

**ANDRÉ LUIS DEL TIO**

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

**PUC-CAMPINAS  
2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**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<sup>a</sup>. 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

---

---

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2. CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Definições e conceitos .....	9
2.2. Gestão do Conhecimento .....	15
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>23</b>
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
<b>4. GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO AO PLANEJAMENTO     ESTRATÉGICO DE IES.....</b>	<b>41</b>
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
<b>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE PRÓXIMOS TRABALHOS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

---

---

# 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 9394/96<sup>1</sup>, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.

---

<sup>1</sup> Ministério da Educação. Disponível em <[http://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](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.









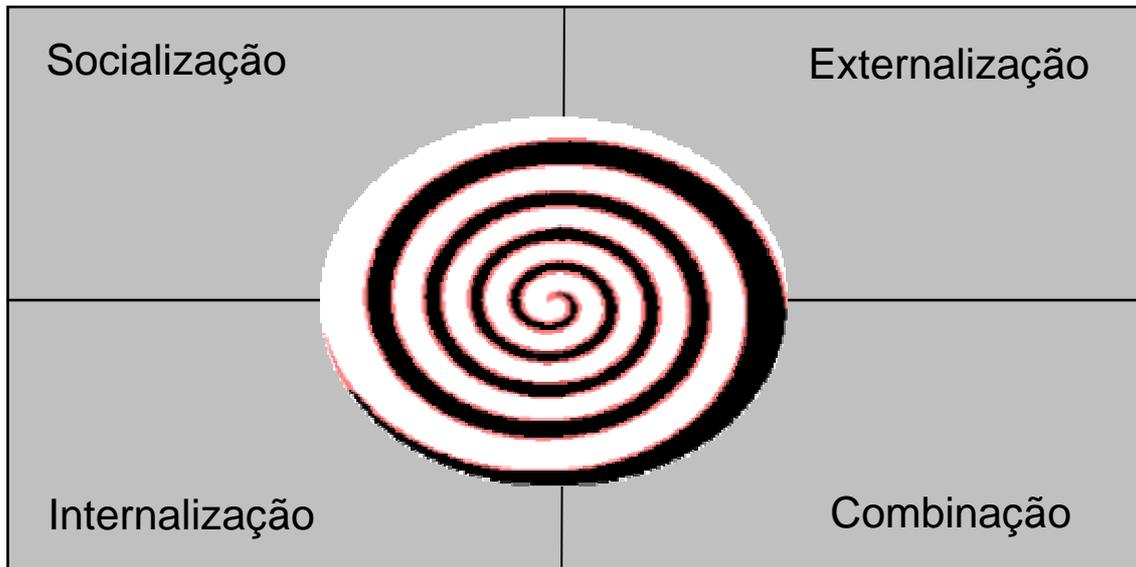








surgem as inovações. Essa técnica **de interação entre os modos de conversão do conhecimento** é representada por Nonaka & Takeuchi (1997) como espiral do conhecimento (vide figura 02).

