

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO GASTARDELLI DE OLIVEIRA FONTES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

CAXIAS DO SUL

2024

GUSTAVO GASTARDELLI DE OLIVEIRA FONTES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador Prof. Dr. Gabriel Vidor

CAXIAS DO SUL

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

F683p Fontes, Gustavo Gastardelli de Oliveira

Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior [recurso eletrônico] / Gustavo Gastardelli de Oliveira Fontes. – 2024.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Gabriel Vidor.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Planejamento estratégico. 2. Ensino superior. 3. Universidades e faculdades - Planejamento. 4. Administração. I. Vidor, Gabriel, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.51

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

GUSTAVO GASTARDELLI DE OLIVEIRA FONTES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Aprovado em

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Doutor Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Doutora Janine Fleith de Medeiros
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Doutor Leandro Nicaretta
Faculdade Vangogh

Prof. Doutor George Henrique de Moura Cunha
Centro Universitário IESB de Brasília

Com carinho e respeito, dedico a elaboração deste trabalho final de curso à minha família, que me oferece constante apoio e ajuda no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

E com a mesma consideração, direciono minha dedicação a todos os profissionais da área da educação, que se empenham em diversas áreas para ajudar a tornar realidade os anseios de inúmeros discentes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer à minha querida família, por me oferecerem suporte constante, trazendo-me inúmeras alegrias e me confortando nos momentos difíceis, com um apoio inigualável que só a família pode proporcionar.

Agradeço igualmente à Universidade de Caxias do Sul, que me ofereceu seu valioso apoio, possibilitando a vivência de diversas experiências extremamente enriquecedoras, principalmente no que se refere à obtenção de novos saberes teóricos e práticos durante o período de doutoramento.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação
e persistência em se chegar a um objetivo.
Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e
vence obstáculos, no mínimo, fará coisas
admiráveis”.*

-José de Alencar-

RESUMO

Vários elementos impactam, de maneira direta ou indireta, o crescimento de uma empresa, trazendo benefícios ou desvantagens ao negócio. No caso de instituições de ensino superior, que respondem diretamente pelo nível de qualidade da educação de seus alunos, a importância de uma gestão organizacional estratégica se torna primordial, especialmente quando se considera os impactos deixados pela pandemia da Covid-19, promovendo um avanço expressivo do número de instituições ofertando serviços de ensino a distância, o que fez com que a concorrência se tornasse ainda mais acirrada desde então. É importante refletir que todas as empresas enfrentam diversos tipos de riscos operacionais, financeiros e de mercado de maneira geral. Esses riscos estão ligados aos próprios processos administrativos e podem afetar uma ou mais áreas de atuação dentro da organização. Diante disto, a presente pesquisa versa sobre o planejamento estratégico organizacional. Tem-se como objetivo analisar a importância do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior que atuam no Brasil. Especificamente, objetiva-se ponderar acerca dos recursos de gestão empregados nas IES públicas e privadas do país, para identificar as possíveis lacunas operacionais relacionadas a níveis mais baixos de desempenho nestas organizações e, por fim, apresentar um estudo prático sobre o entendimento de Executivos acerca de aspectos do planejamento estratégico empregado em sua IES de origem. A partir de uma pesquisa teórica, associada a uma pesquisa empírica, verificou-se que os modelos de estratégias de gestão para as IES permitem avaliar a eficácia e o desempenho das referidas instituições, identificando aspectos que podem influenciar nos baixos resultados. Conclui-se que a implementação de ações estratégicas de gestão tendem a favorecer para a otimização dos resultados está relacionada às escolhas feitas, demandando que os líderes tenham a habilidade de enfrentar os desafios do mercado, atuando de maneira estratégica e unindo informações para assegurar uma operação eficiente.

Palavras-chave: Gestão de empresas. Ensino superior. Estratégias operacionais. Planejamento.

ABSTRACT

Several elements impact, directly or indirectly, the growth of a company, bringing benefits or disadvantages to the business. In the case of higher education institutions, which are directly responsible for the level of quality of education of their students, the importance of strategic organizational management becomes paramount, especially when considering the impacts left by the Covid-19 pandemic, promoting a significant advance in the number of institutions offering distance learning services, which has made competition even fiercer since then. It is important to reflect that all companies face different types of operational, financial, and market risks in general. These risks are linked to the administrative processes themselves and can affect one or more areas of activity within the organization. In view of this, the present research deals with organizational strategic planning. The objective is to analyze the importance of strategic planning in Higher Education Institutions operating in Brazil. Specifically, the objective is to ponder on the management resources employed in public and private HEIs in the country, to identify possible operational gaps related to lower levels of performance in these organizations and, finally, to present a practical study on the understanding of Professors about aspects of strategic planning employed in their HEIs of origin. From a theoretical research, associated with an empirical research, it was found that the management strategy models for HEIs allow the evaluation of the effectiveness and performance of these institutions, identifying aspects that can influence the low results. It is concluded that the implementation of strategic management actions tends to favor the optimization of results is related to the choices made, demanding that leaders have the ability to face the challenges of the market, acting strategically and uniting information to ensure an efficient operation.

Keywords: Business management. Higher education. Operational strategies. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2. Modelo de análise de desempenho.....	58
Figura 3. Roteiro para programa de treinamento.....	60
Figura 4. Caracterização de processos de construção de um DSR	63

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Grau de satisfação com o planejamento estratégico das IES74**
- Gráfico 2. Escala de satisfação com o planejamento estratégico das IES – por questão .75**

LISTA DE TABELAS

Tabela 2. Evolução das ideias e objetivos relacionados à qualidade	30
Tabela 3. Análise de fatores – Teste de Bartlett	72
Tabela 4. Questões apresentadas aos respondentes e seus respectivos resultados	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EaD	Ensino à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GP	Gestão de Pessoas
IES	Instituição de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.2.1 Justificativa teórica.....	17
1.2.2 Justificativa prática	19
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo geral.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Gestão de pessoas.....	22
2.1.2 Gestão de conhecimento organizacional e análise SWOT	23
2.1.3 Gestão da qualidade	28
2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	32
2.2.1 Especificidades da liderança.....	33
2.2.2 Competências da liderança	35
2.2.3 Características e habilidades de liderança	36
2.2.4 Papéis e responsabilidades do líder.....	37
2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA.....	38
2.3.1 Liderança focada na motivação.....	40
2.3.2 Liderança motivacional despertando o desenvolvimento	41
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA E O DESENVOLVIMENTO	44
2.4.1 Atenção do líder para sua equipe.....	45
2.4.2 Interesses organizacionais e necessidades pessoais	49
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
2.5.1 Planejamento estratégico e indicadores de desempenho	55
2.5.2 Plano de treinamento e desenvolvimento	56
2.5.3 Treinamento como ferramenta estratégica de negócio	57
2.5.4 Programas de treinamento e avaliação do desempenho	58
3 MÉTODO	62

3.1 CARACTERIZAÇÃO.....	62
3.1.1 Identificação do problema	63
3.1.2 Definição dos resultados esperados.....	64
3.1.3 Projeto e desenvolvimento	66
3.1.4 Demonstração	67
3.1.5 Avaliação	70
3.1.6 Comunicação.....	71
4 RESULTADOS	72
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	83
5 CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS	89
ANEXO A – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	92

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática do planejamento estratégico aplicado à gestão organizacional de Instituições de Ensino Superior (IES) que atuam no Brasil. Deve-se considerar que, ao longo de muitos séculos, a educação tem evoluído entre os mais diversos países do mundo. Comparando o século passado com o atual que se iniciou, a educação obteve algumas conquistas. No entanto, ainda é notório o trabalho gradual para estruturar políticas públicas que atendam à diversidade presente na realidade das IES e seu contexto, sejam essas instituições públicas ou privadas.

Fatores que destacam a relevância da administração nas IES e a necessidade de elaborar estratégias que promovam o ensino superior como um direito, uma vitória histórica e social, além de uma forma de qualificação profissional para o mercado de trabalho, são primordiais para serem levantados e debatidos continuamente por entidades da área da gestão, assim como por acadêmicos e interessados pelo assunto.

Pesquisas sobre o tema devem ser realizadas com a proposta de evidenciar a importância de se criar e implementar ações direcionadas de acordo com as necessidades identificadas em cada estrutura organizacional destas instituições, realizando planejamento estratégico que possa contribuir para otimizar os resultados de desempenho da administração nas IES. Isto porque, um planejamento estratégico tende a orientar e guiar os processos decisórios de gestão, assim como viabiliza a gestão de projetos e o monitoramento das ações implementadas ao longo do tempo, permitindo, ainda, que as IES consigam estabelecer um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) eficaz.

Relevante se faz ponderar sobre o fato de que toda e qualquer empresa está sujeita a inúmeros riscos operacionais, financeiros e mercadológicos de um modo geral, sendo que tais riscos são inerentes aos próprios processos administrativos e podem impactar em uma ou em várias áreas de atuação dentro de uma empresa.

Para enfrentar estrategicamente os citados riscos, as estratégias de engajamento e capacitação, assim como de formação e aprendizado, bem como ações estratégicas que são criadas para setores específicos da organização, podem favorecer à dinâmica operacional e gerar melhores resultados, especialmente no sentido de manter uma gestão que leve à concreta integração das pessoas e equipes, além da integração de informações.

