

# Contribuições do planejamento estratégico para a organização do plano de desenvolvimento institucional de uma instituição de ensino superior

Contributions of strategic planning for the management of a higher education institution

*Aportaciones de la planificación estratégica para la organización del plan de desarrollo institucional de una institución de enseñanza superior*

Josimar de Aparecido Vieira<sup>1</sup>

Lusimar Falabrette<sup>2</sup>

Recebido em: 30/04/2023; revisado e aprovado em: 16/08/2024; aceito em: 05/10/2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v25i4.4064>

**Resumo:** O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é considerado um dos instrumentos basilares da organização e gestão de uma instituição de ensino superior (IES), que tem por finalidade estabelecer a missão, a filosofia, o histórico, as estratégias de desenvolvimento, a estrutura organizacional, a forma de gestão, os programas, as metas, as diretrizes pedagógicas, os planos a médio e longo prazo e as atividades acadêmicas. Destarte, este estudo analisa um PDI e as contribuições do planejamento estratégico (PE) para a gestão de uma IES. Para tanto, foram estabelecidas duas questões que orientam a sua produção: a) como se caracteriza um PDI de uma IES e que relações são possíveis de serem estabelecidas com o PE? e b) quais metodologias são utilizadas na construção do PDI das IES? O trabalho foi produzido por meio de pesquisa bibliográfica e análise de documentos de uma IES, assumindo a forma de um estudo de caso envolvido por uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Na sua constituição, apresenta o percurso metodológico, a importância do PE no PDI, as metodologias de construção do PDI e do PE, as contribuições do PE para o PDI e a gestão de uma IES e as considerações finais. Os resultados indicam que o PDI consiste em um documento organizado a partir do PE, que retrata a identidade da IES: sua filosofia de trabalho, missão, as estratégias para atingir metas e objetivos, a estrutura organizacional e as diretrizes.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional; planejamento estratégico; instituição de ensino superior.

**Abstract:** The Institutional Development Plan (IDP) is considered one of the basic instruments of organization and management of a Higher Education Institution (HEI), which aims to establish its mission, philosophy, history, development strategies, organizational structure, form of management, programs, goals, educational guidelines, medium and long-term plans and academic activities. Thus, this study analyses an IDP and the contributions of strategic planning (SP) for the management of a HEI. To this end, two questions were established to guide its production: a) how does a HEI's IDP characterize itself and what relations can be established with the PE? and b) what methodologies are used in the construction of the HEI's IDP? It was produced by means of bibliographic research and analysis of documents from a HEI, taking the form of a case study involved by an exploratory and descriptive research with a qualitative approach. In its constitution, it presents the methodological path, the importance of the EP in the IDP, methodologies for building the IDP and the EP, contributions of the EP in the IDP and in the management of an HEI, and final considerations. The results indicate that the IDP consists of a document organized from the EP that portrays the identity of the HEI: its work philosophy, mission, strategies for achieving goals and objectives, organizational structure and guidelines.

**Keywords:** Institutional Development Plan; strategic planning; higher education institution.

**Resumen:** El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es considerado uno de los instrumentos básicos de organización y gestión de una Institución de Educación Superior (IES), cuyo objetivo es establecer su misión, filosofía, historia, estrategias de desarrollo, estructura organizacional, forma de gestión, programas, metas, lineamientos educativos, planes de mediano y largo plazo y actividades académicas. Así, este estudio analiza un PDI y los aportes de la planificación estratégica (PE) en la gestión de una IES. Para ello, se establecieron dos preguntas que orientaron su producción: a) ¿Cómo se caracteriza el PDI de una IES y qué relaciones se

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Sertão, Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>2</sup> Hospital das Clínicas de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.

pueden establecer con la PE? y b) ¿Qué metodologías se utilizan en la construcción del PDI de una IES? Fue producido por medio de investigación bibliográfica y análisis de documentos de una IES, tomando la forma de un estudio de caso envuelto por una investigación exploratoria y descriptiva con abordaje cualitativo. Na sua constituição, apresenta o percurso metodológico, a importância do PE no PDI, metodologias de construção do PDI e do PE, contribuições do PE no PDI e na gestão de uma IES e as considerações finais. Los resultados indican que el PDI consiste en un documento organizado a partir del PE que retrata la identidad de la IES: su filosofía de trabajo, misión, estrategias para alcanzar metas y objetivos, estructura organizativa y directrices.

