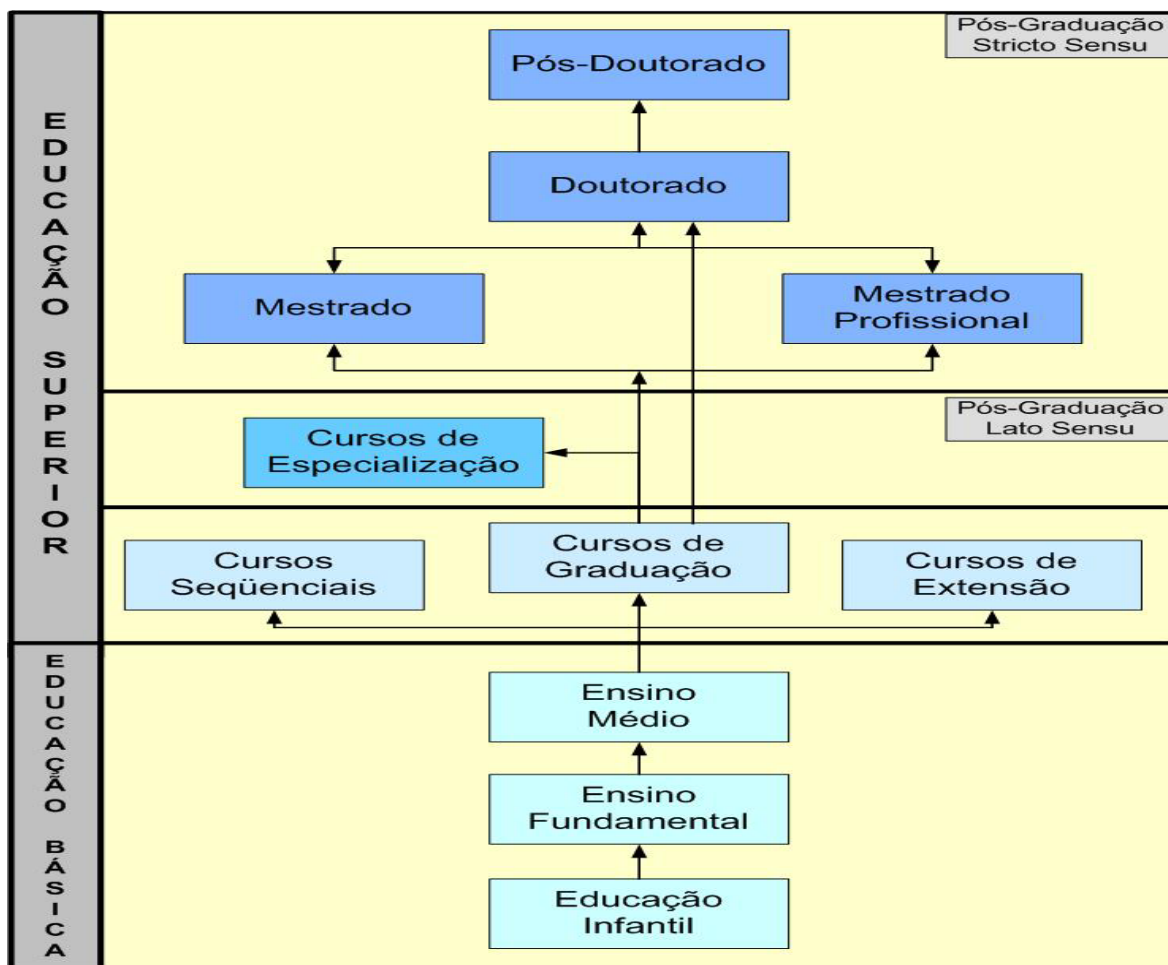
4.2.1. Estrutura e funcionamento das IES no Brasil

O artigo 1º da Constituição Federal do Brasil de 1988 estabelece que a República Federativa do Brasil é constituída pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constituindo-se num Estado Democrático de Direito, tendo como fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho, da livre iniciativa e pluralismo político.

Em seu artigo 5º define que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. Estabelece também que deve ser promovida e incentivada, com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, tornando-a preparada para o exercício da cidadania e para a execução do trabalho com qualidade.

O ensino, por sua vez, deve propiciar, de forma igualitária a todos os interessados, as condições para o ingresso e a permanência na escola, com a existência de instituições públicas e privadas.

Os princípios básicos de ensino são definidos na Constituição Federal, porém, é a Lei de Diretrizes e Bases, lei nº 9.394/96, que disciplina de forma mais abrangente o sistema de educação do Brasil, determinando os níveis escolares e os tipos de ensino, bem como suas respectivas finalidades, conforme o ilustrado na figura 08.



Fonte: Neves, C. E. B. A Estrutura e o funcionamento do ensino Superior no Brasil. 2002

Figura 08 – Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro

Para alinhamento da figura 08 com os objetivos deste trabalho, será detalhado unicamente o nível da Educação Superior, pois é nesse nível que ocorrerá o desenvolvimento da análise do processo de elaboração e do produto final do PE.

Atualmente, a estrutura organizacional da Educação Superior possui a seguinte organização acadêmica, conforme ilustrado na figura 09.



Fonte: Neves, C. E. B. A Estrutura e o funcionamento do Ensino Superior no Brasil. 2002

Figura 09 – Educação superior: organização acadêmica

Neves (2002) define toda a estrutura de funcionamento do Ensino Superior do Brasil, mas, para alinhamento desse trabalho com a figura 09, as **Instituições Não-Universitárias** não serão detalhadas, uma vez que a análise do processo de elaboração e do produto final do PE será desenvolvida em uma Instituição Universitária.

Assim, detalhando a figura 09, relativamente às instituições universitárias, Neves (2002) apresenta as seguintes definições:

Universidades: são instituições pluridisciplinares que possuem autonomia didático-científica, administrativa e patrimonial e que, obrigatoriamente, devem possuir, conforme disciplinado pelo art. 52 da LDB, no seu quadro docente, 1/3 de professores em regime de trabalho integral e, também, 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado para o desenvolvimento indissociável das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

As universidades gozam do direito de poder criar, organizar e, até mesmo, extinguir cursos e programas de educação superior; estabelecer os currículos de seus cursos e programas; definir o número de vagas para eles, observando a capacidade de atendimento e as exigências do seu meio; contratar e dispensar

professores; desenvolver planos de carreira docente; elaborar e modificar seus estatutos e regimentos de acordo com as normas gerais em vigor; fomentar programas de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão.

Universidades Especializadas: são instituições que se caracterizam pela excelência em sua área de concentração e por desenvolver suas atividades de ensino e pesquisa num campo do saber, independentemente de tal fato ocorrer em áreas básicas ou aplicadas.

As universidades especializadas possuem os mesmos poderes que as universidades.

Centros Universitários: são instituições pluricurriculares que se caracterizam pela oferta de ensino de graduação e, também, pela qualificação do seu corpo docente, bem como pelas condições de trabalho acadêmico ofertadas à comunidade escolar.

Os Centros Universitários também possuem algumas concessões de autonomia, tais como poder criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior, definir o número de vagas nos cursos já existentes e contratar e dispensar professores.

Diferentemente das universidades, os centros universitários não são obrigados a desenvolver atividades de pesquisa e extensão e, assim, não necessitam manter no seu quadro docente 1/3 de professores em regime de trabalho integral e, também, 1/3 de professores com titulação de mestrado ou doutorado.

As IES possuem ainda um conjunto de características estruturais que são:

Empresariais: instituições exclusivamente privadas que possuem como mantenedora grupos empresariais ou empresários que buscam estabelecer lucratividade nesse ramo de negócio.

Técnicas: instituições especializadas e estruturadas com destaque em áreas específicas como a de engenharia e de tecnologias.

Autônomas: instituições universitárias que possuem a autonomia aprovada pela Constituição Federal. As universidades privadas devem manter a sua autonomia com recursos próprios; já as universidades federais ainda não possuem a autonomia financeira.