Também neste sentido, observa-se que a implementação de um sistema de gerenciamento de informações diretamente ligado à gestão de cada setor da empresa, permite elevar a probabilidade de sucesso para os resultados do negócio, inclusive no que concerne às

IES públicas ou privadas que atuam no Brasil. Para que uma organização alcance o sucesso, é fundamental que as ações de planejamento estratégico sejam valorizadas, promovendo uma integração eficiente entre os processos, as necessidades identificadas e as decisões de gestão.

O termo ‘desempenho’ é frequentemente utilizado e desperta grande interesse entre gestores e pesquisadores. Entretanto, estabelecer uma definição clara para desempenho constitui uma das questões mais desafiadoras no âmbito acadêmico. O conceito é frequentemente interpretado de maneira limitada, focando principalmente em aspectos financeiros, como resultados de receita, despesas, retorno sobre investimentos, lucros e rentabilidade, entre outros.

As estratégias visam, primordialmente, influenciar o desempenho das empresas. A habilidade de gerar valor e alcançar um desempenho superior é reconhecida como uma vantagem competitiva. Deve-se ponderar também sobre as relações de causa e efeito entre os elementos que constituem a estratégia e o seu desempenho. Contudo, o aspecto mais relevante é discernir quais fatores e variáveis evidenciam a conexão entre a vantagem competitiva e o sucesso organizacional.

Os modelos que medem a eficácia e o desempenho das organizações são destacados devido à grande quantidade de fatores que podem afetar e ser afetados pelo desempenho organizacional. Uma das maiores dificuldades para os pesquisadores é determinar quais dessas variáveis atuarão como dependentes e independentes nas várias interações de causalidade. Para isso, é essencial integrar as estratégias com a aplicação da Tecnologia da Informação (TI).

No que concerne especificamente à área da educação, tem-se que este é um mercado essencialmente focado na qualidade dos serviços educacionais em si, sendo que o desempenho mais importante é, portanto, o de resultados do índice de qualidade da educação. Em sentido contínuo, considera-se que o desempenho de políticas públicas educacionais também é fator primordial para este mercado, principalmente no que se refere à inclusão social e à prestação de serviços à comunidade.

É neste contexto que a presente pesquisa tem o objetivo de analisar a importância do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior que atuam no Brasil. De forma específica, objetiva-se ponderar acerca dos recursos de gestão empregados nas IES públicas e privadas do país, para identificar as possíveis lacunas operacionais relacionadas a níveis mais baixos de desempenho nestas organizações e, por fim, apresentar um estudo prático sobre o entendimento de Executivos acerca de aspectos do planejamento estratégico empregado em sua IES de origem.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para aumentar a avaliação do desempenho de uma organização, é fundamental considerar um aspecto multidimensional, incorporando diversas métricas essenciais, uma vez que confiar em uma única medida para avaliar o desempenho não é aconselhável. O desempenho organizacional está ligado à eficácia da utilização de tecnologia da informação no desenvolvimento das atividades que compõem a cadeia de valor da empresa.

A tecnologia aprimora a eficiência na produção, aumenta os lucros, diminui os custos, oferece vantagem no mercado, reduz os níveis de estoque, entre outros fatores de desempenho. Essas atividades estão ligadas aos processos de criação e distribuição da proposta de valor da empresa para os seus interessados. O efeito da utilização da TI é avaliado pelos ganhos – tanto concretos quanto abstratos – que essa tecnologia proporciona às organizações, abrangendo várias dimensões organizacionais. Esses efeitos se manifestam nas múltiplas operações realizadas pela empresa, tanto em seu funcionamento interno quanto em sua cadeia de valor.

Os benefícios que podem ser quantificados estão diretamente ligados ao desempenho financeiro da organização, incluindo a diminuição de despesas, a elevação comercial e a geração de lucros. E os benefícios intangíveis são identificados pelos efeitos que promovem na performance da empresa, sem influenciar de forma imediata os resultados financeiros, como a qualidade das informações gerenciais, a segurança, a reputação e outros fatores.

Os indicadores financeiros, que incluem rentabilidade, lucros, custos, despesas e investimentos, são cruciais para avaliar o desempenho econômico de uma empresa, considerando que esse é o foco central de uma organização com fins lucrativos. Todas as metas estratégicas estabelecidas na empresa orientam as iniciativas voltadas para a criação de valor duradouro, elevando os índices de rentabilidade.

Para avaliar os elementos concretos, a aplicação de abordagens financeiras na análise dos resultados proporcionados pela tecnologia da informação reforça uma perspectiva única sobre a utilização dessa tecnologia. Contudo, é fundamental reconhecer métricas que consigam quantificar o desempenho da organização em relação aos aspectos intangíveis, como qualidade, flexibilidade e inovação nos negócios.

A abordagem simplificada das dimensões da aplicação de tecnologia da informação para o benefício empresarial define como a tecnologia impacta diferentes aspectos do desempenho da organização. Para que a empresa consiga uma avaliação precisa do seu desempenho e da utilização da TI, é essencial utilizar diversos indicadores. Assim, cita-se o exemplo do Balanced Scorecard (BSC), que permite analisar quatro dimensões que são vistas

como apropriadas e abrangentes para avaliar o desempenho de uma organização: financeira, do cliente, dos procedimentos internos, processos de aprendizado e de crescimento.

A visão financeira estabelece a sequência lógica através da qual os bens – tanto tangíveis, quanto intangíveis – se transformarão em valor real para a empresa. O rendimento financeiro da organização está vinculado à habilidade da empresa em criar valor adicional para o acionista ao longo do tempo. O valor ao longo do tempo é consequência da eficácia das estratégias voltadas para a produtividade e o crescimento. A eficácia da estratégia voltada para a produtividade está ligada à habilidade de administrar custos, despesas e investimentos, enquanto a performance da estratégia de crescimento está associada à geração de receitas.

A visão do discente elucida as circunstâncias que gerarão valor para os clientes. O sucesso no mercado é avaliado através de metas ligadas às características dos produtos e serviços, incluindo preço, qualidade, tempo de entrega, disponibilidade, funcionalidade; ao relacionamento – parceria e personalização; e à percepção de marca.

A visão dos processos internos reconhece as ações da cadeia de valor que convertem os recursos em resultados para os consumidores e para os investidores. A eficácia dos processos internos é avaliada pela qualidade da administração de uma IES, centrada em ações que garantem a entrega de produtos e serviços. Isso envolve a atenção para iniciativas que agregam valor ao cliente, bem como na administração dos processos regulatórios e sociais, com a intenção de desenvolver atividades que beneficiem a comunidade e o meio ambiente.

A visão de desenvolvimento e aprendizado influencia a forma como os ativos intangíveis são organizados e incorporados para gerar valor. O sucesso nesse aspecto é avaliado por meio do capital humano, do capital informacional e do capital organizacional.

O capital humano refere-se aos resultados obtidos na atração, manutenção e desenvolvimento dos colaboradores. O capital organizacional refere-se à competência de criar cultura corporativa centrada em qualidade, cooperação, liderança e coerência estratégica. E o capital da informação está relacionado à habilidade das tecnologias de acrescentar valor à companhia, seja por meio do apoio a processos ou pela inovação em produtos e serviços.

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1 Justificativa teórica

Em razão da intensa concorrência global que afeta todos os setores, as organizações têm reconhecido a importância de desenvolver estratégias que potencializem suas operações e

promovam o crescimento de suas atividades (BELSITO; REUTZEL, 2019). Nesta égide, observa-se que para alcançar a excelência empresarial, se faz necessário que as empresas estejam atentas às suas questões de gestão e, ao mesmo tempo, direcionem seus processos e procedimentos de forma planejada e estratégica, além de manter um gerenciamento de projetos dinâmico e integrado (SILVA, 2019).

Criar um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma alternativa-chave no construto de uma gestão estrategicamente desenhada, haja vista que tal plano direciona os processos gerenciais e de administração, em suas mais diversas etapas, promovendo meios para um controle eficaz do negócio, na busca contínua por melhorias na prestação de serviços ou oferta de produtos (SCHMIDT; VERONEZE; ZANELLA, 2021).

Concentrar-se na elaboração e aplicação de um modelo de gestão empresarial fundamentado na análise de desempenho, através da execução de um planejamento estratégico, que estabelece um esquema de gestão voltado para a integração de indivíduos, grupos e dados, pode aumentar significativamente a probabilidade de alcançar resultados positivos (PORTES, 2022).

Constata-se que, na análise do desempenho, é essencial que os parâmetros sejam definidos antecipadamente para que a administração consiga acompanhar os resultados em termos de aprimoramento e evolução das competências e habilidades dos funcionários, permitindo assim identificar deficiências e reconhecer a necessidade de implementar novas alterações (SILVA, 2021).

A utilização de tecnologias de gestão modernas torna a avaliação de desempenho mais eficaz. Isso ocorre porque, ao reconhecer as competências e habilidades dos colaboradores em um contexto organizacional específico, é viável aprimorar seu desempenho, fundamentando-se em estratégias motivacionais voltadas para o fortalecimento de equipes. Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados da empresa são, em certa medida, influenciados pelos métodos motivacionais empregados para o desenvolvimento (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

As organizações têm a possibilidade de adotar métodos para avaliar o desempenho, empregando diferentes tipos de métricas, como: a) grau de satisfação dos funcionários e b) taxa de turnover. Os resultados obtidos através das avaliações realizadas a cada três meses fornecem informações valiosas para as tomadas de decisão na gestão, possibilitando a identificação e a correção de eventuais problemas (CLIVERY, 2020).