**Palabras clave:** Plan de Desarrollo Institucional; planificación estratégica; institución de enseñanza superior.

---

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior, doravante IES, são organizações que, por meio dos trabalhos desenvolvidos na sociedade, nas mais variadas áreas de atuação, cumprem a função social de despertar, na comunidade, a importância do seu papel na tomada de decisão para as mudanças e transformações necessárias para o desenvolvimento da região nas quais se inserem. Estão inseridas em ambientes instáveis e mutáveis, o que gera necessidade constante de novos formatos, assim como de novos modelos de gestão, tendo em vista que a educação superior é indispensável para o desenvolvimento de um país.

São consideradas organizações complexas, de acordo com Schmitz e Bernardes (2008), já que executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) por meio de uma metodologia única. As IES têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade, e apresentam um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico. Andrade (2002) afirma que as IES têm as seguintes características: relativa autonomia dos profissionais; multiplicidade de objetivos; fragmentação da estrutura; complexidade tecnológica; e disseminação das decisões diante de um grande número de unidades e de pessoas envolvidas.

A missão das IES em formar pessoas está evidenciada nas atuais políticas da educação brasileira, como pode ser visto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, n. 9394/96), no seu Art. 43-I: “[...] estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo” (Brasil, 1996). No entanto, constatamos no dia a dia das instituições que esta finalidade não está sendo alcançada em sua plenitude, pois “[...] na relação dialógica entre aprendizagem e ensino, a desmotivação, a falta de entusiasmo, a carência de curiosidade ou a perda de vontade para ensinar-aprender representam um risco de fracasso e remetem à baixa qualidade no ensino superior” (Santos; Antunes; Schmitt, 2010, p. 22).

No enfrentamento desses desafios, as IES contam com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), considerado um dos instrumentos basilares da organização da instituição, que tem por finalidade estabelecer a missão, a filosofia, o histórico, as estratégias de desenvolvimento, a estrutura organizacional, a forma de gestão, os programas, as metas, as diretrizes pedagógicas, os planos a médio e longo prazo, as atividades acadêmicas etc., por um período de cinco anos, quando, então, deve ser replanejado, considerando os resultados obtidos na comparação e avaliação entre os indicadores iniciais e a situação final do processo (Brasil, 2002).

Para Dal Magro e Rausch (2012), o PDI é um instrumento que fornece informações relevantes sobre as IES. Essas informações revelam a identidade das instituições de ensino e expressam metas e ações visando à qualidade de ensino. Esse instrumento serve como apoio ao controle dos recursos financeiros, do planejamento de novos investimentos e novas tecnologias, buscando o desenvolvimento.

Para isso, as IES, assim como as demais organizações que se encontram em constantes transformações tecnológicas e buscam diferenciais competitivos para se destacar no mercado, deverão buscar formas de acompanhar esse movimento, por meio de uma postura estratégica efetiva, tornando indispensável, na produção do PDI, a elaboração de um planejamento estratégico (PE) e a escolha de ferramentas as quais auxiliem a gestão e o alcance dos objetivos futuros.

Nesta direção, os gestores das IES podem adotar o PE como uma ferramenta determinante para visão do futuro e obtenção dos resultados desejados. Eles devem pensar e agir, tomando decisões cada vez mais eficientes e eficazes, propondo alternativas para conduzir a instituição de acordo com os seus interesses. De acordo com Kotler (2000), planejamento estratégico é um processo gerencial que tem como propósito desenvolver e manter uma adequação razoável entre objetivos, recursos organizacionais e mudanças e oportunidades do ambiente. O objetivo dele é orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados e crescimento satisfatório.

De modo geral, o PE deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento e crescimento de quaisquer atividades na perspectiva da ampliação da qualidade dos serviços oferecidos, ajustando-se de forma inteligente e eficaz. É um instrumento que força os administradores a pensarem em termos do que é importante, bem como a se concentrarem sobre assuntos de relevância. Diante de um cenário dinâmico e competitivo, o planejamento estratégico, visto como um processo continuado e adaptativo, torna-se indispensável a uma organização, pois possibilita o autoconhecimento, observa as mudanças no ambiente interno e externo e define a direção a seguir para o alcance dos objetivos.

Vistas as considerações iniciais, este estudo analisa um PDI de uma IES localizada na região sul do país e as contribuições do PE no processo de gestão dela. Para isso, foram estabelecidas duas questões que orientam a produção deste estudo, conforme segue: a) como se caracteriza um PDI de uma IES e que relações são possíveis de serem estabelecidas com o PE? e b) quais metodologias são utilizadas na construção do PDI das IES?