Religiosas: instituições normalmente privadas que, no Brasil, são denominadas confessionais, por estarem ligadas a uma Diocese ou a uma ordem religiosa (Jesuíta, Salesiana, Marista, etc.) ou, ainda, a uma outra designação religiosa, tal como Luterana, Metodista, etc.

Militares: não existem universidades militares no Brasil, somente Institutos vinculados ao exército (Instituto Militar de Engenharia/IME) e à aeronáutica (Instituto Tecnológico da Aeronáutica/ITA) que formam recursos humanos em diferentes especialidades no campo das engenharias.

As IES podem ser também caracterizadas como públicas ou privadas. As públicas podem ser Federal, Estadual ou Municipal. Já as privadas são mantidas e geridas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado e classificam-se segundo Neves (2002), como:

Particulares: constituídas, mantidas e administradas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Comunitárias: constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive por cooperativas de professores e alunos. Devem incluir, na sua entidade mantenedora, representante de comunidade.

Confessionais: constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica.

Filantrópicas: instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para a população, em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração, na forma da lei.

Toda essa estruturação organizacional se caracteriza por meio de pessoas jurídicas de direito privado, que é a Mantenedora da IES, podendo ser caracterizada como de natureza civil ou comercial e possuir finalidades lucrativas e não-lucrativas:

1. com fins lucrativos: conforme o estabelecido pelo Artigo 6º do Decreto nº 3.860, as instituições *“deverão elaborar e publicar demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes”*.

Neves (2002) destaca que:

“as Instituições com estas finalidades tomam forma de Sociedade Mercantil. Como tal, são submetidas à legislação que rege as sociedades mercantis, especialmente naquilo que se refere aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas”.

2. sem fins lucrativos: conforme o estabelecido pelo Artigo 5º do Decreto nº 3.860, as instituições *“deverão publicar, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes devendo, ainda, quando determinado pelo Ministério da Educação, submeter-se à auditoria e comprovar a aplicação de seus excedentes financeiros e a não-remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros ou equivalentes”*. As instituições com essa finalidade podem se organizar sob a forma de sociedade civil, religiosa, moral, científica ou literária.

4.2.2. Características dos cursos e programas oferecidos

Neves (2002) destaca que a Educação do Brasil, notadamente o Ensino Superior, possui um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas como demonstrado anteriormente. Essa diversificação também se estende

para os inúmeros tipos de cursos e programas oferecidos pelas IES, incluindo vários níveis de ensino, que vão da graduação até pós-doutorado.

Cada um desses cursos possui características específicas que são:

Cursos de Graduação: abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou o equivalente e classificados por meio de um processo seletivo específico.

Cursos Seqüenciais: destinados à aquisição ou atualização de conhecimentos em campos das ciências, das humanidades e das artes e, também, para qualificações técnicas, profissionais ou, ainda, acadêmicas. São abertos a portadores de certificados de nível médio, candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas IES. Configuram-se em uma nova modalidade de Ensino, disciplinados pela LDB e estão sujeitos à autorização e reconhecimento.

Cursos de Pós-graduação: destinados àqueles que já concluíram o curso de graduação. Visam formar e aperfeiçoar docentes para o ensino de nível superior, estimular o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica e proporcionar o treinamento de técnicos de alto padrão.

Pós-graduação Lato Sensu:

Cursos de Especialização: oferecidos aos portadores de diploma de curso superior, visam à formação técnico-profissional específica, ou seja, não abrangem completamente o campo saber no qual se inserem. Possuem, obrigatoriamente, uma carga horária igual ou superior a 360 horas. A conclusão desse curso leva à obtenção de certificado.

Pós-graduação Stricto Sensu:

A Pós-graduação Stricto Sensu é composta pelos cursos de mestrado e doutorado, que correspondem ao ciclo de estudos complementares ao seguimento da graduação, visam desenvolver e aprofundar a formação, conduzindo à obtenção de grau acadêmico de mestre e/ou doutor.

Programa de Extensão: destina-se à formação do profissional-cidadão. É entendido como a articulação entre as atividades de ensino e pesquisa da Universidade com as necessidades da comunidade. A prática da extensão propicia a busca do equilíbrio entre as demandas sociais da população e as inovações que surgem dos trabalhos acadêmicos. Os Programas de Extensão são abertos à comunidade em geral.

Com esse detalhamento sobre a estrutura e funcionamento das IES e, também, sobre as características dos cursos e programas por elas ofertados, observa-se a vasta extensão que abrange o Ensino Superior do Brasil.

4.2.3. Estrutura organizacional da IES

A instituição em que será realizada a análise sobre o processo de elaboração do PE é a PUC–Campinas, Universidade privada, religiosa, sem fins lucrativos, comunitária, confessional e filantrópica; possui a Sociedade Campineira de Educação e Instrução como Mantenedora. Com mais de 65 anos, é uma Universidade tradicional, com 03 campi situados na região metropolitana de Campinas; mais de 20.000 alunos e um quadro funcional superior a 1.600 pessoas, das quais aproximadamente 960 são docentes.

Oferece 39 cursos de Graduação, 16 cursos de Especialização, 06 programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, sendo 05 cursos de Mestrado e 01 curso de Doutorado. Esses cursos estão distribuídos entre os períodos matutino, vespertino e noturno. Possui, também, cerca de 143 Atividades de Extensão e atualmente 88 grupos de pesquisas distribuídos em várias linhas.

Para atender toda essa demanda, a Universidade possui um organograma estruturado conforme demonstra a **figura 10**.

O Estatuto da Universidade detalha essa estrutura organizacional conforme descrito a seguir.

O Art. 11 estabelece que:

“A Reitoria, exercida pelo Reitor, é o órgão executivo da administração superior, responsável pelo cumprimento da missão e das finalidades da Universidade, pela supervisão e coordenação de suas políticas e estratégias, bem como pela articulação interna dos diversos órgãos e pela representação institucional da Universidade”.

Já o Art. 16 estabelece que:

“O Reitor no desempenho de suas atribuições é auxiliado diretamente pelos Pró-Reitores das seguintes Pró-Reitorias:”

I - Pró-Reitoria de Graduação;

II - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;

III - Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários;

IV - Pró-Reitoria de Administração.

O Art. 17 define que:

“A Pró-Reitoria de Graduação é o órgão de planejamento, supervisão e coordenação das atividades de ensino de graduação e seqüencial da Universidade”.

O Art. 18 define que:

“A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é o órgão de planejamento, supervisão, coordenação e fomento do ensino de pós-graduação, bem como das atividades de pesquisa acadêmica e de pesquisa voltada ao desenvolvimento educacional, em termos tecnológicos e didático-pedagógicos”.