A adoção de tecnologias inovadoras é fundamental, pois possibilita que os questionários sejam distribuídos aos funcionários de forma individual. Além disso, essa abordagem ajuda a preservar a confidencialidade das informações e garante o anonimato dos

participantes, promovendo assim uma maior confiança nas respostas da equipe. Isso permite que cada colaborador possa expressar suas opiniões e sugestões sem o medo de sofrer represálias, um aspecto que é uma preocupação significativa para muitos trabalhadores em diferentes empresas do mercado (CHEONG et al., 2019).

Deste modo, a estratégia de potencialização de uma organização empresarial implica em acompanhar os resultados de satisfação e eficiência no ambiente de trabalho, facilitando a adoção de novas estratégias de controle e mitigação de riscos. Isso, por sua vez, ajuda a aumentar as vendas, diminuir a rotatividade de funcionários e, simultaneamente, assegurar uma real sustentabilidade para a organização (CLAVERY, 2020; BELSITO; REUTZEL, 2019; SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

1.2.2 Justificativa prática

No mercado da educação é possível citar o caso das IES que atuam no Brasil, ofertando serviços educacionais em diversos cursos para discentes que buscam se qualificar e capacitar em nível educacional.

Contudo, a concorrência de mercado para as IES, dado o expressivo quantitativo de novas instituições que entram periodicamente neste cenário segmentado, assim como a crescente aceitação pelos cursos de Ensino à Distância (EaD), especialmente após o período pandêmico da Covid-19, fez com que as IES que ofertam cursos presenciais se vissem obrigadas a criar estratégias para atrair novamente seu público para as respectivas instituições, com a captação, conquista e fidelização de clientes.

A administração estratégica, aplicável a todas as empresas e setores, necessita de uma análise focada. Atualmente, é possível verificar que alguns líderes de IES reconhecem que lidar com os desafios do seu mercado requer ferramentas de gestão estratégica bem organizadas, que servem como suporte para impulsionar resultados e criar melhores oportunidades de sustentabilidade para suas instituições.

Com isso, avaliar os níveis da qualidade de ensino superior no Brasil, buscando elevar os resultados dos índices atuais, é primordial para a sociedade, sendo uma necessidade também das próprias IES, promoverem ações que reforcem sua capacidade de atuar com excelência em seu mercado, enfrentando estrategicamente a concorrência direta e indireta, como ocorre com os cursos de EaD que vem se popularizando cada vez mais, especialmente a partir do ano de 2020, com a Pandemia.

Quando o gestor de uma IES possui informações integradas sobre os resultados de seus processos operacionais – no caso destas instituições de ensino, vincula-se aos índices de qualidade da educação no ensino superior –, tende a ser capaz de definir uma trajetória de longo prazo, organizando os dados obtidos e traçando um planejamento estratégico baseado nas metas e objetivos da instituição, com alicerce basilar de monitoramento fundamentado a partir da avaliação extraída dos indicadores de desempenho, o que facilita o processo decisório para estas organizações.

Daí a importância de se investigar quais as contribuições de um planejamento estratégico para otimizar a qualidade do ensino superior e otimizar os resultados operacionais, a fim de favorecer ao sucesso do negócio em uma IES.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Como as ações de um planejamento estratégico podem contribuir para otimizar a qualidade do ensino educacional superior e otimizar os resultados operacionais para favorecer ao sucesso organizacional de Instituições de Ensino Superior que atuam no Brasil?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo do trabalho é analisar a importância do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior que atuam no Brasil.

1.4.2 Objetivos específicos

Do objetivo principal, extraem-se os objetivos específicos delimitados para a presente pesquisa, quais sejam:

- Ponderar acerca dos recursos de gestão empregados nas IES públicas e privadas do país;
- Apontar a importância da liderança em uma gestão estratégica de pessoas e equipes;
- Identificar as possíveis lacunas operacionais relacionadas a níveis mais baixos de desempenho nestas organizações;
- Apresentar um estudo prático sobre o entendimento de Executivos acerca de aspectos do planejamento estratégico empregado em suas IES de origem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender a relevância e a necessidade em se buscar mecanismos que contribuam com a otimização de uma gestão organizacional mais eficiente e eficaz, é primordial identificar as variáveis operacionais que podem viabilizar um maior controle para os resultados satisfatórios de um negócio, o que também se insere no cenário as Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas.

A seguir, é realizada uma avaliação sobre a gestão organizacional e a liderança, fundamentando-se nos princípios e nas visões que têm ligação direta com as práticas de um líder eficaz. O foco está na promoção de uma gestão de talentos de alta qualidade, visando a alocação eficiente de recursos para maximizar resultados e aprimorar o desempenho tanto de indivíduos quanto de grupos.

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Embora exista uma ampla gama de tipos de organizações comerciais, é evidente que, independentemente do setor, o objetivo fundamental de um empreendimento sempre é alcançar resultados positivos. Portanto, a administração educacional de uma IES requer uma liderança focada na elaboração de estratégias, visando implementar melhorias constantes em seus procedimentos.

Cumprе salientar, segundo Santos (2022), que a história da educação no Brasil é marcada por um olhar de produtividade, desde a criação da Lei nº 10.172/2001, que implementou o do Plano Nacional de Educação (PNE), além de incluir suas alterações baseadas na Lei nº 13.005/2014 e envolvendo o sistema de avaliação da qualidade da educação, de forma padronizada, para alunos de todo o Brasil, através de instrumentos como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

No que se refere à Gestão organizacional no campo da educação, vários elementos dificultam a execução das iniciativas sugeridas pela administração, incluindo a escassez de recursos financeiros e a falta de motivação entre os membros das equipes, devido à gravidade da crise econômica vigente no país, a qual enfraquece a influência de um líder. Assim, é evidente a relevância do papel do líder facilitador, que deve focar suas estratégias nas interações interpessoais e desenvolver iniciativas que chamem a atenção de indivíduos e grupos, utilizando sua habilidade de influenciar.

Segundo Souza, Giovanella e Diaz (2022), ao abordar a administração de uma entidade, estamos nos referindo ao ato de gerir. A gestão de uma empresa é um conjunto de ações que envolve planejar, liderar e supervisionar todos os recursos relacionados a ela. Os conceitos de administração educacional e gestão educacional frequentemente são considerados equivalentes, mas também podem ser interpretados como termos diferentes.

Esse tipo de gestão pautada em ações estratégicas, conforme Souza, Giovanella e Diaz (2022), se configura como um recurso para o progresso das equipes, uma vez que, atualmente, o ambiente corporativo está vivenciando transformações profundas devido à crise econômica que afeta não apenas o Brasil, mas o planeta como um todo. Isso leva as empresas a procurarem soluções para superar os desafios e se manterem competitivas em seu setor.

Para que uma empresa alcance e mantenha seus clientes de maneira eficaz, é essencial que os processos administrativos sejam elaborados com um planejamento estratégico. Isso é particularmente importante no âmbito das empresas, que deve se concentrar na melhora das interações e práticas de relacionamento com os consumidores. Os processos gerenciais devem ser realizados com foco no público alvo, mas, sobretudo, agregando propostas integradas aos objetivos e metas da organização.

2.1.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas, no passado, era vista como uma metodologia destinada exclusivamente ao monitoramento das práticas dentro da organização. Contudo, ao longo do tempo, a noção de administração de pessoal passou por uma reconfiguração, influenciada por transformações globais e pela intensa competição no mercado, além de diversos fatores relacionados à gestão, que exigiam a superação dos desafios do mercado.

Segundo Souza, Giovanella e Diaz (2022), a gestão de pessoas (GP) contribui para a organização e estruturação de uma empresa, impulsionando seu crescimento. O administrador é capaz de aplicar instrumentos de gestão para reavaliar suas táticas, facilitando o planejamento e a condução da organização de maneira mais eficaz, por meio do monitoramento integrado dos processos operacionais e com a colaboração de sua equipe.

A atual abordagem de gestão de pessoas busca estabelecer uma verdadeira conexão entre os interesses da organização e os interesses de seus colaboradores, promovendo uma relação interativa e dinâmica entre o negócio e as pessoas. Nesse novo modelo de gestão, as empresas têm como meta combinar liderança com humanização, capacitando seus profissionais para que se engajem de maneira sólida nos objetivos e metas da organização. Os recursos

humanos são vistos não apenas como ferramentas operacionais, mas também como indivíduos que agregam valor ao negócio por meio de suas visões, comportamentos, inteligência, saberes, competências e outras características importantes.

Para Laet et al. (2023), na gestão contemporânea de recursos humanos, é fundamental fazer com que os colaboradores compreendam a importância de seu papel no aprimoramento da organização, assim, cada pessoa se torna capaz de impactar seus pares na transformação da cultura interna. Indivíduos cientes de seu papel têm a capacidade de inspirar os outros, promovendo um maior engajamento com os objetivos e metas da empresa.

Dessa forma, torna-se claro o valor de um diferencial na administração de recursos humanos, visando à obtenção de uma integração estratégica, a qual deve ser pensada e implementada por meio de iniciativas que correspondam às ambições tanto pessoais quanto grupais, alinhadas aos objetivos da organização.

Administrar pessoas não é uma tarefa simples. Implica uma série de ações que levam em conta a singularidade de cada indivíduo, com suas personalidades e valores distintos. Assim, é fundamental que as abordagens sejam adaptadas às habilidades de cada pessoa, a fim de incentivar e estimular o comprometimento de todos.