Considerando tais questionamentos e ponderando a complexidade do tema, este trabalho inclui a análise de estudos elaborados e publicados na literatura acadêmica, assim como a análise de documentos de uma IES. Para responder às indagações mencionadas anteriormente e cumprir com o próprio propósito, este trabalho está organizado em três partes: inicia apontando o percurso metodológico trilhado na investigação; na sequência, são apresentados os resultados e as discussões, em que é apresentada uma definição para o PDI e possíveis relações que podem ser estabelecidas com o PE, bem como uma metodologia de construção do PDI com a utilização do PE; por fim, é apresentada, nas considerações finais, uma síntese do estudo realizado, a qual aponta as contribuições do PE para a construção do PDI e para o processo de gestão das IES.

## **2 PERCURSO METODOLÓGICO**

Para Gil (2017), o desfecho da pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Trata-se de uma atividade voltada para proporcionar respostas aos problemas que são propostos, por meio do emprego de processos científicos. “[...] é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (Gil, 2017, p. 17).

Considerando sua finalidade, este estudo se caracteriza como pesquisa exploratória e descritiva e foi desenvolvido seguindo abordagem qualitativa e dialética, seguindo os movimentos

e as contradições dos espaços educativos. A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (Cervo; Bervian; Silva, 2007). Já na pesquisa descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (Barros; Lehfeld, 2007).

O uso da abordagem qualitativa na área da educação se justifica pela natureza dialética do espaço escolar. De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 17), a pesquisa qualitativa “[...] envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”.

Contou com pesquisa bibliográfica que fundamenta e orienta o trabalho, realizada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, de material disponibilizado na internet, com incidência em obras de autores como Abramo (2005), Almeida (1996), Andrade (2002), Ángel (2000), Araújo (1996), Borges (2001), Cardoso (2006), Chiavenato (2014, 2008), Cobra (2014), Dal Magro (2012), Denzin (2006), Kotler (1998, 2000), Kotter (1997), Lopes de Sá (2007), Mintzberg (2004), Santos; Antunes; Schmitt (2010), Schmitz e Bernardes (2008), Silva (2013), Silva (2001), Walker; Armenakis; Bernerth (2007), Walter e Meyer Junior (2010), entre outros.

Além disso, este trabalho analisou dados obtidos de documentos de uma IES localizada na região sul do país, sendo definido, assim, como estudo de caso. Nesta pesquisa, o estudo de caso é visto como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2014, p. 31).

A análise documental caracteriza-se como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento do acontecimento do fato ou fenômeno, ou posteriormente (Lakatos, 1992). Nesse mesmo entendimento, Gil (2017) destaca:

[...] a pesquisa documental tem muita semelhança com pesquisa bibliográfica, sendo que a diferença entre ambas reside na natureza das fontes, pois enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado tema, a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento (Gil, 2017, p. 45).

Os dados obtidos foram analisados a partir do objetivo do estudo, sendo com isso desencadeado o processo de construção deste trabalho. Para a interpretação dos dados, fez-se uso da análise de conteúdo de Bardin (2016), constituída de três etapas: a) leitura flutuante do conteúdo registrado, procurando-se verificar a presença de ideias que se repetiam por meio de vocábulos com o mesmo sentido; b) exploração do material, procurando-se agrupar as respostas que continham ideias semelhantes, procedendo-se à codificação de unidades de registro em categorias de análise; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, ou seja, procurou-se identificar, nos conteúdos registrados, as categorias centrais e confrontá-las com a teoria, o que resultou nas seções que constituem este trabalho. Qualquer técnica de análise de dados significa uma metodologia de interpretação, que apresenta procedimentos peculiares e envolve a preparação dos dados para a análise, considerando que esse processo consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem (Creswell, 2010).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na atualidade, a educação superior está vivenciando grandes avanços, alcançando importância econômica e social, de forma que a economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, as organizações e as pessoas no que se refere aos investimentos em educação, uma vez que os setores econômicos e demais setores da sociedade são afetados por suas deficiências. Com isso, aumenta-se a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão das IES, onde é desenvolvido este nível de educação no Brasil.

Em função dessas tendências e dos novos desafios que cada IES brasileira enfrenta, torna-se necessário rever a missão dessas instituições, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento para acompanhar as exigências da sociedade. Para Araújo (1996, p. 74-86), “[...] para tratar com a incerteza, não é suficiente apenas extrapolar as tendências do passado, é preciso definir missão, objetivos, metas e alternativas estratégicas com a atenção voltada às modificações ambientais”.