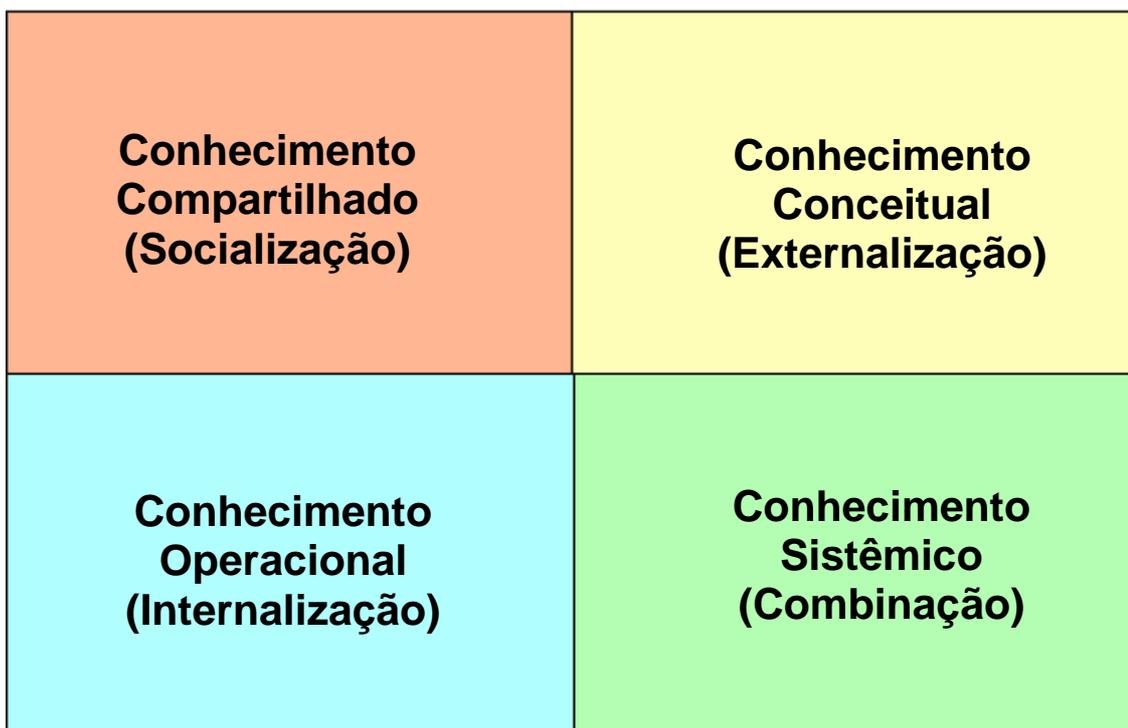


Fonte: Nonaka, I.; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Campus 1997

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 sistêmico. Finalmente, com conhecimento sistêmico 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.





















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.



- 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























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.









**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, para fiscais 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



**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”.*



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:

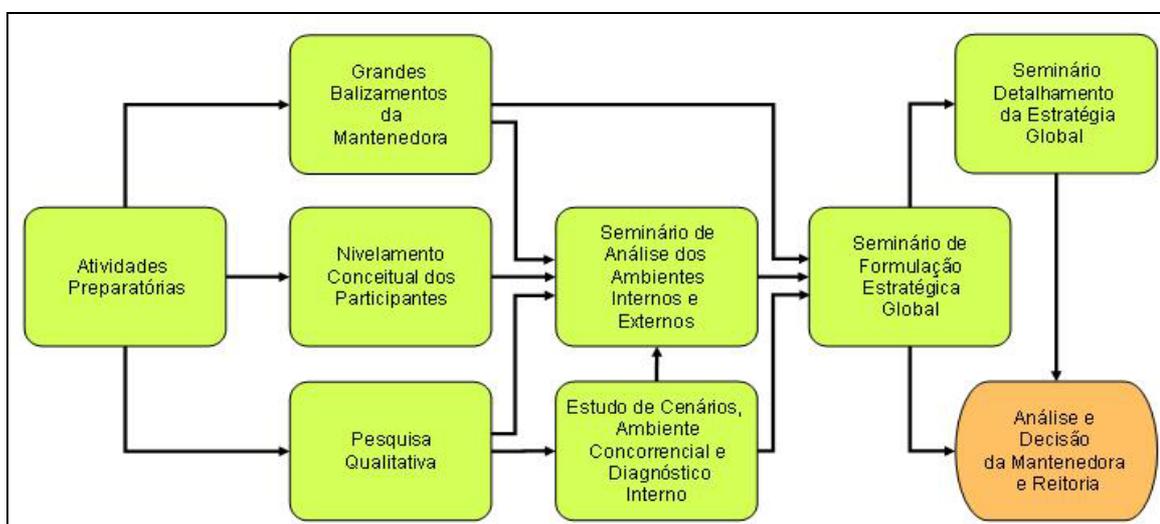


Figura 11 Modelo de Planejamento Estratégico da PUC-Campinas

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 ferramentas de gestão.
04. Implementar processos de busca de resultados envolvendo os diversos quadros gestores e administrativos.



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.