2.1.2 Gestão de conhecimento organizacional e análise SWOT

A modernização e a agilização da era globalizada provocaram transformações nos métodos de gestão da qualidade, de modo que a produção em massa e a especialização das funções passaram a ser elementos significativos nos ambientes de trabalho. A crescente demanda e a pressão para se destacar em um ambiente competitivo resultaram em práticas que afetaram negativamente a rotina dos trabalhadores.

Souza, Giovanella e Diaz (2022) salientam que o gestor precisará entender elementos pedagógicos, tecnológicos, além de métodos e práticas administrativas, incluindo ferramentas de gestão. Isso significa que é essencial possuir um conhecimento abrangente que abranja tanto a área educacional quanto a administrativa, para assegurar a permanência no mercado e minimizar os efeitos adversos do contexto em que a instituição opera.

O acúmulo de tarefas e a escassez de tempo para a família e para o lazer estão intimamente ligados à redução da qualidade de vida no trabalho. É notável que a maneira como uma sociedade conferia valores aos seus membros refletia uma dinâmica em que os profissionais eram categorizados como bem-sucedidos ou fracassados. Assim, a norma social avaliava o êxito a partir dos critérios de vencedor ou derrotado.

Segundo Souza, Giovanella e Diaz (2022), a cultura organizacional, composta por valores, crenças, princípios e normas, define uma forma característica de agir, muitas vezes manifestada naquilo que se chama de ‘filosofia empresarial’, que orienta o que é aceito ou desprezado. Essas restrições culturais se tornam tão arraigadas em certos contextos que podem funcionar como obstáculos e inibições à mudança. Elas se transformam em paradigmas que, por não serem desafiados, resultam em uma perigosa estagnação cultural. Isso impede o desenvolvimento de uma visão crítica, fazendo com que poucos consigam perceber crises existentes e os riscos de determinadas tendências.

É fundamental a criação de novas abordagens gerenciais, com foco na humanização do trabalho. Isso implica a formação de equipes de diversas especialidades que ofereçam apoio às necessidades relacionadas ao estilo de vida, ao ambiente de trabalho e à administração da empresa como um todo. Neste contexto, segundo Araújo e Nascimento (2023), a análise SWOT é um método amplamente utilizado para avaliar cenários, especialmente no desenvolvimento de estratégias, permitindo que os líderes identifiquem os aspectos positivos e negativos de uma organização, além de destacar vulnerabilidades e riscos, o que facilita a implementação de melhorias tanto internas quanto externas.

É necessário, entre outras ações, aprimorar as condições físicas do local de trabalho, removendo quaisquer fatores que possam gerar desmotivação. Embora a eliminação desses elementos não garanta a motivação dos colaboradores, sua presença acarreta um estado de insatisfação e desânimo. Além disso, uma característica que favorece um ambiente saudável é a colaboração em equipe, pois ela possibilita diversas formas de cooperação que vão desde a assistência mútua entre dois coordenadores que trabalham em uma questão que impacta suas áreas até o esforço conjunto de todos os gestores e líderes de equipes.

Segundo Laet et al. (2023), o propósito de um grupo vai além de uma atividade específica; abrange também metas amplas como a eficiência de um processo integral ou a criação de novos produtos. Ao considerar o trabalho em equipe em vez de se focar apenas em ações individuais, cada membro se empenha não apenas em realizar suas tarefas com qualidade, mas também em garantir que os outros façam o mesmo.

Constata-se, portanto, que a qualidade total (QT) está intimamente ligada à qualidade de vida no ambiente profissional, uma vez que a satisfação no trabalho possui uma conexão direta com a qualidade em geral. A qualidade resulta em satisfação, o que, por sua vez, potencializa os resultados para a empresa, os clientes e os próprios funcionários. Acerca da temática da qualidade, insere-se argumentar que as IES devem seguir padrões estabelecidos e

mensurados por meio de diretrizes normativas da área da educação, sem deixar de atender às regras da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação).

Um aspecto importante a ser considerado é a gestão do conhecimento dentro da organização, visto que esse tema está profundamente conectado ao conhecimento individual. É evidente a importância de explorar as metodologias de pesquisa sobre o conhecimento pessoal, seja para desenvolver uma memória organizacional parecida, ou para compreender a combinação das estruturas mentais dos indivíduos que a compõem.

Conforme Laet et al. (2023), o aprendizado se torna mais relevante quando o novo material é integrado às bases de conhecimento de um indivíduo, ganhando sentido à luz das informações que ele já possui. Assim, a análise ambiental possibilita que a administração das escolas públicas monitore as transformações no cenário educacional e capitalize as oportunidades que aparecem. Isso pode incluir a disponibilização de cursos focados no aprimoramento de competências requisitadas pelo mercado de trabalho local, ou a implementação de iniciativas de educação a distância para beneficiar alunos em regiões isoladas.

Assim, pode-se afirmar que o aprimoramento de cada uma das habilidades impacta diretamente o desempenho das equipes, mas muitas organizações têm focado predominantemente em competências técnicas, negligenciando as demais áreas. É crucial que as empresas se ajustem rapidamente às novas realidades operacionais do contexto global contemporâneo, reconhecendo a importância vital dos recursos humanos. Conceitos antiquados podem ser substituídos por talentos individuais, ou seja, pelo potencial humano e outras capacidades.

Compreende-se que nenhuma parte da empresa deve promover a ideia de que a organização não depende de seus colaboradores e que estes são totalmente dependentes dela. Essa concepção sugere que os profissionais são, de fato, dispensáveis, enquanto suas carreiras estariam controladas por uma única entidade.

Indivíduos que demonstram baixo comprometimento com a organização, seja em relação à pontualidade, à produtividade ou à dedicação nas atividades diárias, receberão da empresa uma resposta semelhante em termos de interesse. Essa colaboração frágil e que não traz vantagens para ambos os lados tende a ser encerrada de forma rápida e sem maiores complicações. Sendo assim, analisar as variáveis ambientais é primordial para o sucesso das organizações.

Segundo Araújo e Nascimento (2023), a ferramenta SWOT possibilita uma avaliação detalhada do cotidiano de uma IES, permitindo delinear cada elemento relacionado à qualidade

do ensino, tanto do âmbito interno quanto do externo à instituição, e contribuindo para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Ou seja, a análise SWOT é um recurso de gestão que os líderes de empresas de diversos setores usam para avaliar suas condições competitivas e entender sua posição atual no mercado. A organização, ao reconhecer o contexto em que opera e identificar suas forças e fraquezas, consegue assegurar uma vantagem competitiva no setor. Isso ajuda a minimizar os efeitos das ameaças provenientes do ambiente externo.

De acordo com Hioni e Prearo (2020), planejamentos bem fundamentados sustentam a estratégia organizacional, tornando a tomada de decisões mais eficaz para a administração. As variáveis que fazem parte da análise SWOT apresentam uma certa fragilidade, pois são interativas e se influenciam mutuamente.

O ambiente interno refere-se ao espaço onde a instituição exerce controle direto. As variáveis que podem ser observadas, relativas ao ambiente imediato, incluem (clientes, concorrentes, fornecedores e órgãos reguladores). Ao gerenciar o ambiente imediato, a organização pode lidar com os aspectos positivos e negativos relacionados às suas forças e fraquezas.

De acordo com ensinamentos de Araújo e Nascimento (2023), entender as capacidades da empresa e as fontes das forças competitivas permitirá identificar as áreas onde deve enfrentar ou se esquivar da concorrência. Os elementos desfavoráveis presentes no ambiente interno desempenham um papel crucial, levando a gestão a tentar escondê-los dos rivais, com o intuito de salvaguardar suas vulnerabilidades e evitar proporcionar chances para que a concorrência explore essas fraquezas.

Uma fraqueza se refere a algo que a empresa não possui, que executa de maneira inadequada ou que a coloca em uma posição inferior em comparação aos concorrentes. O contexto externo, que abriga as forças que afetam indiretamente a instituição, é crucial e deve ser considerado, pois pode exercer influência sobre ela. Esses fatores incluem aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos, ecológicos e internacionais. As organizações não têm controle sobre essas variáveis, que podem representar tanto oportunidades quanto riscos.

Segundo Araújo e Nascimento (2023), a análise SWOT desempenha um papel crucial na administração educacional ao estabelecer estratégias e planos de ação. Ademais, ela auxilia na identificação das vulnerabilidades e pontos fortes no contexto escolar, além de reconhecer as oportunidades e riscos que vêm de fora da instituição.

Devido à natureza altamente dinâmica dessas forças, suas contínuas transformações geram uma vasta gama de oportunidades, bem como desafios ou limitações para os gestores estratégicos. As condições do mercado estão sempre em evolução, o que impacta diretamente o planejamento estratégico previsto. A utilização de previsões fundamentadas em cenários permite que os líderes estejam mais equipados para lidar com situações inesperadas.

O processo de PE convencional evoluiu na gestão empresarial ao longo dos anos, com abordagens que visam esclarecer missão e valores, desenvolvendo um panorama futuro, analisando os desafios externos e oportunidades, avaliando forças internas e fraquezas, expandindo metas e objetivos estratégicos. Esse tipo de visão considera alternativas, estratégias e desenvolvimento de planos de ação, sempre em busca do lucro financeiro, de forma que garanta a sustentabilidade do negócio, conduzida pela autonomia da vontade e interesse da instituição privada (HIONI; PREARO, 2020, p. 708).