Para Walter e Meyer Jr (2010), as IES podem ser consideradas como sistemas frouxamente articulados, ou seja, que apresentam uma liderança mais difusa, sendo que cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa tem relativa autonomia nas próprias atividades. Como consequência, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado.

Nesta direção, na sequência, apresentamos uma análise da importância do PE no desenvolvimento do PDI de uma IES.

### **4 DEFININDO PDI E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A construção do PDI de uma IES é considerada um dos processos fundamentais na gestão acadêmica (Art. 21 do Decreto n. 9.235/17). Definido para longo prazo, de cinco anos, o PDI traz em sua composição objetivos e metas que a IES se compromete a realizar durante esse período, de maneira a garantir que o desenvolvimento ocorra respeitando os critérios mínimos de qualidade exigidos pelo MEC (Brasil, 2017). Pode-se afirmar que o PDI significa uma carta de compromisso estabelecida entre a IES e o MEC.

Assim, podemos considerar que o PDI é uma ferramenta que permite planejar as ações, podendo garantir resultados mais efetivos na gestão. A partir do PDI, a IES direciona esforços para desencadear o planejamento e definir as estratégias. Reforçando a relevância do planejamento, o PDI traz a preocupação com a articulação entre esses processos, buscando sustentabilidade e zelando pela qualidade da educação superior.

O PDI tem suas origens a partir de atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a avaliação institucional e o credenciamento, sendo estas de competência do MEC (Brasil, 1996). Ele tem finalidade similar ao PE, sendo considerado ferramenta para projetar a IES para os próximos cinco anos, servindo de guia para a organização da instituição a curto, médio e longo prazo e consiste em um documento de planejamento e gestão que considera a identidade da IES, em que se definem a filosofia de trabalho, a missão da instituição de ensino superior, as diretrizes pedagógica institucional, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que ela deseja desenvolver (Brasil, 2002, p. 2).

O PDI deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, das metas e das ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, o qual possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (Faculdade Meridional [IMED], 2018).

Ainda, o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, que é realizada periodicamente, por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a finalidade de balizar as ações para sanar possíveis deficiências que tenham sido identificadas. Ele é uma exigência ética e legal nos processos de avaliação institucional e de cursos de graduação e pós-graduação, bem como nas auditorias externas realizadas por órgãos de controle. Para além dessas finalidades, o PDI deve ser uma exigência da própria IES, estabelecendo um horizonte em relação ao qual deve se guiar em um determinado período, refletindo a política de estado da IES e orientando atuais e futuros gestores para a construção de um plano de gestão anual, voltado para o alcance de metas e objetivos estabelecidos.

Trata-se de um plano estratégico em virtude do nível de informações divulgadas, motivo pelo qual está sendo constantemente aprimorado e melhorado pelas IES. Vale ainda destacar a grande valia do PDI no processo de PE que identifica as oportunidades de crescimento de uma organização, compreendendo os recursos necessários para geri-las, a disponibilidade desses recursos e a capacidade de obtê-los. A utilidade do PE pode ser resumida em seis aspectos: analisar e gerir a mudança; traçar as vias de desenvolvimento coerentes; melhorar os resultados; permitir a integração entre áreas e unidades; servir de instrumento de aprendizagem; e servir de instrumento de análise global dos caminhos trilhados pela instituição (Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS], 2016).

Além disso, é preciso considerar que, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em vigor a partir de 1996 e regulamentada por diversos decretos, portarias e resoluções, as IES passaram a ser cobradas pelo MEC a apresentarem um PDI, onde devem estar explicitadas as estratégias que as IES adotarão para atingirem sua missão, seus objetivos e metas, para poderem expandir, oferecer novos cursos e continuar desenvolvendo suas atividades. Para isso, as IES passaram a utilizar o processo de PE para a organização do PDI.

Na organização do PE, é preciso considerar as constantes transformações tecnológicas, as quais pressionam as organizações a buscarem diferenciais competitivos para se destacarem socialmente. Uma das formas de viabilizar esse destaque é por meio de uma postura estratégica efetiva, que envolve a elaboração de um PE e a escolha de ferramentas de planejamento que auxiliem na gestão.

Na educação superior, os gestores podem tratar o PE como uma ferramenta determinante dos resultados positivos da IES, que devem pensar e agir estrategicamente, e só assim poderão tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes, propondo alternativas para conduzir as ações de acordo com os seus interesses.

Para Kotler (1998), o planejamento estratégico é como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização, assim como as mudanças e oportunidades que surgem constantemente. Ele deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento e crescimento de quaisquer atividades, na perspectiva da ampliação da qualidade dos serviços oferecidos, sendo ajustado de forma inteligente e eficaz.