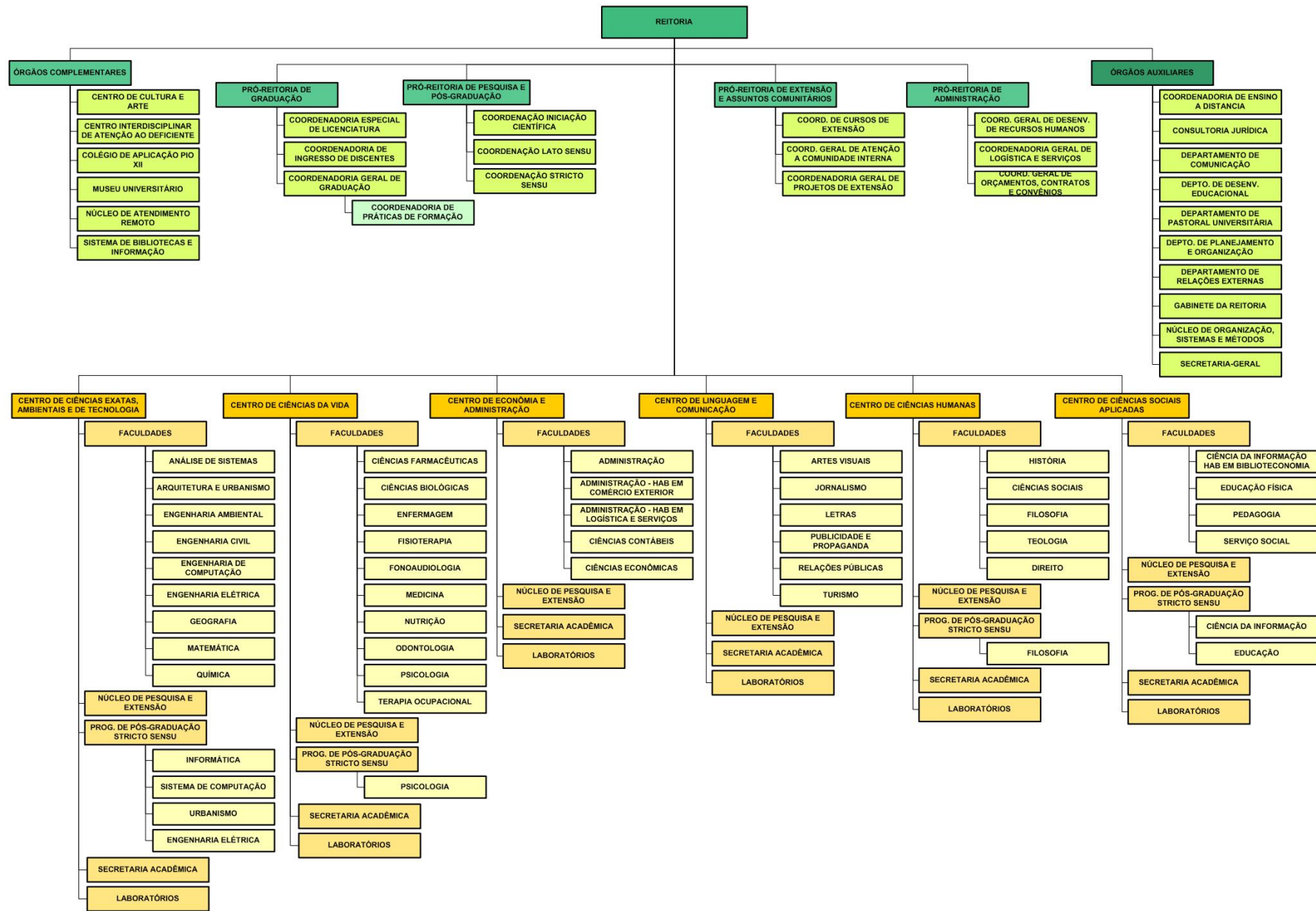


Figura 10 – Organograma da PUC-Campinas

O Art. 19 define que:

“A Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários é o órgão de planejamento, supervisão, coordenação, fomento, gestão de cursos de extensão e de outras atividades no domínio da extensão e das atividades artístico-culturais, desportivas e recreativas, bem como do apoio e promoção social, profissional e humana da comunidade interna e externa”.

Já o Art. 20 define que:

“A Pró-Reitoria de Administração é o órgão de planejamento, supervisão e coordenação, no que se refere à política de recursos humanos docentes e ao desenvolvimento e avaliação dos recursos humanos técnico-administrativos e, ainda, responsável pela consolidação orçamentária da Universidade, pela logística e acompanhamento dos serviços prestados pelas unidades da Mantenedora, promovendo a integração entre a Universidade e a SCEI, no âmbito de sua competência”.

Os Centros são unidades organizacionais básicas da Universidade, responsáveis diretamente pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, as quais são organizadas por áreas afins de conhecimento e especialização.

O Art. 27 do Estatuto da Universidade define que:

“Cabe aos Centros a responsabilidade pelo planejamento, gestão, organização e execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como a participação na formulação e implementação de políticas, diretrizes e estratégias gerais e específicas da Universidade”.

Compete às Faculdades ministrar cursos de graduação de uma mesma área, diferenciados entre si pela “ênfase” ou que sejam semelhantes.

As funções são exercidas por pessoas nomeadas conforme se indicam a seguir.

O Reitor da Universidade é nomeado pelo Grão-Chanceler, que, por ser uma Instituição Católica, é o próprio Bispo da Arquidiocese de Campinas. Ele tem um mandato de quatro anos, podendo ser prorrogado por mais um mandato.

Cabe ao Reitor em exercício estruturar e nomear a sua equipe de trabalho, estabelecendo sua composição, o que torna possível que uma mesma pessoa ocupe a mesma função em mandatos de Reitores diferentes. Cada equipe, também, possui um mandato de quatro anos.

4.2.4. Descrição do processo de elaboração do PE

O processo de elaboração do PE na PUC-Campinas foi conduzido pela Reitoria, tendo, como suporte interno, o Departamento de Planejamento e Organização – DPLAN e, como suporte externo, o auxílio de uma Consultoria especializada em PE.

As atividades iniciaram-se com reuniões de um grupo de trabalho envolvendo membros da Reitoria, do DPLAN, da Mantenedora e da Consultoria, para explanação do modelo de trabalho e definição de atividades preparatórias para o processo de elaboração do PE da PUC-Campinas.

O modelo definido por esses membros foi:

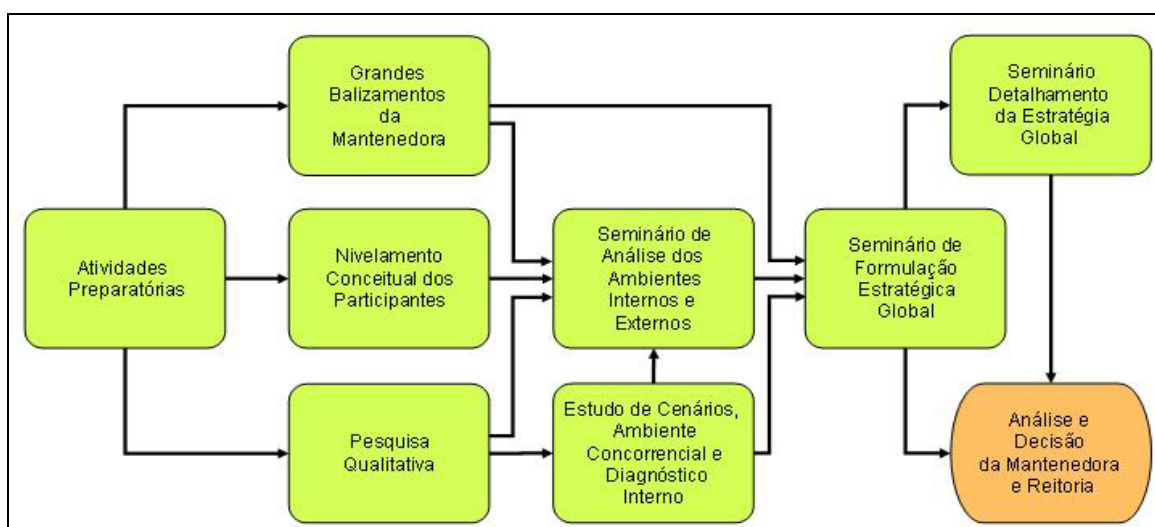


Figura 11 Modelo de Planejamento Estratégico da PUC-Campinas

As **Atividades Preparatórias** aconteceram em encontros realizados pelos participantes para alinhamento das terminologias a serem utilizadas no decorrer dos trabalhos, definição e convocação do grupo participante da elaboração do PE e, também, uma reunião de mobilização e sensibilização do processo que foi desenvolvido.

O grupo responsável pela elaboração do PE da PUC-Campinas foi composto por membros responsáveis pela Reitoria e suas Pró-Reitorias, Órgãos Auxiliares e Complementares e Diretorias de Centro, um membro da Associação de Funcionários Administrativos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – AFAPUCC e um membro da Associação de Professores da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - APROPUC, totalizando um total de 60 (sessenta) pessoas.