O cenário se refere a uma ampla possibilidade para o futuro, construída com base em uma estrutura previamente definida do contexto, com o intuito de ajudar as organizações a tomarem decisões estratégicas. Como há incertezas sobre a realização do cenário projetado conforme o planejado, a volatilidade das variáveis do mercado incentiva a formulação de cenários alternativos, que podem ser utilizados se a situação prevista não se concretizar. Para tornar as escolhas mais simples, podem ser elaborados cenários otimista, pessimista e conservador.

Conforme Araújo e Nascimento (2023), a criação de diversos cenários diminui a chance de tomadas de decisão apressadas que não foram antecipadas. A concorrência é interpretada como resultado da competitividade, uma vez que as empresas competem em seus mercados por meio de seus produtos e serviços, visando agregar o maior valor possível, a fim de se sobressair e constantemente buscar um diferencial competitivo.

A proposta das cinco forças permite avaliar o nível de atratividade de uma indústria. Esse framework (estrutura) destaca cinco grupos de forças competitivas que influenciam a competição, sendo que uma delas (a rivalidade entre os competidores) é interna ao setor, enquanto as outras são externas. A avaliação SWOT da concorrência permitirá que a administração da empresa tome decisões mais assertivas, utilizando os aspectos positivos e negativos dos concorrentes na formulação de sua estratégia competitiva. Isso facilitará a identificação e exploração das vulnerabilidades dos competidores, ao mesmo tempo em que se busca proteger-se em relação aos seus pontos fortes.

Segundo Araújo e Nascimento (2023), uma estratégia relevante para contrabalançar as ações dos concorrentes é entender as forças e fraquezas de cada um no mercado. Diante da competição que atua na mesma área de mercado, é fundamental adicionar valor aos serviços oferecidos ao cliente e almejar o reconhecimento no setor. Isso ajuda a evidenciar a transparência da empresa para os clientes e a abrir portas para novos mercados.

De acordo com Porter (1999), os fornecedores possuem a capacidade de negociar com os membros de um setor, podendo aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Os fornecedores desempenham um papel crucial em todos os setores, pois a qualidade dos produtos ou serviços impacta diretamente o consumidor final. Eles podem influenciar diversos aspectos do mercado. Conforme Porter (2001), as organizações precisam ficar alerta em relação à proporção de consumidores que contribuem significativamente para sua receita total. Essa situação se torna preocupante quando um número reduzido de clientes gera a maior parte da receita da empresa.

2.1.3 Gestão da qualidade

O termo qualidade refere-se a uma característica, traço ou estado de seres ou objetos que os torna únicos e que define suas essências. Assim, a qualidade não é apenas um conceito, mas também uma forma de pensar. Assim, a qualidade se insere como um conjunto de conceitos, rigidamente estruturado como uma ferramenta de combate político e social, que propõe a criação de produtos e serviços focados unicamente na satisfação das necessidades humanas, visando à sua luta pela sobrevivência.

De acordo com Souza, Giovanella e Diaz (2022), um dos principais obstáculos que os gestores de IES enfrentam atualmente é a formação necessária para atender às demandas contemporâneas da sociedade e garantir uma educação de qualidade. Esses aspectos são cruciais para que a instituição se destaque em um mercado tão competitivo.

A qualidade não se trata de uma nova abordagem de gestão, mas sim de uma nova forma de viver e de se comportar. O objetivo não é apenas aumentar a produção, mas aprimorá-la, reduzindo custos, desperdícios e retrabalhos. Tornou-se uma necessidade essencial para a sobrevivência em um mercado que se torna mais competitivo a cada dia.

Entretanto, é fundamental ressaltar que, além de gerar valor em um ambiente apropriado que considere custos e benefícios, é crucial transmiti-lo claramente ao consumidor. Assim, articular a geração, a entrega e a comunicação de um valor autêntico representam um desafio

significativo para alcançar um desempenho satisfatório no mercado contemporâneo, além de ser essencial para a fidelização dos clientes.

Para Porter (1999), a qualidade é essencialmente uma sequência de indagações voltadas para a evolução constante. Esse conceito passou por diversas transformações ao longo dos anos, e nas organizações existem múltiplas maneiras de entendê-lo. Por esse motivo, é importante apresentar e analisar algumas das definições frequentemente adotadas. Apesar da variedade de definições, é evidente que a qualidade não é um tópico independente, mas sim fundamentada em importantes valores que se manifestam na perspectiva do consumidor, além daqueles que são obtidos por meio de rigor e sistemática durante a produção ou prestação de serviços.

A noção de um atendimento de qualidade é, na ausência de normas claras e bem comunicadas pela empresa, imprecisa e sujeita à interpretação pessoal. Assim, em situações como essas, cada pessoa possui sua própria visão do que entende como um bom atendimento. Cada aspecto da qualidade é compreendido conforme descrito a seguir:

- Desempenho: refere-se à aplicação real de produtos e serviços. Este conceito abrange, de maneira específica, aspectos relacionados tanto ao produto quanto ao seu consumidor.
- Características: referem-se às especificações dos produtos ou serviços. Como um dos elementos que influenciam a utilização do item, as características têm um valor pessoal significativo para o consumidor. A confiabilidade envolve a possibilidade de que o funcionamento do produto ou a entrega do serviço possa falhar a qualquer instante. Portanto, a confiança é construída a partir da certeza de que o produto opera de maneira adequada.
- Conformidade: refere-se à realização das atividades programadas ao longo do desenvolvimento do produto ou na prestação do serviço. A durabilidade indica o período durante o qual o produto permanece útil ou utilizável. Esse conceito estabelece as fases de vida do produto, desde a sua fabricação até o ponto em que começa a se desgastar. O atendimento envolve todos os fatores relacionados à negociação, aquisição, recebimento, suporte pós-venda e execução dos serviços previstos na garantia. Isso pode ser utilizado como um recurso estratégico para atrair e fidelizar os clientes.
- Estética: refere-se à aparência do produto, incluindo seu design, suas tonalidades e até o modo como um serviço é oferecido. Abrange as particularidades únicas do produto ou serviço. A Qualidade Percebida nem sempre revela claramente os aspectos positivos e

negativos de produtos ou serviços. Assim, a qualidade intrínseca ou percebida frequentemente determina a funcionalidade ideal do produto ou a adequação do serviço.

Assim, torna-se desafiador compreender plenamente ideias complexas, como a de qualidade. Essa noção frequentemente é vista de maneiras distintas por profissionais de marketing, engenheiros de produção e até mesmo executivos. Não há justificativa para acreditar que gestores e consumidores compartilhem a mesma visão sobre qualidade e suas variações até que um léxico mais claro sobre o tema esteja disponível.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), as necessidades e expectativas dos consumidores estão sempre em evolução, e a competição crescente junto aos avanços tecnológicos também impulsiona transformações. Dessa forma, as empresas são levadas a aprimorar continuamente seus produtos e suas operações. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) se mostra vantajosa, pois permite que as organizações avaliem as exigências dos clientes e estabeleçam processos que ajudem na entrega de um produto que atenda a essas expectativas, enquanto mantém esses processos sob monitoramento.

Conforme mencionado por Bauer (2019), não há um formato padrão de atendimento, uma vez que cada cliente é distinto, possuindo suas próprias necessidades, anseios e percepções sobre o que constitui um bom serviço. Portanto, a empresa deve capacitar e orientar sua equipe de vendas para que seja capaz de atender cada consumidor de uma forma quase singular e personalizada. Isso exige que todos estejam atentos aos detalhes e às circunstâncias que possam surgir ao longo do processo, promovendo assim uma sensação de satisfação e valorização por parte da empresa.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), uma organização que atende a maior parte das demandas de seus consumidores de forma consistente pode ser considerada uma empresa de qualidade. No cenário atual em que as empresas operam, onde a maioria busca atingir padrões elevados, a qualidade total se torna essencial para gerar valor e garantir a satisfação dos clientes, sendo uma responsabilidade compartilhada por todos os integrantes da empresa. A trajetória histórica revela que o conceito de qualidade passou por várias transformações que podem ser examinadas em sua evolução.

Na Tabela 2, são detalhadas cada uma das fases, a compreensão que se tinha a respeito da qualidade e os alvos que deveriam ser alcançados.

Tabela 2. Evolução das ideias e objetivos relacionados à qualidade

FASES	CONCEITOS	FINALIDADES
-------	-----------	-------------

Artesanal	Fazer as coisas bem feitas independentemente do custo ou esforço necessário para isso.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer o cliente. - Satisfazer o artesão - Criar um produto único.
Revolução Industrial	Fazer muito, não importando a qualidade (Se identifica quantidade de produção com qualidade).	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfazer uma grande demanda de bens. -Obter benefícios.
Segunda Guerra Mundial	Assegurar a eficácia do armamento sem importar o custo, com a maior e mais rápida produção (Eficácia + Prazo = Qualidade).	<ul style="list-style-type: none"> -Garantir a disponibilidade de um armamento eficaz na quantidade e o momento preciso. - Minimizar custos mediante a qualidade
Pós-guerra (Japão)	Fazer as coisas certas de primeira	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer o cliente - Ser competitivo
Pós-guerra (Restante do mundo)	Produzir, quanto mais, melhor.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer a grande demanda de bens causada pela guerra
Controle de Qualidade	Técnicas de inspeção em Produção para evitar a saída de bens defeituosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer as necessidades técnicas do produto. - Satisfazer o cliente.
Garantia da Qualidade	Sistemas e Procedimentos da organização para evitar que se produzam bens defeituosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir erros. - Reduzir custos. - Ser competitivo. - Satisfazer tanto o cliente externo como o interno.
Qualidade Total	Teoria da administração empresarial centrada na permanente satisfação das expectativas do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Ser altamente competitivo. - Melhoria Contínua.