Visto como o foco de atenção da alta administração das organizações, o PE contribui para a adoção de medidas positivas necessárias para o enfrentamento de ameaças e aproveitamento de oportunidades encontradas no ambiente. Mais do que um documento estático, ele deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, o qual contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Nessa direção, o PE surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite direcionar as ações gerenciais da organização dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, aumentando com isso, a tomada de decisões mais assertivas, em um mercado extremamente competitivo e sem margem para erro. De acordo com Silva (2001), o planejamento é parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. É um instrumento que força os gestores a pensarem em termos do que é importante, bem como a se concentrarem sobre assuntos de relevância.

Uma organização que utiliza a ferramenta PE seguirá a melhor direção para alcançar a maior interação possível com o ambiente. Kaufman (1991) afirma que, mesmo com as diferenças gerenciais nas instituições públicas ou privadas, é de fundamental importância a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico, pois são ferramentas norteadoras para a eficiência e eficácia da gestão.

Já Kotler (1997, p. 21), um dos defensores da utilização do PE, apresenta o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Esta compreensão engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos e objetivos funcionais. Ele consiste em objetivos e ações estruturados em uma base temporal, a fim de implementar estes ajustes, tendo como principais etapas:

**a) Diagnóstico estratégico:** de acordo com Cobra (2014, p. 63), o planejamento estratégico inicia

[...] como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, onde a organização irá obter informações direcionando o seu direcionamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que a afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

**b) Análise externa:** trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a organização e que lhe impõem desafios e oportunidades (Chiavenato, 2014). A capacidade de adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se em relação aos seus concorrentes, pode determinar grande parte do sucesso de uma administração, a qual deve considerar o contexto nacional, regional e internacional, a tecnologia, os consumidores, os fornecedores, a economia, a realidade socioeconômica, a cultura, os aspectos políticos e a concorrência.

**c) Oportunidades e ameaças:** trata-se de uma prática importante de um bom planejamento dentro da análise externa. Ao serem verificados aspectos do macro e dos microambientes, deve-se

partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas. As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa.

Para Kotler (2000), a chave de oportunidades de uma organização repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade do que os concorrentes. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da organização, criando dificuldades para a sua gestão e desempenho.

**d) Análise interna:** de acordo com Chiavenato (2014, p. 361), “[...] a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”. Para o sucesso de uma organização, considera-se de suma importância que a alta administração busque a participação de todos e em diferentes cargos, para melhor implantação dos objetivos almejados e um comprometimento maior.

Por meio da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo, tendo assim as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da organização e equacionar os problemas internos identificados, assim como lidar com as ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Finalmente, o PE é, de forma geral, entendido como um processo no qual a organização busca, por meio da implementação do planejar, formas efetivas de administração. O diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivos), a concepção e a implementação da estratégia mostram que o PE, se bem aplicado, pode fortalecer a gestão, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações.

## 5 UMA METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO PDI DE UMA IES

Tomando o que determina o Art. 21 do Decreto n. 9.235/2017, que apresenta os elementos mínimos de um PDI, a IES envolvida neste estudo sistematizou seu PDI atual (2018-2022). Analisando os dados deste PDI como referência para a análise desta seção, constatamos que a estruturação do documento seguiu “[...] a orientação de todos os stakeholders – acionistas, conselheiros, gestores, professores, funcionários, alunos, fornecedores e sociedade em geral” (IMED, 2018). A elaboração do PDI envolveu um conjunto de atores internos e externos em um processo de construção coletiva, participativa e sistemática, ocorrido durante o ano de 2017 e parte de 2018, e resultou em um documento de planejamento que está orientando as estratégias da instituição.

Para Demo (1992), a construção coletiva-participativa caracteriza-se pelo compromisso, envolvimento e pela presença de ações e autopromoção, isto é, uma política social centrada nos propósitos interessados que passam a autogerir. Neste sentido, Ángel (2000) argumenta que, para trabalhar de forma coletiva e participativa, é necessário, primeiramente, planejar, atuar, observar e refletir.

Em outra direção, nas legislações vigentes, o modelo de PDI proposto não apresenta um caráter estratégico, mas sim algumas limitações. Cardoso (2006) destaca que o impacto do PDI

sobre as IES é positivo, e quanto maior a cultura de planejamento e maior for a absorção, pelos gestores, dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará a instituição, e por consequência, as atividades por ela desenvolvidas. Mintzberg (2004) considera que um planejamento é fundamental para coordenar e controlar as atividades da empresa, assegurando que o futuro seja levado em consideração.