Essas Atividades Preparatórias serviram para que a Consultoria adaptasse o material de trabalho à linguagem utilizada pela Universidade e, ainda, para envolver o grupo no processo que iria começar.

Os **Grandes Balizamentos da Mantenedora** foram orientações apresentadas pela Administração Superior da Universidade, Mantenedora e Reitoria, como marcos referenciais sobre a situação atual e suas expectativas para o futuro da Universidade em relação aos seguintes assuntos: Identidade e Consolidação da PUC-Campinas, Sustentabilidade Financeira, Modelo de Gestão, Atendimento ao Aluno, Graduação, Pós-Graduação e Extensão, Pesquisa, Prestação de Serviços, Educação a Distância, Pastoral Universitária, Plano de Carreira Docente, Plano de Cargos e Salários, Infra-Estrutura Física e Tecnológica e Gestão Econômico-Financeira.

Esse processo teve como objetivo demonstrar ao grupo de trabalho as percepções da Administração Superior da Universidade sobre os assuntos citados e, com isso, minimizar os possíveis desalinhamentos com as expectativas futuras dos gestores.

O **Nivelamento dos Participantes** ocorreu com encontros para apresentação de conceitos que seriam utilizados no processo de elaboração do PE. Com base na apresentação foi realizado o alinhamento das terminologias da Universidade aos conceitos do PE.

Nesse processo, houve grandes discussões entre os membros para alinhamento entre as terminologias utilizadas pela Universidade e os conceitos do PE, devido à inflexibilidade de termos adotados na área acadêmica, como, por exemplo, não poder tratar um aluno como cliente.

A **Pesquisa Qualitativa** aconteceu com entrevistas realizadas junto aos públicos-chave (dirigentes, funcionários, professores e alunos) da Universidade e junto a atores externos (empresários, políticos, representantes dos governos no campo do ensino superior).

O objetivo dessa Pesquisa foi identificar, com os entrevistados, as suas principais percepções e imagens em relação ao momento atual da PUC-Campinas (suas forças, fraquezas, inserção no ambiente, oportunidades e ameaças).

A **Análise dos Ambientes Externos e Internos** desenvolveu-se com encontros para analisar e ampliar a sensibilidade dos membros em relação ao mundo exterior e interior e, assim, sintonizar a Universidade, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas.

Essa Análise de Ambientes teve como objetivo identificar os pontos fortes e oportunidades que a Universidade pode explorar e, também, os pontos fracos e ameaças de que se deve prevenir.

O **Estudo de Cenários, Ambiente Concorrencial e Diagnóstico Interno** surgiu com encontros para elaborar descrições sistêmicas de futuros distintos para a Universidade, com observância à concorrência e aos recursos internos disponíveis.

Esse estudo teve como objetivo traçar alguns contextos futuros para a Universidade, concatenando informações dispersas, como econômicas, tecnológicas, concorrenciais, políticas e sociais e transformando-as em um referencial para os membros e gestores.

O **Seminário de Formulação Estratégica Global** desenvolveu-se com encontros para aprofundar o entendimento das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, e buscar o consenso do grupo para definir a missão da Universidade, incluindo seus valores e princípios de gestão, sua Visão de Futuro e desenhar os seus objetivos que irão orientar a administração do presente e a construção do futuro da Universidade.

Observa-se que, nesse momento, o PE toma forma e todos os trabalhos anteriores serviram de subsídios para os membros adquirirem o conhecimento necessário para a realização desse Seminário de Formulação Estratégica.

O **Seminário de Detalhamento da Estratégia Global** foi realizado com encontros para direcionar os trabalhos futuros para a implantação do que foi elaborado no PE.

A **Análise e Decisão da Mantenedora e Reitoria** foi a chancela da Administração Superior validando o documento "Plano Estratégico PUC-Campinas 2003-2010", desenvolvido pelo grupo de trabalho e a autorização para torná-lo público para a comunidade interna e externa.

4.2.5. Descrição dos resultados do PE

a) MISSÃO

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais da PUC-Campinas estão definidos em sua missão, base de sua construção estratégica:

Missão da PUC-Campinas

“A Pontifícia Universidade Católica de Campinas, a partir de valores ético-cristãos, considerando as características socioculturais da realidade, tem como missão produzir, sistematizar e socializar o conhecimento por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à capacitação profissional de excelência, à formação integral da pessoa humana e à contribuição com a construção de uma sociedade justa e solidária”.

b) VISÃO DE FUTURO

Tendo em vista o cumprimento de sua missão, a PUC-Campinas estará orientada, até o ano 2010, para uma grande conquista estratégica expressa pela seguinte visão de futuro:

“Em 2010, a PUC-Campinas será reconhecida pela excelência de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão; interação com a sociedade; relevância social de seus projetos e formação de profissionais para atuação no mundo contemporâneo.

Será referência pela produção, sistematização e socialização de conhecimento, pelo modelo de gestão universitária e pelo ambiente criativo e plural”.

c) OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

No horizonte 2003/2010, o esforço estratégico da PUC-Campinas será concentrado na realização de 24 objetivos, os quais estão relacionados ao desempenho institucional global, às suas atividades-fim e ao desenvolvimento de suas competências internas. Para cada objetivo, foram definidos indicadores que possibilitam o estabelecimento das metas e a avaliação dos resultados obtidos, e também estratégias específicas que indicam as principais linhas de ação que serão postas em prática para alcançá-los.

Para esse trabalho serão apresentados todos os objetivos e indicadores; já as estratégias não serão apresentadas na totalidade, pois são muitas e o propósito do trabalho não necessita de todas elas.

1 Desempenho Institucional Global

Objetivo 1 - Consolidar os diferenciais da Universidade e manter sua imagem Institucional.

Indicadores:

- Resultado da Avaliação das Condições de Oferta (MEC).
- Relação média candidato/vaga do processo seletivo.
- Avaliação CAPES para a área de pós-graduação.
- Quantidade e impacto das ações de extensão.
- Grau de satisfação da comunidade interna.
- Quantidade de matérias jornalísticas espontâneas.
- Grau de reconhecimento da sociedade.

Estratégias:

01. Definir e perseguir padrões de excelência sustentáveis no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
02. Monitorar sistematicamente o ambiente externo (setor produtivo, público etc) para avaliação dos diferenciais e da imagem institucional da PUC-Campinas em relação às outras IES.
03. Manter, expandir e melhorar a infra-estrutura física e tecnológica, compatível com o padrão de excelência definido.
04. Capacitar as pessoas de acordo com os padrões de excelência definidos na política de recursos humanos.

Objetivo 2 - Garantir a sustentabilidade econômico-financeira da Universidade.

Indicadores:

- Relação despesa / receita.
- Grau de endividamento (obrigações / ativo total).
- Participação do volume de recursos provenientes de parcerias no total da receita.

Estratégias:

01. Aprimorar o modelo de gestão, capacitando os gestores e buscando o planejamento integrado das várias instâncias da Universidade.
02. Formular e implementar o planejamento econômico-financeiro da Universidade.
03. Ampliar o envolvimento e o compromisso da comunidade interna com o processo de racionalização de custos e geração de recursos financeiros.
04. Buscar e disponibilizar aos alunos programas de financiamento e bolsas para o ensino (programas de intercâmbio, créditos educativos, parcerias, convênios e outros).

Objetivo 3 - Estabelecer níveis crescentes de eficiência operacional.

Indicadores:

- Índice de ocupação da infra-estrutura.
- Tempo médio gasto em tramitação de processos.
- Relação custo / benefício dos resultados esperados.
- Evolução do custo/aluno.

Estratégias:

01. Buscar o planejamento e a ação integrada das várias instâncias da Universidade.
02. Melhorar e promover a avaliação periódica dos processos operacionais.
03. Redesenhar os processos de trabalho acadêmicos e administrativos da Universidade, visando integrá-los com eficácia e eficiência.
04. Implementar projetos para o envolvimento e o compromisso da comunidade interna, com níveis crescentes de eficiência e eficácia operacional.