Fonte: adaptação a partir de Cerqueira Neto (1995).

A progressão ilustrada na Tabela 2 evidencia a origem da demanda por uma melhoria na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes e, em última análise, à sociedade. Ela revela como a organização tem se desenvolvido gradualmente para alcançar esse objetivo. A qualidade pode ser entendida como a habilidade de um serviço em atender de forma adequada as expectativas do cliente no momento em que é oferecido.

Segundo Bauer (2019), em um ambiente de concorrência acirrada, onde a inovação tecnológica e a globalização dificultam a sobrevivência das empresas, a distinção pela qualidade nos serviços torna-se um elemento crucial, capaz de impulsionar a participação no mercado e de criar uma diferença significativa entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Deste modo, tem-se que:

[...] as IES devem se modernizar estrategicamente no que concerne ao tripé ensino, pesquisa e extensão nas dimensões acadêmica e administrativa, conduzindo ações e estratégias de planejamento tecidas por gestores que não tenham apenas o conhecimento da cultura administrativa, mas estejam habilitados a enfrentar os desafios de gerenciamento, buscando gerar receitas a partir de produtos e serviços inovadores (PEREIRA; OLIVEIRA, 2024, p. 4).

Conforme Paladini e Carvalho (2013), a qualidade refere-se à conformidade com as normas estabelecidas, e sua definição se dá após uma análise do mercado que busca alinhar-se às demandas e expectativas dos consumidores. Essa compreensão é essencial para determinar os objetivos relativos à qualidade e ao desempenho desejado, o que torna indispensável a gestão da qualidade. A qualidade envolve o controle que atribui aos colaboradores, associado ao que a gerentes e líderes, a responsabilidade pela manutenção dos padrões de qualidade.

Assim, são os próprios funcionários que assumem a responsabilidade por atingir altos níveis de qualidade dentro da organização. A gestão organizacional deve estar fundamentada na busca pela qualidade total, fazendo uso de estratégias em seus processos operacionais, a partir de uma liderança dinâmica e eficaz na tomada de decisões.

2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Hunter (2006), dentro do ambiente corporativo, a liderança tornou-se mais visível devido à competitividade e à necessidade de reconhecer e orientar as habilidades e competências dos colaboradores nas organizações, o que, por sua vez, exigiu a atuação de líderes com uma postura de comando. Os líderes se destacaram como essenciais, adotando uma postura distinta em relação aos membros de sua equipe, a fim de impactá-los e, simultaneamente, gerenciá-los de maneira mais eficaz, promovendo a melhoria dos resultados da empresa.

No início, a gestão organizacional era caracterizada pelo uso de poder autoritário, mas ao longo do tempo houve uma necessidade de transformações e adaptações, impulsionadas pelo avanço da estrutura organizacional e pelas inovações tecnológicas em constante evolução. Durante esse processo de transformação, várias teorias relacionadas à liderança foram destacadas, incluindo: a) Teoria dos traços; b) Teoria dos estilos de liderança; e c) Teoria contextual.

Segundo Robbins (2005), a teoria dos traços é um modelo que busca reconhecer características sociais, de personalidade, intelectuais e físicas que definem um líder natural, ao mesmo tempo em que os diferencia de seus seguidores. Assim, segundo essa teoria, o líder

apresentava características psicossociais únicas e individuais, que indicavam sua habilidade especial para conduzir, com qualidades superiores e distintas em comparação às exigências de um líder.

Na liderança autocrática, as decisões são centralizadas e há uma imposição de comandos sobre os subordinados, evidenciando um autoritarismo que pode prejudicar as relações saudáveis entre os liderados e seu líder. Na liderança liberal, o grupo toma as decisões coletivamente, com uma mínima influência do líder, o que pode afetar a hierarquia entre os participantes. Por outro lado, na liderança democrática, há uma colaboração entre o líder e seus seguidores, que se baseia em métodos de orientação, motivação e compreensão mútua.

Por fim, Hunter (2006), enfatiza a teoria situacional da liderança, onde o líder se adapta às condições do contexto organizacional, alinhando-se às prioridades definidas para as atividades diárias e a outras variáveis importantes que podem afetar a mudança de comportamento e exigir uma revisão em sua abordagem de gestão e liderança. Nesse cenário, a teoria situacional se adapta às exigências do ambiente, da organização e das estratégias, apresentando flexibilidade em vários aspectos para realizar de maneira eficaz a influência sobre indivíduos e grupos.

2.2.1 Especificidades da liderança

As organizações estão cada vez mais empenhadas em inovar e implementar medidas que visam aprimoramentos tanto internos quanto externos. Essa iniciativa tem como principal objetivo alinhar-se às exigências do mercado e às necessidades dos consumidores, permitindo que enfrentem de forma estratégica a intensa competição que se observa atualmente. Isso indica que o ambiente de negócios contemporâneo exige grande vigilância dos administradores, tornando indispensável, em várias circunstâncias, que as organizações adotem uma abordagem prudente e planejada, contando com uma liderança que favoreça a implementação harmoniosa dos objetivos da empresa.

Segundo Souza, Giovanella e Diaz (2022), o desafio dos líderes na Gestão Educacional (GE) se volta para desenvolver um planejamento contínuo, dinâmico e participativo, além de cultivar uma cultura estratégica que possibilite abordar as situações problemáticas e ter uma visão clara dos resultados desejados. Acredita-se que, através do planejamento estratégico, torna-se mais viável enfrentar diversas questões atuais, incluindo a integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) no ambiente educacional, sendo essencial que

tais gestores se mantenham constantemente atualizados para lidar com as inovações tecnológicas.

Para Hunter (2006), a partir dessa observação, é possível notar a relevância da presença de líderes na gestão da empresa, que devem se basear em políticas que promovam a melhoria das interações entre as pessoas e a agilidade dos processos operacionais em geral. O objetivo é ajudar a alcançar o sucesso da organização e promover a harmonia nas relações entre os funcionários e os clientes.

Segundo Maxwell (2007), Portes (2022) e Hunter (2006) e Maxwell (2008), todo tipo de interação entre indivíduos necessita da presença de uma liderança. Nas empresas, essa liderança é vista como um elemento crucial em todas as funções administrativas, uma vez que o gestor deve guiar as atividades de sua equipe, definindo assim o que chamamos de liderança organizacional. Nesse contexto, é manifesto que a implementação de iniciativas que ressaltem a relevância da comunicação e o papel de cada membro em um conjunto organizacional é fundamental. Isso permite que indivíduos e equipes sejam estimulados e, a partir desse estímulo, consigam aprimorar suas competências de forma mais eficaz.

Os gestores educacionais têm diversas funções e responsabilidades que demandam uma formação específica, competências em gestão e a habilidade de criar e aplicar políticas públicas no setor educacional. É importante a implementação de estratégias de gestão que permitam identificar o nível de desempenho nos resultados do negócio.

Segundo Hioni e Prearo (2020), indicadores claramente estabelecidos orientam as diretrizes da política educacional de uma Instituição de Ensino Superior. Essa abordagem necessita de uma visão estratégica que promova resultados eficientes, envolvendo todos os interessados no avanço das iniciativas propostas e unindo os esforços para alcançar os objetivos almejados. Uma administração eficaz deve se basear no reconhecimento das habilidades e em uma abordagem alicerçada na inteligência estratégica. Esses elementos são cruciais para a manutenção da competitividade no ambiente empresarial contemporâneo. Assim, é fundamental perseguir o engajamento das equipes de maneira colaborativa e inclusiva, pois isso se revela um aspecto crucial para o êxito de uma organização.

Com isso, de acordo com Portes (2022), a criação de um ambiente profissional saudável é possível por meio de uma gestão baseada em elementos essenciais de uma liderança estratégica. Nesse aspecto, compreender a liderança que atua de forma estratégica tem se tornado cada vez mais crucial para os gestores, contribuindo para decisões mais eficazes e uma administração aprimorada nas organizações. Portanto, entender os métodos de administração

empresarial pode oferecer ferramentas estratégicas para lidar com a competição, ao mesmo tempo em que assegura um aprendizado constante dentro da organização.

A partir de Silva, Bispo e Ayres (2019), destaca-se que, com as transformações tecnológicas que se integraram ao universo empresarial, a concorrência entre as organizações se intensificou. Nesse mesmo contexto, as legislações trabalhistas se tornaram mais robustas, obrigando as empresas a se ajustarem às demandas internas e externas, visando um fortalecimento eficaz no mercado em que atuam.

Assim, a liderança é entendida como um processo que facilita a conexão entre os objetivos e metas de uma empresa e as exigências do mercado. Pereira e Oliveira (2024) salientam que, diante da atual 'Era' da globalização e da constante evolução de tecnologias inovadoras e dinâmicas, as empresas brasileiras ainda estão em busca de um posicionamento competitivo no cenário global. Isso requer transformações estratégicas na liderança, que se tornam um diferencial para as organizações.

2.2.2 Competências da liderança

O líder tem a responsabilidade de influenciar, guiar e reconhecer as habilidades de sua equipe, além de orientar suas atividades e fornece ferramentas que melhorem as condições para eventuais mudanças. Entre os diversos estilos de liderança, o democrático se destaca por seu foco em integrar e motivar os membros da equipe, envolvendo-os ativamente nas decisões e contando com o suporte de seus liderados. A liderança inspiradora escuta e aprecia as perspectivas dos membros da equipe, reconhecendo que cada pessoa está envolvida em todos os processos e, portanto, expressa suas opiniões com embasamento adequado.