Nas palavras do Presidente da IES protagonista deste estudo, esse processo buscou a participação, o engajamento e a colaboração efetiva de todos, procurando sensibilizar os envolvidos a respeito da importância desse planejamento para a instituição, por meio de uma série de encontros e discussões, estruturados em seminários de sensibilização, nos quais foram descritas as principais diretrizes e responsabilidades dos grupos de trabalho, o cronograma de entrega dos capítulos e as premissas para a construção dos documentos no processo de criação do PDI (IMED, 2018).

No processo de construção de um PDI, é necessário ficar atento aos princípios do PE. Nesta direção, Kunsch (2003) apresenta valiosa contribuição quando destaca que o planejamento estratégico deve ser pensado a longo prazo. Ele define o PE como aquele que:

[...] visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (Kunsch, 2003, p. 214).

Já Kotler (2000) enfatiza que o planejamento estratégico é como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Considerando as contribuições de Kunsch e Kotler na elaboração do PDI, torna-se necessário o emprego do PE, tendo em vista que se trata de um processo intencional de interferência organizacional, por meio do qual uma organização, a partir da análise dos ambientes externos e de sua situação interna, define sua missão, seus objetivos e suas metas, bem como as estratégias e os meios para alcançá-las em um determinado espaço de tempo (Borges; Araújo, 2001).

Apesar das diferenças fundamentais entre uma organização privada que não desenvolve atividades de ensino e uma IES, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de PE aplicável, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e seus objetivos.

Na elaboração do PDI da IES envolvida neste estudo, foram constituídas uma coordenação geral e uma metodologia, de forma que cada um dos capítulos foi redigido por equipes de trabalho constituídas por uma Presidência patrocinadora e um líder do capítulo, os quais realizaram as pesquisas necessárias internas (qualitativas e quantitativas) e contaram com colaboração externa de consultorias especialmente contratadas para esse fim. Todos os textos foram submetidos ao Comitê de Gestão, formado pelo presidente e vice-presidentes – o qual foi responsável por realizar a validação prévia dos materiais produzidos pelas equipes de trabalho – e, posteriormente, ao Conselho de Administração, responsável final pela validação (IMED, 2018).

Diante dos procedimentos adotados pela IES tomada como referência neste trabalho, pode-se afirmar que o PDI deve servir para toda a instituição, buscando a integração dos diversos setores organizacionais, das dimensões e dos níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) (Silva, 2013).

Retomando ao processo desenvolvido pela IES que está sendo referenciada, foi possível constatar, em documentos publicizados, que o tema PDI foi pauta de uma série de reuniões do Conselho de Administração, realizadas em 2017 (24 de fevereiro, 17 de março, 30 de junho, 17 de julho, 4 de agosto, 25 de agosto, 2 de outubro, 27 de outubro, 24 de novembro, 11 de dezembro, 21 de dezembro, 22 de dezembro) e 2018 (29 de janeiro de 2018, 23 de fevereiro, 23 de março, 4 de maio e 18 de maio) (IMED, 2018). Além da realização dessas reuniões, a IES mantém reunião em que são apresentados os seguintes resultados: a) **painel de indicadores**, com as metas e os resultados apurados até o período; b) **projetos estratégicos**, com as ações desenvolvidas; e c) **orçamento**, com comparativo entre o previsto e realizado. A instituição, por conta da transformação da sua Mantenedora em S.A., é submetida, anualmente, a uma auditoria externa, realizada por profissionais totalmente independentes da empresa auditada (IMED, 2018).

Segundo Lopes de Sá (2007, p. 25), a auditoria pode ser conceituada como:

[...] uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziendal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Consta, ainda, no PDI desta IES, que a construção, o monitoramento e a avaliação do PE e do desempenho institucional são realizados de forma integrada com os gestores, por meio de projeções de longo prazo (5 anos) elaboradas no PDI, as quais são revisadas anualmente, a fim de garantir que estratégias emergentes sejam contempladas dentro dos planos de trabalhos das equipes. A avaliação de desempenho dos indicadores e as metas estratégicas são feitas por meio das Reuniões FOCO, realizadas trimestralmente, com participação de todo o grupo de gestores e do Núcleo Docente Estruturante das Escolas e coordenadas pelo Departamento de Planejamento e Controladoria (Faculdade Meridional (IMED, 2018).