Objetivo 4 – Estabelecer vínculos permanentes com o egresso.

Indicadores:

- Quantidade de egressos que voltam à PUC-Campinas para participar de cursos, projetos e eventos.
- Número de egressos vinculados à associação de ex-alunos.

Estratégias:

01. Implantar projetos para estimular o vínculo permanente do egresso à comunidade da PUC-Campinas.
02. Promover ações que visem ao desenvolvimento da identidade do aluno com a PUC-Campinas.
03. Criar um banco de dados com informações sobre os egressos.
04. Criar ações de comunicação específicas com o egresso.

2 Atividades-fim

Objetivo 5 – Consolidar a Graduação e melhorar a qualidade dos cursos.

Indicadores:

- Indicador composto formado a partir da avaliação das condições de oferta dos cursos pelo MEC e da avaliação da Comissão de Avaliação Institucional da PUC-Campinas.

Estratégias:

01. Definir, implementar e avaliar continuamente os padrões de qualidade para a implementação de projetos de melhoria.
02. Avaliar e aprimorar continuamente os currículos e os projetos pedagógicos com ênfase na integração do ensino, pesquisa e extensão.
03. Envolver as atividades cotidianas às ações de melhoria dos projetos pedagógicos, com vistas à implementação do Planejamento Estratégico.
04. Desenvolver ações de interação com a sociedade, buscando contribuições para o aperfeiçoamento permanente dos projetos pedagógicos e dos currículos.

Objetivo 6 – Ampliar, diversificar e qualificar o atendimento ao aluno

Indicadores:

- Índice de satisfação dos alunos.

Estratégias:

01. Implementar projetos de acompanhamento da vida acadêmica dos alunos (ingresso na Universidade, acolhimento, acompanhamento pedagógico etc.).

02. Estimular a articulação, coordenação, integração e divulgação de iniciativas educacionais complementares (estágios, eventos, etc) por meio das estruturas já existentes.
03. Otimizar os processos de matrícula e acesso a informações sobre os cursos (datas, horários, etc).

Objetivo 7 – Melhorar o grau de inserção do profissional e do aluno no mundo do trabalho.

Indicadores:

- Evolução da participação de alunos e egressos da PUC-Campinas em postos de trabalho.

Estratégias:

01. Elaborar e implementar projetos específicos integrando estágios, orientação profissional e projetos pedagógicos.
02. Estimular projetos que visem ao enriquecimento e à complementação da formação acadêmica (empresa júnior, iniciação científica e projetos de extensão).
03. Favorecer a inserção do egresso no mercado de trabalho por meio de ações específicas de comunicação e de contato com o setor produtivo e público.
04. Diversificar as parcerias para estágios com os setores produtivo, público e terceiro setor e otimizar os processos com as instituições intermediadoras.

Objetivo 8 – Consolidar e buscar a excelência dos grupos e linhas de pesquisa.

Indicadores:

- Grau de integração dos objetivos dos projetos que envolvem alunos (graduação ou pós) às linhas de pesquisa e aos projetos pedagógicos.
- Número de pesquisadores em um mesmo grupo com publicações que reflitam contribuições epistemológicas diversas.

Estratégias:

01. Aprimorar a política de pesquisa explicitando os princípios norteadores da produção, sistematização e divulgação do conhecimento.
02. Promover seletivamente linhas interdisciplinares e grupos de pesquisa que envolvam os projetos pedagógicos das faculdades, os programas stricto sensu, os projetos de extensão e as atividades dos órgãos complementares.
03. Formular e implementar projetos de divulgação e disseminação da produção científica da Universidade, tanto interna quanto externamente.
04. Implementar projetos de apoio ao desenvolvimento de convênios interinstitucionais, nacionais e internacionais, envolvendo os grupos de pesquisa.

Objetivo 9 – Ampliar a captação de recursos para a pesquisa.

Indicadores:

- Evolução do número de parceiros e do montante de recursos para a pesquisa.

Estratégias:

01. Apoiar o desenvolvimento de pesquisa com potencial para captação de recursos externos provenientes de agências financiadoras ou organizações públicas ou privadas da sociedade.
02. Estabelecer competências e processos para captação de recursos junto às agências de fomento, fundos setoriais e outros.
03. Direcionar recursos provenientes de outras atividades da Universidade para a pesquisa.
04. Implementar estrutura para fomentar a captação de recursos externos para grupos já consolidados.

Objetivo 10 – Consolidar e ampliar seletivamente Programas Stricto Sensu

Indicadores:

- Evolução do número de docentes com vinculação exclusiva ao programa em regime de 40 horas (NRD6).
- Evolução do número de programas que incluam mestrado e doutorado, para cursos já existentes, ou evolução do número de cursos de mestrado a partir dos Grupos de Pesquisa já consolidados.

Estratégias:

01. Implementar a política de pesquisa e pós-graduação stricto sensu para orientar os programas e a formação de novos grupos de pesquisa.
02. Inserir novos docentes no Regime de Dedicção, garantindo a sua incorporação em atividades de pesquisa.
03. Aprimorar infra-estrutura e equipamentos dos cursos de mestrado e doutorado.
04. Apoiar a implantação de doutorado junto aos cursos de mestrados já consolidados.

Objetivo 11 – Expandir substancialmente os Cursos de Extensão.

Indicadores:

- Índice de crescimento semestral do número de cursos oferecidos.
- Índice de crescimento semestral do número de alunos matriculados.

Estratégias:

01. Criar mecanismos para a viabilização de convênios, parcerias e outras formas de captação de recursos.
02. Implementar programas de acompanhamento e avaliação dos cursos de extensão.
03. Estimular processos de integração das unidades acadêmicas, buscando a formulação de cursos interdisciplinares.
04. Criar e implementar uma estrutura administrativa específica de suporte à realização dos cursos.

Objetivo 12 – Expandir gradualmente o Ensino a Distância (EAD).

Indicadores:

- Número de alunos atendidos por EAD e número de professores/funcionários capacitados.
- Índice de satisfação com relação à qualidade dos cursos/atendimento oferecidos.

Estratégias:

01. Estabelecer mecanismos para o controle e manutenção do padrão de qualidade.
02. Capacitar o corpo docente e o funcional para o oferecimento e atendimento em EAD.
03. Prover infra-estrutura acadêmico-administrativa, tecnológica, física e de condições de trabalho apropriadas para essa metodologia de ensino.

04. Prospectar, absorver, desenvolver e disseminar tecnologias de apoio ao ensino a distância.

Objetivo 13 – Expandir substancialmente a oferta de Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu.

Indicadores:

- Índice de crescimento anual do número de cursos oferecidos.
- Índice de crescimento anual do número de alunos matriculados.

Estratégias:

01. Orientar a criação de cursos por meio de estudos de viabilidade.
02. Criar política de divulgação específica.
03. Estabelecer convênios e parcerias com o setor empresarial, setor público, outras IES e terceiro setor.
04. Prover infra-estrutura acadêmico-administrativa, tecnológica, física e de condições de trabalho apropriadas para cursos desta natureza.

Objetivo 14 – Ampliar e consolidar os projetos de extensão.

Indicadores:

- Evolução do número de programas, projetos e atividades de extensão.
- Diversidade dos programas, projetos e atividades de extensão.

Estratégias:

01. Criar e implementar mecanismos de articulação interinstitucional que favoreçam o desenvolvimento de projetos de extensão.
02. Estimular permanentemente a articulação da extensão com o ensino e a pesquisa.

03. Criar mecanismos de captação de recursos junto aos setores produtivo, público e terceiro setor.
04. Estruturar planilha orçamentária específica para as atividades de extensão.

3 Competências internas

Objetivo 15– Ampliar e implementar a atenção à comunidade interna.

Indicadores:

- Evolução do número de programas, projetos e atividades de atenção à comunidade interna.
- Nível de satisfação dos segmentos da comunidade universitária.