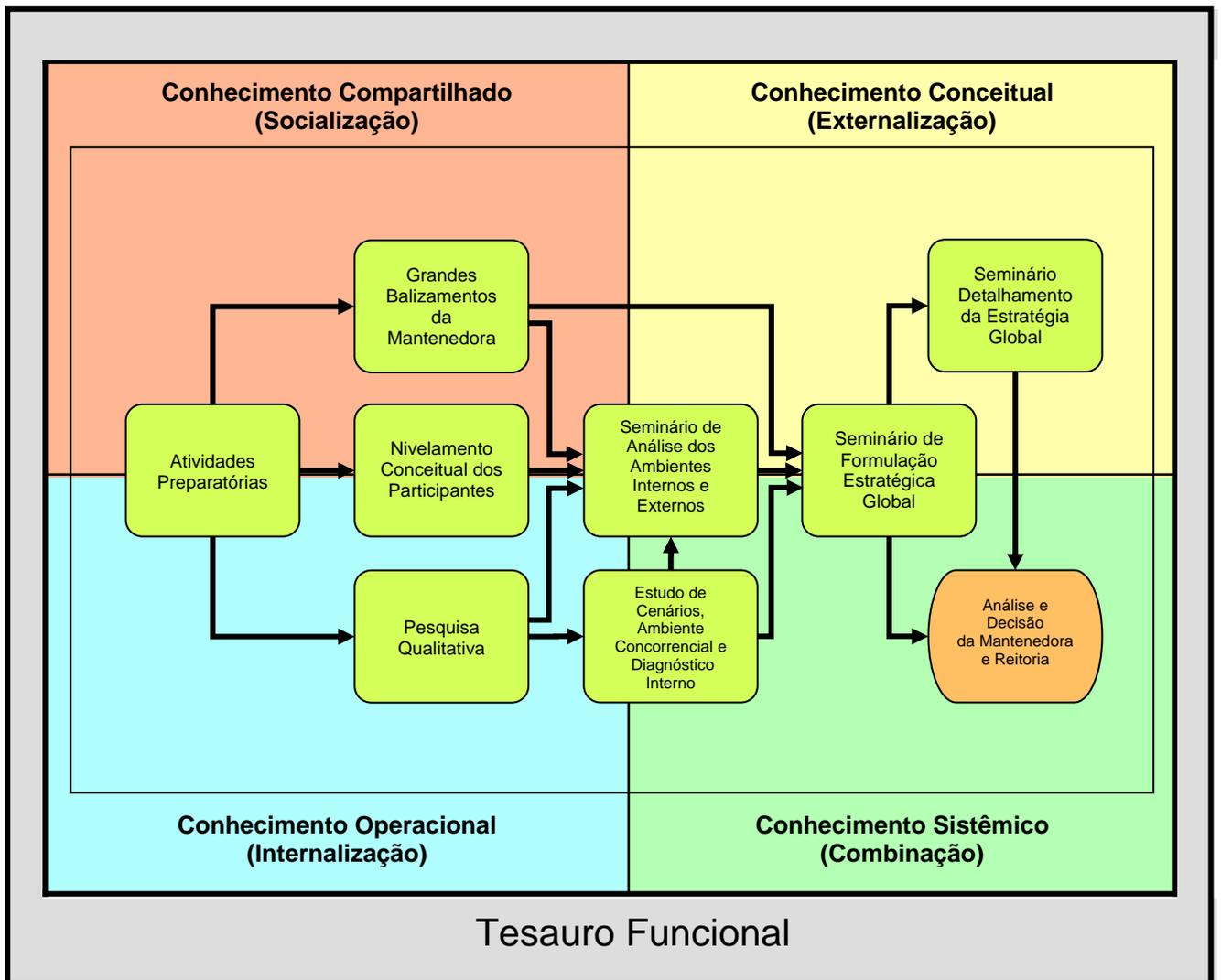
#### **4.2.6. Análise do PE da PUC-Campinas com base na técnica de Gestão do Conhecimento e Tesauro Funcional**

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.

Com a técnica de Gestão do Conhecimento, notadamente a interação entre os modos de conhecimento e com a ferramenta de tesouro funcional, sendo aplicadas ao modelo de elaboração do PE definido pela IES, seria possível minimizar esses pontos críticos.

Assim a figura 12 demonstra como ficaria a aplicação desse processo ao modelo desenvolvido pela PUC-Campinas.



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

Figura 07 – Integração do modelo de PE da IES com a técnica de Gestão do Conhecimento e tesouro funcional

Essa técnica de Gestão do Conhecimento e sua ferramenta de apoio poderiam ser aplicadas em algumas fases do modelo desenvolvido pela IES para que fosse possível minimizar esses pontos críticos apresentados.

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.



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](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 Tecnologías 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](http://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**. DataGramaZero - 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.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)