Os procedimentos adotados na construção do PDI pela IES que está servindo de referência deste estudo contribuem para confirmar que a metodologia do planejamento deve proporcionar um exercício sistêmico composto de processo, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisões na organização. É um recurso de trabalho que cria condições favoráveis para a racionalização e otimização de determinadas realidades. O processo deve ser participativo, permanentemente coordenado e integrado, havendo um comprometimento das pessoas, que são a razão de ser da organização.

Neste contexto, é fundamental estar atento às transformações que ocorrem com crescente frequência no cotidiano das organizações, sendo essencial compreender o significado dessas alterações. Para Chiavenato (2008, p. 24), “Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Já para Walker, Armenakis e Bernerth (2007), as mudanças organizacionais podem ser classificadas em fundamentais quando alteram o caráter da organização, e incrementais quando apenas complementam outras mudanças realizadas anteriormente. Da mesma forma, estes autores classificam as mudanças como pontuais ou contínuas, sendo as primeiras infrequentes e intencionais, e as segundas de caráter constante.

Segundo Kotter (1997), gerir uma mudança torna-se tão complicado porque requer muita cooperação, iniciativa e muito sacrifício por parte de todas as pessoas envolvidas. Sendo assim, a primeira etapa de qualquer esforço de mudança deve ser o estabelecimento de um senso de

urgência, e isso só ocorre por meio da remoção de fontes de complacência, que são a principal causa do não comprometimento das pessoas com o processo de mudança.

Rasmussen (1990) afirma que o planejamento estratégico é importante, pois torna o processo decisório mais eficiente, estimulando o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, facilitando e consolidando a integração de informações e fortalecendo o espírito de equipe. Na IES envolvida neste estudo, o planejamento contribui para minimizar os riscos estratégicos, operacionais e financeiros, melhorando a condução dos negócios de forma organizada e transparente perante as partes interessadas.

Para acompanhamento da implementação do PE, essa IES realiza avaliações por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), a qual tem por objetivo planejar ações no sentido de efetivar o autoconhecimento institucional, permitindo a melhoria das atividades desenvolvidas por meio da identificação dos pontos fortes e fracos da situação institucional, na visão de alunos, professores, funcionários e comunidade externa, seguindo o disposto nas Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior, apresentadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Brasil, 2017).

Nos termos do artigo 11 da Lei n. 10.861/2004, a qual institui o SINAES, toda instituição de ensino superior, pública ou privada, deverá constituir a Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo INEP (Brasil, 2004).

Além das avaliações realizadas pela CPA, a IES referenciada neste estudo realiza avaliação de desempenho dos indicadores e das metas estratégicas, que é feita por meio das Reuniões FOCO, realizadas trimestralmente, com participação de todo o grupo de gestores e do Núcleo Docente Estruturante das Escolas e coordenadas pelo Departamento de Planejamento e Controladoria (IMED, 2018).

Por fim, é preciso destacar a existência da auditoria das demonstrações contábeis, que constitui o conjunto de procedimentos técnicos, o qual tem por objetivo a emissão de parecer, de forma clara e objetiva, sobre a adequação das demonstrações contábeis, a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade, consoante às Normas Brasileiras de Contabilidade. Ademais, a IMED contrata auditoria externa para análise dos processos operacionais (IMED, 2018). As normas de auditoria são executadas por auditor, que deve se respaldar nas normativas reguladoras e trabalhar de acordo com o planejamento estratégico, emitindo pareceres. Segundo Almeida (2012), os objetivos da auditoria interna são verificar se as normas internas estão sendo seguidas e avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa abordou o PE como instrumento para elaboração do PDI e de apoio para a gestão das IES. Para isso, foi analisado o PDI de uma IES localizada na região sul do país e as contribuições do PE para o processo de sua gestão. Constatamos que a complexidade organizacional da IES apresenta significativos avanços na adoção do PE, destacando-se a cultura de planejamento e avaliação dos indicadores, a integração entre as áreas administrativas e unidades acadêmicas e o alinhamento entre as áreas, em uma perspectiva inovadora. A contribuição do PE estimula os gestores acadêmicos a persistirem no uso desta metodologia de gestão, dando ênfase ao direcionamento para o futuro e à motivação.

No processo de gestão, o PDI passa a inserir a instituição em um ambiente estratégico, tornando a elaboração do documento um processo sistêmico e dinâmico que requer a participação de todos os membros da comunidade acadêmica. Ele surge de pressupostos técnico-conceituais que determinam a eficácia das atividades de uma IES, configurando-se como documento estratégico, o qual é elaborado por um período pré-determinado e que tem a finalidade de consolidar a filosofia da instituição. O PDI deve mencionar a missão, as diretrizes de trabalho, além de consolidar a estrutura central das atividades acadêmicas desenvolvidas pela IES, definindo políticas que se relacionam com os objetivos da instituição e que são conferidas no processo de avaliação institucional.