Estratégias:

01. Implementar processos permanentes de levantamento das necessidades da comunidade interna.
02. Formular e implementar projetos de atenção à comunidade interna, articulando os diferentes setores e segmentos.
03. Implementar, prioritariamente, projetos visando o atendimento aos alunos.
04. Criar estrutura física e de pessoal para ampliar a atenção à comunidade interna.

Objetivo 16 – Aprimorar a gestão de Recursos Humanos.

Indicadores:

- Índice de satisfação dos docentes e funcionários quanto à política de Recursos Humanos da instituição.

Estratégias:

01. Buscar a formulação e implementação do plano de cargos e da carreira funcional.
02. Buscar a formulação e implementação de um plano de benefícios (complementação de aposentadoria, creche local, convênios, complementação de plano de saúde).
03. Implantar processos de avaliação de desempenho que contemplem o conjunto de atividades desenvolvidas pelos docentes e funcionários.
04. Definir o perfil e a forma de atuação dos gestores.

Objetivo 17 – Capacitar continuamente gestores, docentes e funcionários.

Indicadores:

- Número de participantes nos programas de capacitação oferecidos para gestores, docentes e funcionários.
- Evolução do desempenho dos gestores, dos docentes e dos funcionários.

Estratégias:

01. Implantar e consolidar programa de qualificação de docentes com ênfase na capacitação didático-pedagógica.
02. Criar programas de treinamentos para a utilização de recursos tecnológicos educacionais em sala de aula.
03. Criar programas de estímulo à qualificação do corpo docente na sua própria área de conhecimento.
04. Criar programas de capacitação de gestores acadêmicos e administrativos com ênfase em liderança, envolvimento e coordenação de equipes.

Objetivo 18 – Aprimorar as ações de marketing e a comunicação institucional interna e externa.

Indicadores:

- Percentual do público alvo efetivamente atingido.
- Percentual de público alvo que tem acesso ao veículo de comunicação.

Estratégias:

01. Fortalecer a divulgação institucional dando visibilidade à identidade da PUC-Campinas.
02. Fortalecer, ampliar e agilizar os mecanismos de comunicação interna.
03. Criar modelos e realizar pesquisas periódicas sobre o ambiente de mercado.
04. Desenvolver ações de prospecção de mercado junto às escolas de ensino médio, entidades profissionais e outras instituições.

Objetivo 19 – Implantar Modelo de Gestão com foco em resultados.

Indicadores:

- Percentual de metas efetivamente atingidas.
- Grau de satisfação dos gestores.

Estratégias:

01. Criar um processo de acompanhamento e avaliação permanente da gestão universitária.
02. Elaborar e implementar projetos de melhoria do modelo de gestão a partir dos resultados da avaliação.
03. Qualificar os gestores em liderança de equipes, negociação e uso de ferramental de gestão.
04. Implementar processos de busca de resultados envolvendo os diversos quadros gestores e administrativos.

Objetivo 20 – Agilizar e melhorar o processo decisório.

Indicadores:

- Tempo real em relação ao tempo ideal da tramitação dos processos.
- Grau de adequação das decisões tomadas aos critérios e objetivos previamente definidos.

Estratégias:

01. Implementar processos que permitam a implantação plena da estrutura organizacional, bem como sua avaliação e flexibilização.
02. Valorizar e revitalizar o CONSUN como instância de discussões e decisões estratégicas da Universidade.
03. Desconcentrar o processo decisório buscando maior autonomia dos órgãos da Universidade.
04. Prover as instâncias decisórias da Universidade com ferramentas apropriadas para gestão.

Objetivo 21 – Melhorar a infra-estrutura tecnológica.

Indicadores:

- Índice de satisfação da comunidade acadêmica com a infra-estrutura tecnológica oferecida.
- Número de usuários por equipamento.

Estratégias:

01. Aprimorar as ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar a gestão, o processo decisório e a comunicação interna.
02. Manter atualizada a tecnologia de redes de comunicação de dados.

03. Expandir os recursos tecnológicos para suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas.
04. Criar e implementar formas alternativas de acesso à Internet destinadas aos alunos.

Objetivo 22 – Melhorar e expandir gradualmente a infra-estrutura física e de serviços.

Indicadores:

- Índice de satisfação da comunidade acadêmica com a infra-estrutura física e de serviços.
- Unidades de serviço (infra-estrutura e equipamentos) por segmento da comunidade.

Estratégias:

01. Replanejar os espaços físicos do Campus I, aglutinando os Centros e suas Faculdades.
02. Implantar Sistema de Informações Gerais com melhoria da comunicação visual.
03. Ampliar e melhorar os serviços e locais de permanência do aluno na Universidade (bibliotecas, xerox, cantinas, espaço para o DA/CA/Empresa Jr., Atléticas e espaços de convivência).
04. Ampliar e melhorar estruturas de apoio e de convivência dos docentes e da equipe administrativa.

Objetivo 23 – Ampliar e melhorar a infra-estrutura das bibliotecas e dos laboratórios.

Indicadores:

- Nível de atendimento aos padrões legais competentes.

- Índice de satisfação da comunidade acadêmica com a infra-estrutura das bibliotecas e dos laboratórios.
- Evolução de crescimento do acervo.

Estratégias:

01. Adequar e modernizar os laboratórios às necessidades dos projetos pedagógicos dos cursos, atividades de pesquisa e extensão.
02. Ampliar o espaço destinado à Biblioteca Setorial do Campus I.
03. Manter o nível de investimento em acervo técnico, científico, impresso e digital.
04. Consolidar a gestão dos ambientes de consulta via WEB do Sistema de Biblioteca e Informação - SBI (laboratórios de apoio e consulta).

Objetivo 24 – Fortalecer a ação da Pastoral Universitária.

Indicadores:

- Evolução do número de ações, projetos e atividades da Pastoral Universitária.
- Inserção da Pastoral nos segmentos e setores da Universidade e de outros segmentos externos envolvidos.

Estratégias:

01. Buscar permanente sintonia com o Plano Pastoral da Arquidiocese de Campinas.
02. Promover e colaborar nos processos de conscientização e reflexão sobre a identidade, missão e vocação cristãs da Universidade, junto à comunidade universitária.
03. Estabelecer mecanismos de articulação e intercâmbio com instâncias da Universidade visando potencializar suas ações e estimular o espírito comunitário.

04. Promover ações de cooperação entre a Universidade e as pastorais da Arquidiocese de Campinas, bem como com Pastorais Universitárias das IES, da CNBB e Movimentos Eclesiais.

4.2.6. Análise do PE da PUC-Campinas com base na técnica de Gestão do Conhecimento e Tesauro Funcional

Analisando a sistemática desenvolvida pela PUC-Campinas, pode-se notar alguns pontos críticos que poderiam comprometer a execução do PE e, conseqüentemente, os objetivos traçados, tais como:

- a) A socialização do processo de elaboração e dos resultados do PE com os demais funcionários da IES.
- b) O entendimento e interpretação dos funcionários da IES, que não participaram do processo de elaboração, quanto ao resultado final do PE.
- c) O nivelamento, para implantação do PE, entre os membros que participaram do processo de elaboração com os demais funcionários da IES.
- d) A substituição de membros que fizeram parte do processo de elaboração e deixaram o cargo de gestão em virtude da expiração do prazo do mandato.
- e) O pseudo-entendimento sobre os objetivos e estratégias a serem alcançados.
- f) A necessidade de busca e recuperação de informações relativas ao processo de elaboração do PE.

A integração da técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento ao processo de elaboração do PE da PUC-Campinas inicia-se na fase de Nivelamento Conceitual dos Participantes.

Nessa fase, na técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento, ocorrem os processos de **Socialização e a Externalização** dos conceitos de PE (visão estratégica, missão do negócio, objetivos gerais, objetivos específicos e estratégias), possibilitando, o desenvolvimento do tesouro funcional, que é o registro dessas definições para que todas as pessoas tenham um mesmo entendimento.