Para Porter (2002), um líder é caracterizado por sua capacidade de impulsionar transformações, gerenciar grupos e garantir o acompanhamento e a orientação na implementação de tarefas diárias dentro da organização. Ele pode motivar sua equipe, reunindo saberes, incorporando valores e ajustando as ações para possibilitar a conquista de melhorias de maneira contínua. O líder examina as questões desafiadoras da organização e, com base em suas observações, desenvolve estratégias e orienta as atividades da empresa, implementando decisões voltadas à busca de aprimoramentos. Dessa maneira, o dirigente é capaz de sugerir transformações e estabelecer uma nova cultura dentro da organização.

Segundo Pereira e Oliveira (2024), a liderança está intimamente ligada à habilidade de unir talentos, focando na identificação das habilidades individuais, a fim de estruturar a organização de maneira eficiente. Isso evidencia que uma liderança estratégica é fundamental

para otimizar o desempenho das equipes. É importante destacar que a liderança exerce controle sobre as decisões dentro da organização.

Dessa maneira, ela tem a capacidade de influenciar os membros da equipe, orientando estratégias que visam alcançar os objetivos da empresa. Assim, essa abordagem representa uma forma de administração inteligente, que vai além do uso de autoridade, e busca, também, melhorias e a integração de ideias com esse propósito, levando em consideração as circunstâncias específicas do negócio e as habilidades dos funcionários.

Pereira e Oliveira (2024) ainda enfatizam que a capacidade de influenciar pessoas e a originalidade nas ideias e nas decisões é o que distingue a verdadeira liderança da simples detenção de autoridade. Portanto, as qualidades pessoais são fundamentais para o exercício da liderança. Com uma perspectiva situacional, reconhece-se que as circunstâncias presentes em um determinado momento determinam como a liderança se manifestará.

Um novo paradigma de atuação requer uma liderança que não adote uma abordagem autoritária, mas sim uma liderança colaborativa, que prioriza o diálogo como forma de resolver questões. Assim, o líder enfrenta novas responsabilidades, como transmitir aos colaboradores a perspectiva da empresa, gerenciar a comunicação, incentivar a inovação e a proatividade, ou seja, atuar como um facilitador das atividades.

O tipo de líder que se alinha aos valores de colaboração promovidos pelo endomarketing é aquele que colabora com sua equipe, agindo em prol do coletivo. Esse líder adota uma abordagem democrática nas decisões, compartilha as responsabilidades, delega funções, conversa e presta atenção às opiniões dos outros. A liderança e o trabalho em equipe são sempre interdependentes.

A influência persuasiva do líder é um elemento essencial para a realização das atividades e aprimoramento das estratégias, visando enfrentar os desafios diários e a concorrência vigente, tanto em relação aos clientes externos quanto aos membros da equipe.

Portanto, é fundamental reconhecer a importância dos recursos humanos, levando em consideração as funções que desempenham e a adequação de suas habilidades aos princípios e metas organizacionais. Isso ressalta a relevância de ter uma liderança eficaz que guie o crescimento da empresa.

2.2.3 Características e habilidades de liderança

Os estilos de liderança podem apresentar diversas características, diferenciando-se entre si, já que cada líder possui uma personalidade única. No entanto, todos compartilham um

objetivo comum. Isso acontece porque toda forma de liderança visa focar na análise das demandas do mercado, com o intuito de satisfazer as necessidades de seu público, e assim, desenvolver uma gestão capaz de lidar com os desafios tanto internos quanto externos.

Quando se analisa as características e habilidades de liderança Robbins (2005), salienta que características como carisma, motivação, habilidade de persuasão e equilíbrio emocional são fundamentais para um líder eficaz. Essas competências pessoais têm o potencial de impactar e incentivar transformações no comportamento de sua equipe, além de fomentar uma cultura organizacional baseada em princípios de moralidade e ética.

Dessa forma, a valorização do capital humano é um elemento fundamental em uma liderança eficaz. Esse tipo de liderança frequentemente se destaca nas estratégias empresariais. Assim, os exemplos se tornam grandes parceiros nas abordagens motivacionais.

Para Robbins (2005), ser um líder eficaz vai além de apenas comandar um negócio por meio de ordens para os subordinados. O que se percebe é que um líder de valor deve agir como um modelo, mostrando a seus parceiros e colaboradores que suas atitudes devem ser um reflexo a ser seguido por todos no cotidiano. Um líder é capaz de guiar sua equipe em direção a mudanças, desenvolvendo uma forma única de agir e promovendo a criação de uma cultura organizacional específica, com o objetivo de aprimorar a competitividade e garantir a solidez no mercado.

2.2.4 Papéis e responsabilidades do líder

Segundo Pereira e Oliveira (2024), as perspectivas indicam que as empresas dependem das pessoas. Portanto, é fundamental que busquem a harmonização de interesses para guiar suas estratégias de maneira eficaz e, assim, criar uma vantagem competitiva no mercado. Atualmente, as organizações estão ajustando seu foco, adotando uma abordagem estratégica que envolve todos os aspectos do empreendimento, incluindo funcionários, gestores, líderes e fornecedores, entre outros.

A vantagem mais significativa, considerada um fator diferenciador, que as empresas possuem para se sobressair no mercado, está diretamente relacionada ao rendimento de seus funcionários. Assim, é relevante que os colaboradores, tanto como indivíduos quanto como integrantes da equipe, estejam cientes de que cabe a eles reconhecer e solucionar os desafios que surgem. Essa consciência é crucial para garantir que os processos da empresa tenham um impacto positivo, resultando na melhor utilização dos recursos disponíveis. Portanto, considera-

se que uma liderança eficaz é vital e desempenha um papel significativo na melhoria dos resultados organizacionais.

Desse modo, de acordo com Robbins (2005), o líder desempenha funções essenciais na organização, atuando principalmente como um mentor, ouvinte e conselheiro para sua equipe. Ele fornece exemplos e orientações que alinham as ações dos colaboradores com os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que promove a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e busca a excelência nos resultados.

Assim, sua incumbência fundamenta-se na capacidade e na importância de impactar pessoas, atribuir funções e guiar transformações de conduta, visando, em especial, a conquista de avanços por meio da interação entre as pessoas e a promoção de uma cultura que favoreça e possibilite essas condições vantajosas tanto para a empresa quanto para os indivíduos.

O líder exerce também a função de fazer escolhas significativas que impactam diretamente o trabalho de sua equipe. Dessa forma, a responsabilidade pelos resultados, sejam eles bons ou ruins, está associada ao exercício da liderança, uma vez que as diretrizes que ele fornece orientam todos os processos dentro da sua equipe.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

De acordo com Pereira e Oliveira (2024), a implementação de táticas gerenciais deve ser baseada em uma avaliação prévia do mercado como um todo, levando em conta aspectos ligados ao cliente ou público-alvo, juntamente com a realidade diária da organização, com ênfase nas dimensões internas e nas variáveis externas. Uma liderança que é verdadeiramente estratégica leva em consideração múltiplos fatores antes de executar qualquer ação, observando diversas variáveis que afetam o crescimento do empreendimento.

As variáveis que influenciam as estratégias de administração são variadas. Cada ambiente organizacional precisa identificar suas principais fragilidades a fim de fortalecê-las, assim como as forças já presentes, para potencializá-las continuamente. Isso contribui para o aprimoramento das vantagens competitivas, especialmente no que se refere aos colaboradores.

Pereira e Oliveira (2024) destacam que, especialmente nos dias de hoje, uma liderança eficaz é cada vez mais importante para as empresas. Quando implementada de maneira estratégica, essa liderança pode ajudar a prevenir desafios ligados à competição no mercado, à qualidade de produtos e serviços, e também aos resultados operacionais, servindo como um elemento crucial para a administração. Assim, a liderança estratégica não só reforça a

organização, como também identifica as principais forças a serem potencializadas e as fraquezas que precisam ser avaliadas e ajustadas pelo gestor.

Segundo Pereira e Oliveira (2024), quando a liderança prioriza os recursos humanos, a administração consegue reconhecer, capacitar e guiar os colaboradores, promovendo uma integração efetiva entre cada membro e sua equipe, assim como com a organização em si. Isso é realizado por meio da implementação de estratégias de comunicação específicas, visando atender tanto às expectativas internas quanto externas.

A condução e a administração da organização estão intimamente conectadas ao seu mais valioso ativo, que é o capital humano. Este deve ser administrado de acordo com as diretrizes do negócio, aproveitando suas forças para promover avanços, inclusive por meio da motivação dos colaboradores.

Conforme Pereira e Oliveira (2024), é fundamental que um líder motive as pessoas, utilizando uma abordagem que promova a democracia e a participação, a fim de engajar os colaboradores com a empresa e seus interesses internos, sincronizando suas visões com as metas da organização. A liderança contemporânea envolve a análise das atividades realizadas pelos funcionários em conjunto com o gestor, visando desenvolver estratégias que estejam alinhadas com as expectativas da organização e fundamentadas nas experiências dos colaboradores. Dessa maneira, busca-se harmonizar os objetivos do negócio às habilidades e competências dos indivíduos e grupos.

Hunter (2006), sustenta também que uma liderança eficaz está associada à habilidade de perceber tanto os pontos fortes quanto os fracos do cotidiano empresarial, conectando habilidades importantes que influenciam os resultados, como: confiança, autoridade, humildade e a valorização do papel dos recursos humanos nesse contexto.