Um ponto forte do documento analisado neste estudo diz respeito ao envolvimento dos gestores no processo de elaboração das diretrizes estratégicas do PDI, podendo, com isso, otimizar a utilização de um relevante recurso organizacional, que são os gestores. Para isso, é necessário contar com o PE, concebido como um instrumento valioso na condução das ações que serão realizadas, haja vista que as fases de elaboração intensificam a interação entre as áreas, por permitir momentos de reflexão e discussão conjunta sobre a situação atual e futura da instituição.

Evidenciou-se que o PDI e o PE trazem, às IES, benefícios, principalmente por oportunizarem o conhecimento da instituição. O planejamento permite à gestão ver a instituição em um horizonte e, para isso, são traçadas metas, objetivos e ações estratégicas, propiciando um rumo à IES. Quando os gestores conhecem o terreno em que atuam, trabalham estruturando as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão.

Os achados desta pesquisa corroboram outros estudos já realizados sobre as contribuições do PE para a produção do PDI das IES. Dessa forma, amparado nas análises de documentos e nas pesquisas realizadas, é possível afirmar que o PDI elaborado por meio do PE pode contribuir para a gestão das IES. Concluímos, assim, que as IES devem ter, em seu processo de gestão, o PE formalizado, já que as variáveis ambientais impactam suas missões de forma favorável ou desfavorável em seu desenvolvimento. Outros desafios e perspectivas pairam nas reflexões sobre o PDI e as contribuições do PE na gestão de uma IES. Para isso, sugerimos outras buscas teóricas e empíricas de aspectos que problematizam a gestão das IES. As considerações aqui situadas requerem ser aprofundadas e validadas em outras investigações, na perspectiva da recriação do processo de gestão de uma IES.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15–28, 2002.
- ÁNGEL, Julia Blández. *La investigación-acción: un reto para el profesorado, guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación*. 2. ed. Barcelona: INDE Publicaciones, 2000.
- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 30, p. 74–86, jul./ago.1996.
- BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BORGES, Djalma Freire; ARAUJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, jul./ago. 2001.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecido de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 2017.

BRASIL. Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 2002. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf). Acesso em: 27 nov. 2002.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 23 de dezembro de 1996.

CARDOSO, Wille Muriel. *O impacto do Plano de Desenvolvimento Institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior*. 2006. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. São Paulo: Makron Books, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Administração de vendas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAL MAGRO, Cristian Baú; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. *Administração Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 427–53, 2012.

DEMO, Pedro. *Metodologia científica em Ciências Sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DENZIN, Norma K.; LINCOLN, Yvonna. S. (Org.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15–41.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FACULDADE MERIDIONAL [IMED]. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018-2022*. Passo Fundo: IMED, 2018.

KAUFMAN, Ana M. *Escola, literatura e produção de texto*. São Paulo: Artmed 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John P. *Liderando mudanças*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva; Marconi, Marina. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES DE SÁ, Antônio. *Curso de Auditoria*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Manual da metodologia do planejamento estratégico*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANTOS, Betina Steren dos; ANTUNES, Denise Dalpiaz; SCHMITT, Rafael Eduardo. O processo motivacional na educação universitária. In: SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Org.). *A motivação em diferentes cenários*. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2010. p. 21–31.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária. 2008. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 8., Florianópolis, 2008. *Anais Eletrônicos* [...]. Florianópolis: UFSC, 2008. p. 1–11.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. *Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da administração*. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL [UFRGS]. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2026*. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, Northspring (Reino Unido), v. 20, n. 6, p. 761–73, 2007.

WALTER, Silvana Anita; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias acadêmicas: análise de uma escola de administração. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior*. Curitiba: Ed. Juruá/Blumenau: Edifurb, 2010. p. 73–100.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

### Sobre os autores:

**Josimar de Aparecido Vieira:** Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Supervisão Escolar pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). Graduado em Pedagogia pela FUNDESTE. Atualmente é Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da área de Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). É professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) da IFRS. **E-mail:** josimar.vieira@sertao.ifrs.edu.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3156-8590>

**Lusimar Falabrette:** Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade Meridional (IMED). Pós-Graduada em Gestão da Saúde pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Passo Fundo (UPF).  
**E-mail:** lusimarfa@hotmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8325-4839>