Com o registro de todos os conceitos discutidos pelo grupo, o tesouro funcional seria uma grande base de informações que daria subsídios para o desenvolvimento do modo de **Combinações**, que são modelos de cada fase do PE (missão, visão, objetivos gerais, objetivos específicos). Essa atividade poderia acontecer conjuntamente com o **Seminário de Formulação da Estratégia Global**.

O processo de elaboração terminaria com a definição, registro e validação dos conceitos pela Mantenedora e Reitoria da PUC-Campinas, que é o modo de Operacionalização.

Dessa forma, o modo de **Internalização** estaria acontecendo com o fechamento do Seminário de Formulação da Estratégia Global e da realização das demais fases do modelo definido pela PUC-Campinas, que são Seminário de Detalhamento da Estratégia Global e Análise e Decisão da Mantenedora e Reitoria.

Assim a técnica de interação entre os modos de conversão estaria sendo aplicada, principalmente, nas fases de Nivelamento Conceitual dos Participantes, Seminário de Formulação da Estratégia Global, Seminário de Detalhamento da Estratégia Global e Análise e Decisão da Mantenedora e Reitoria.

Além do processo de elaboração, o tesouro funcional poderia ser desenvolvido também sobre o produto final elaborado pela IES, que é o Plano

Estratégico PUC-Campinas 2003 – 2010, com o objetivo de evidenciar os termos definidos como por exemplo:

Objetivo 10 – Consolidar e ampliar seletivamente os Programas de Stricto Sensu.

O termo seletivamente significa que a universidade irá expandir de forma criteriosa e cadenciada os Programas de Pós-Graduação, alinhando as necessidades do mercado com os seus princípios, linhas de pesquisa e viabilidade acadêmica e financeira.

Objetivo 11 – Expandir substancialmente os Cursos de Extensão.

O termo substancialmente representa que a universidade despenderá um grande esforço para ampliar o quanto for possível a oferta de Cursos de Extensão.

Essas definições deveriam ser registradas como um anexo do Plano de Estratégico PUC-Campinas 2003 – 2010 ou em um documento complementar ao citado Plano e serem socializadas com todos os funcionários da IES. Isso, independentemente do PE, geraria uma padronização na comunicação dos métodos de trabalho da universidade.

Assim, o tesouro funcional ficaria assim estruturado:

Conceitos Técnicos:

Estratégia: mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos em longo prazo.

Planejamento Estratégico: é o processo pelo qual uma organização procura buscar ou achar vantagens competitivas para poder enfrentar a concorrência.

Objetivos Específicos: são os que têm natureza operacional e indicam uma ação precisa a ser realizada. Normalmente, estão associados a indicadores de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou nível de utilização de recursos. Os objetivos específicos são também chamados de metas.

Conceitos Gerais:

Seletivamente: expandir de forma criteriosa e cadenciada.

Substancialmente: esforço para ampliar o quanto for possível.

Com a definição do tesouro funcional, o processo de PE ficaria registrado da forma que todos os funcionários da IES entendessem o que representa cada terno utilizado nas fases de elaboração do PE, bem como no resultado final do Plano Estratégico PUC-Campinas 2003 – 2010.

Dessa maneira, os funcionários que não participaram do processo de elaboração, mas que possivelmente participarão do processo de implantação, conseguiriam compreender de forma clara o que foi discutido, planejado e definido para o futuro da Universidade.

O entendimento pelos funcionários dos caminhos que a Universidade irá buscar num futuro próximo torna-se um fator motivador para o seu crescimento profissional e também pessoal. Esse crescimento deve ser sempre apoiado pelos gestores da Universidade, para que os funcionários se sintam parte do processo e, assim, estejam comprometidos com o estabelecimento dos objetivos traçados no PE.

Esse envolvimento dos funcionários com o estabelecimento dos objetivos do PE é um fator primordial para o sucesso de sua implantação, já que a maioria das ações será implementada e executada por eles. Sendo responsáveis pela execução das atividades, é evidente que precisam conhecer os objetivos traçados, que

estariam registrados no Plano Estratégico PUC-Campinas 2003 – 2010, e os seus conceitos detalhados pelo tesouro funcional.

Como o PE desenvolvido pela Universidade tem um direcionamento de sete anos, ou seja, de 2003 a 2010, o tesouro funcional garantiria que os objetivos traçados no processo de elaboração não fossem distorcidos com o passar do tempo pela interpretação dos envolvidos no processo de implementação.

Essa questão de temporalidade é um fator crítico de sucesso para o PE da PUC-Campinas. Isso porque os cargos de gestão têm um mandato de quatro anos, conforme estabelecido pelo Estatuto, e, em muitas vezes, com a expiração do prazo, ocorre a substituição do funcionário responsável pelo departamento.

Com a substituição do cargo e a vinda de um novo colaborador que não fez parte do processo de elaboração do PE, pode-se gerar um pseudo-entendimento sobre os objetivos a serem alcançados pelo PE e, também, um desnivelamento entre os membros que fazem parte do processo de implantação.

Entretanto, essas dificuldades não existiriam se, no processo de elaboração do PE e no Plano Estratégico PUC-Campinas 2003 – 2010, fosse desenvolvido um tesouro funcional dos termos.

Vale ressaltar que a forma de se alcançarem os objetivos estabelecidos no PE não está em voga. Eles podem ser atingidos de diversas formas. Porém, o resultado final deve ser o estabelecido no processo de elaboração.

Os objetivos estabelecidos no processo de elaboração do PE devem ser revistos periodicamente, para conseguirem absorver mudanças ocorridas nos Ambientes Interno e Externo e, assim, sintonizar a Universidade com as principais demandas e tendências de seu nicho de atuação.

O tesouro funcional, por ser uma grande base de informações dos processos de elaboração, bem como de termos utilizados no resultado final do PE da

Universidade, poderia contribuir na revisão dos objetivos, já que esses estariam preparados e estruturados para a sua recuperação e análise. Dessa forma, seria possível manter uma base histórica de alterações dos objetivos, facilitando o canal de comunicação entre o emissor e receptor e o processo de geração do conhecimento dos funcionários em relação ao PE.

Toda essa base de informações estaria disponível para consultas e, também, serviria como material de apoio para a construção de um novo PE, em 2010.

Assim, fica evidente que a aplicação da técnica de Gestão do Conhecimento pode contribuir e enriquecer as teorias aplicadas ao processo de elaboração de PE, garantindo também que a IES possa implementá-lo de forma mais tranqüila, pois todos os funcionários teriam o conhecimento necessário para isso e todas as informações estariam estruturadas de forma adequada para a sua recuperação e socialização para a Comunidade.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PRÓXIMOS TRABALHOS

Conforme exposto no objetivo deste trabalho e detalhado na seção 4, pode-se afirmar que aplicação da técnica de Gestão do Conhecimento, especificamente a interação entre os modos de conversão do conhecimento tendo com ferramenta de apoio o tesauro funcional, pode contribuir com o processo de elaboração do PE.

A viabilidade desta aplicação fica comprovada em duas etapas: a primeira, com a demonstração de como a técnica de Gestão do Conhecimento deve ser integrada ao processo de elaboração do PE; já a segunda, com a aplicação da técnica ao processo desenvolvido pela PUC-Campinas.

Os resultados demonstram que a aplicação da técnica de interação entre os modos de conversão do conhecimento possibilita que qualquer indivíduo, independentemente de sua formação, possa compreender e participar de forma ativa do processo de elaboração, o que lhe propicia um maior comprometimento das pessoas com o resultado a ser gerado e, posteriormente, com a sua implantação na organização.

Já a ferramenta de tesauro funcional possibilita que todo o processo seja registrado de forma adequada, ou seja, ocorra a organização das informações para que todas as pessoas tenham o mesmo entendimento sobre ele e, conseqüentemente, sobre o produto final gerado para o PE.

O tesauro funcional tem uma importante participação no processo de implantação do PE, pois minimiza a possibilidade de existir um pseudo-entendimento das pessoas em relação aos conceitos definidos para cada uma de suas etapas (visão estratégica, missão do negócio, objetivos gerais, objetivos específicos e estratégias).

Assim, diante disso, observa-se a possibilidade de desenvolvimento de vários outros temas ligados a áreas distintas, como Gestão do Conhecimento, tesouro funcional, Administração e Informática.

Na área de Gestão do Conhecimento, poderiam ser realizados trabalhos sobre a implementação e acompanhamento do PE na IES, com o objetivo de aplicar as técnicas de Gestão do Conhecimento a esses processos.

Também poderia ser aplicado o conceito de vocabulário controlado para o registro das informações contidas nos documentos resultantes do processo de implementação do PE. Isso auxiliaria a padronização da comunicação dos termos técnicos utilizados nos procedimentos de trabalho da IES.

Esses processos de implementação e acompanhamento necessitariam de indicadores específicos para uma gestão administrativa de qualidade da IES, em relação ao cronograma de execução, aos recursos financeiros, direcionamento e acompanhamento de toda a estrutura do PE.

Todos esses procedimentos poderiam ser controlados por um sistema de informação modelado conforme os objetivos, metas e indicadores estabelecidos pela IES.

Esse sistema de informação poderia ser integrado aos sistemas administrativos, possibilitando a integração dos fluxos de trabalhos operacionais com o desenvolvimento das atividades do PE.

Dessa forma, os gestores da IES teriam um completo e personalizado banco de dados, com informações dos processos de elaboração, de implementação e de acompanhamento do PE, integrado aos sistemas administrativos, podendo extrair informações e relatórios de acordo com a sua necessidade.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo, Saraiva, 2002.

AQUINO, M. A. **O campo da Ciência da Informação: gênese, conexões e especificidade**. João Pessoa, Editora Universitária/ UFPB, 2002.

BARRETO, A. de A. **A questão da Informação**. São Paulo em perspectiva, v.8, n.4, 1994.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: a análise integrada das organizações**, São Paulo, Atlas, 1993.

BORKO, H. **Information Science: what is?** American Documentation, Jan. 1968.

BRAGA, G. M. **Informação, ciência da informação: breves reflexões em três tempos**. Ciência da Informação, Brasília, v. 24, n. 1, jan./jun., 1995.

CARVALHO, H. M. de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. Brasília: Editora Brasiliense, 1979.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a Competitividade**. São Paulo, Editora Futura, 2003.

CARVALHO, R. B de, FERREIRA, M. A. T. **Análise de software de gestão do conhecimento**. XXI Simpósio de gestão da inovação tecnológica. 7 a 10 novembro de 2000, São Paulo – SP.

CERTO, C. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Macron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, J. G. da. **Planejamento Governamental, a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Getulio Vargas, 1971.

DAUFÍ, J. A.; MARTÍNEZ, F. B. Las herramientas de clasificación e indización Del sistema de gestión de la documentación administrativa del departament d'agricultura, ramaderia i pesca de la generalitat de catalunya. In.: Congreso de Archiveros de Andalucía, 3., 1998, Córdoba. Anais... Córdoba: [s. n.], 1998. Disponível em <http://216.239.57.104/searchq?=cache:KXGkrZNRn_8J:161.116.140.71/pub/fburg/docs/fburgaaa.pdf+Departament+d%E2%80%99Agricultura,+ramaderia+i+pesca+%22Jordi+Andreo+i+Dauf%C3%AD%22&hl=pt-BR> Acessado em 17/05/2006.

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

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DONOVAN, J. J. **Programacion de Sistemas**. Buenos Aires, El Ateneo, 1977.

FISCHAMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.

GOFFMAN, W. **Information Science: discipline or disappearance?** Aslib Proceedings, v.22, n.12, Dec. 1970.

GOMEZ, M. N. G. **O papel do conhecimento e da informação nas formações políticas ocidentais**. Ciência da Informação, Brasília, v.16, n.2, jul./dez., 1987.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia – revolucionando empresas: em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Strategic management: an integrative perspective.** Prince – Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

HERSCOVICI, A. **Tecnologia da Informação e da Comunicação, modificação do espaço público e as novas articulações entre o público e o privado. Reflexões sobre a natureza econômica e sociológica da Informação.** Revista de Economia Política de las Tecnologias de la Informatción y Coimunicación, vol. V, n.2, Mayo/Ago, 2003.

KOBASHI, N. Y. **Análise documentária e representação da informação.** Informare. Cad. Prog. Pos-grad. Ci. Inf., Rio de Janeiro, v. 2, n. 2jul./ dez., 1996.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação.** Brasília, Briquet Lemos, 1996.

MARTELETO, R. M. **Informação: elemento regulador dos sistemas, fator de mudança social ou fenômeno pós-moderno?** Ci. Inf, Brasília, v.16, n.2, jul./dez., 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo. Atlas, 2000.

MELLO, A. M. **Knowledge management. Mundo da Imagem.** São Paulo, n. 23, jul./ago., 1999.

MIKHAILOV, A. I.; CHERNY.I. A. I; GILYAREVSKII, R. S. **Osnovy informatiki.** Apud. FOSKETT, D. J. Informática. In: ciência da informação ou informática? Rio de Janeiro, Calunga, 1980.

MIRANDA, A. **Ciência da Informação e a Teoria do Conhecimento Objetivo: um relacionamento necessário.** João Pessoa, Editora Universitária, 2004.

MORIN, E. **O método, O Conhecimento do Conhecimento**. Lisboa, Biblioteca Universitária, 1986.

NEVES, C. E. B. **A Educação Superior no Brasil**. Porto Alegre, Unesco, 2002.

NEW SOUTH WALES GOVERNMENT. **Recordkeeping in Brief (Manual):** Compiling a functional thesaurusto merge with Keyword AAA. Disponível em <<http://www.records.nsw.gov.au/publicsector/rk/rib/mergeaaa.html>>. Acessado em 20/05/06.

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

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Atlas, 2003.

OTLET, P. **Traité de documentation: le livre su libre théorie et pratique**. Bruxelles: Editiones Mundaneum, 1934.

PINHEIRO, L.V.R; LOUREIRO, J.M.M. **Traçados e limites da ciência da informação**. Ci. Info., Brasília, V.21, n.1, jan./abril, 1995.

PINHEIRO, L.V.R. **Informação – esse obscuro objeto da ciência da informação**. MORPHEUS – Revista Eletrônica em Ciências Humanas – Conhecimento em Sociedade. n.IV, 2004. Disponível em <http://www.unirio.br/cead/morpheus/index.htm>. Acessado em 12/04/2006.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres, Routledge, 1967.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harverd Business Review, Nov.- Dec. 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1985

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REES, A; SARACEVIC, T. **Education for informacion Science and its relation to librarianship** apud. SHERA, Jesse H. opus cit. p. 98.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada à Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo, Atlas, 2000.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2001. Departamento de Ciência da Computação. Disponível em: <www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 22 ago. 2004.

SHERA, J. H. **Sobre biblioteconomia, documentação e ciência da informação**. In: ciência da informação ou informática? Rio de Janeiro, Calunga, 1980.

SMIT, J. W.; TÁLAMO, M. F. G. M.; KOBASHI, N. Y. **A determinação do campo científico da Ciência da Informação: uma abordagem terminológica**. DataGramZero - Revista Ciência da Informação, v. 5, n. 1, fev., 2004.

STAPHANES, O. O. **Planejamento, orçamento, programação financeira: o sistema atual, críticas e alternativas**. Rio de Janeiro, Interciência, 1978.

STEINER, G. A. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituição de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo, Atlas, 2000.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira, 2004.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo, Makron Books, 2001.

WERSIG, G. **Information Science: the study of postmodern Knowledge usage Information**. Processing and Management. V.29, n.2, 1993.

WERSIG, G.; NEVELING, U. **The phenomena of interest to information science**. Information scientist, n.9, 1975.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução: Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas. 2000.