Os profissionais de recursos humanos que reconhecem seu papel fundamental na empresa sentem-se valorizados e reconhecidos no ambiente laboral, o que os torna mais aptos a se envolver integralmente nos processos. Dessa forma, é possível alcançar um verdadeiro alinhamento com as metas da organização.

Em algumas ocasiões, a visão estratégica desses indivíduos leva a organização a reavaliar seus métodos, escolhendo implementar transformações que resultem em resultados mais positivos. Além disso, é fundamental buscar a motivação dos colaboradores, incentivando seu comprometimento com as metas e objetivos da empresa.

2.3.1 Liderança focada na motivação

A estimulação dos recursos humanos é um aspecto crucial para o crescimento da empresa. Isso se deve ao fato de que uma liderança eficaz, que se preocupa com a motivação da equipe, provavelmente orienta os processos internos em direção a resultados mais benéficos para a organização.

Isso acontece porque a motivação incentiva o empregado a se dedicar mais e a alcançar resultados superiores, além de facilitar a assimilação de ideias e visões, promovendo aprimoramentos e, conseqüentemente, uma maior satisfação em suas atividades diárias. Um líder que utiliza táticas motivacionais de maneira estruturada procura engajar e cativar as pessoas, influenciando seus colaboradores para construir confiança e aumentar o engajamento dos indivíduos nas atividades da organização.

Para Pereira e Oliveira (2024), a liderança motivacional foca em melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, já que indivíduos que atuam em um ambiente positivo geralmente se sentem mais incentivados a permanecer em seus empregos e a se envolver mais com suas funções, mostrando-se mais dispostos a se dedicar às metas da empresa.

Segundo Hunter (2006), a liderança e a motivação estão relacionadas a iniciativas que buscam trazer vantagens para os colaboradores e suas equipes. Por isso, o assunto 'motivação no ambiente de trabalho' tem ganhado destaque em pesquisas e discussões acadêmicas. É importante notar que a motivação se transformou em uma preocupação central para a administração das organizações contemporâneas.

Hoje em dia, a motivação se transformou em um recurso fundamental para a administração, auxiliando na implementação de estratégias que visam aprimorar os resultados. Ela é reconhecida como um dos componentes-chaves da gestão, pois estimula os colaboradores a se dedicarem mais à organização em que trabalham.

O que antes era visto somente como uma ferramenta do setor de Recursos Humanos agora se integra à estratégia das organizações. Por meio do incentivo à motivação pessoal, da formação acadêmica e do desenvolvimento profissional, uma pessoa pode aproveitar todo o seu potencial de maneira mais eficaz, transformando-se em um profissional de destaque e concretizando suas aspirações e objetivos pessoais.

Na concepção de Pereira e Oliveira (2024), um líder que minimiza os erros e valoriza os acertos é visto como um incentivador, já que essa abordagem pode levar a resultados mais

positivos e a avanços na produtividade. Isso resulta em benefícios para a qualidade de vida no ambiente laboral e em um maior engajamento de todos os participantes da organização, permitindo assim uma otimização contínua dos resultados.

Isso ocorre porque uma gestão democrática é, por natureza, uma liderança que envolve a participação ativa, promovendo a inclusão e valorizando a contribuição dos indivíduos nos processos de tomada de decisão. Isso implica que, pelo menos na análise das circunstâncias envolvidas, os membros da equipe são ouvidos e suas sugestões são levadas em conta de maneira significativa. Os conceitos de liderança estratégica centrados nos processos de motivação evidenciam a relevância de compreender os diferentes estilos de liderança utilizados nas organizações contemporâneas, incluindo suas semelhanças e diferenças.

2.3.2 Liderança motivacional despertando o desenvolvimento

Examinar a cultura da organização é o primeiro passo a ser considerado para que o líder compreenda as variáveis presentes no ambiente de trabalho. O diagnóstico do clima organizacional é fundamental, uma vez que a cultura estabelecida nesse espaço pode impactar o comportamento dos colaboradores.

Conforme Pereira e Oliveira (2024), percebe-se que um líder eficaz assume a responsabilidade de cultivar um ambiente de trabalho positivo, promovendo uma qualidade de vida satisfatória. Isso permite que os desejos dos colaboradores se alinhem com as metas da organização, criando um processo sinérgico e harmonioso nas atividades diárias.

A abordagem motivacional adotada por um líder precisa incorporar um elemento de respeito para com sua equipe. A imposição não é característica de uma liderança eficaz que busca fortalecer tanto o indivíduo quanto o coletivo. Incentivar deve ser feito por meio de exemplos e orientações, e não por meio de imposições.

Um líder eficaz precisa integrar-se à equipe, atuando como um parceiro que compartilha responsabilidades e se envolve com seu time. Assim, o grupo se tornará gradualmente mais coeso de maneira natural. Assim, frequentemente, a alteração de comportamentos é vista como uma tática de administração, sugerindo a adoção de novas posturas. Isso permite a atualização de ideias e o surgimento de diferentes maneiras de enxergar a rotina profissional, promovendo a colaboração entre os membros das equipes. Compreende-se, assim, que:

Na contemporaneidade, a educação é posta como uma prática social concreta e histórica, determinada no bojo das relações sociais, numa transversalidade que requer, a priori, o constante aperfeiçoamento e incentivo institucional, com gestores pautados

em uma administração inovadora e participativa que vislumbre diferentes ferramentas de gestão para os apoiarem na sua práxis diária, no exercício da administração universitária (PEREIRA; OLIVEIRA, 2024, p. 3).

Motivação e liderança são utilizadas para orientar as equipes, reconhecendo as competências e habilidades de cada membro, com o objetivo de aperfeiçoá-las e utilizá-las da forma mais eficaz no ambiente de trabalho. Isso indica que uma liderança estratégica focada na motivação dos colaboradores pode trazer avanços importantes para os resultados da organização.

Hunter (2006) observa que um líder vai além de simplesmente dizer como sua equipe deve se comportar. Um líder eficaz se concentra no crescimento tanto individual quanto coletivo de seus colaboradores. Assim, o líder que aplica estratégias para organizar e executar suas ações tem mais chances de alcançar resultados positivos para a empresa.

A liderança pode ser descrita como a capacidade de motivar indivíduos a se dedicarem com entusiasmo na busca de metas compartilhadas, cultivando a confiança através de um forte caráter. Dessa forma, por meio de iniciativas de treinamento e desenvolvimento, o líder é capaz de harmonizar os interesses da empresa com as aspirações dos colaboradores, promovendo ações que incentivem indivíduos e equipes, utilizando suas competências em prol das metas organizacionais.

A contribuição dos indivíduos nas iniciativas de desenvolvimento da organização é essencial. Um líder habilidoso tem a capacidade de impactar sua equipe, promovendo o compartilhamento de conhecimento e alinhando esforços em prol dos objetivos da empresa, integrando o trabalho dos membros que compõem seu grupo.

Conforme Hioni e Prearo (2020), ao reconhecer as competências e talentos de cada colaborador, é possível perceber que o rendimento pode ser aprimorado, considerando as estratégias de motivação voltadas para o crescimento das equipes. Assim, os resultados da organização são, em certa medida, resultado das práticas motivacionais voltadas para o desenvolvimento.

Para que um líder possa efetivamente apoiar o crescimento de indivíduos e equipes, é imprescindível que existam condições adequadas de administração, uma vez que sua função está diretamente ligada aos fatores internos de cultura e atmosfera do ambiente de trabalho.

Hioni e Prearo (2020), abordam a relevância de ter um objetivo claro, voltado para alcançar as metas organizacionais, assim como é fundamental desenvolver um sentimento compartilhado de comprometimento e confiança entre a liderança e sua equipe. O líder deve buscar melhorias para as condições de aprendizado dos colaboradores e das equipes,

aprimorando as interações ao superar obstáculos e gerar novas possibilidades para a execução das atividades do cotidiano.

Segundo Hunter (2006), um gestor precisa estar atento a vários fatores do ambiente da organização. Entre esses aspectos, estão o ato de liderar, a observação das tarefas diárias dos colaboradores, além de colaborar e interagir diretamente com sua equipe. Assim, o gestor tem a capacidade de impactar e educar os membros da equipe em relação às metas da empresa.

Nesse contexto, evidencia-se a relevância de um líder que inspira, procura entender as habilidades de sua equipe e oferece retornos sobre os pontos fortes e fracos observados na organização. Além disso, é fundamental que ele distribua responsabilidades entre os membros da equipe e forneça estratégias para o treinamento de grupos.

A este respeito, destaca-se que é função do líder conduzir, capacitar, incentivar e delegar. No contexto do planejamento estratégico, segundo Hioni e Prearo (2020), a motivação das pessoas é, de fato, uma responsabilidade fundamental do líder que almeja aprimorar os resultados. Um líder que inspira a equipe contribui para aumentar o engajamento dos colaboradores com a organização. Além disso, a liderança servidora é caracterizada por companheirismo, ética, confiança e respeito em relação aos seus liderados.

Hunter (2006), destaca que a liderança servidora enfatiza que, por meio de uma postura proativa, desejo e determinação para transformar, evoluir e aprimorar, o indivíduo pode modificar sua maneira de pensar e suas interações com os outros. Assim, a conscientização dos liderados se alinha à necessidade de apresentar a eles noções de responsabilidade.

A eficácia de um líder reside na sua habilidade de administrar equipes, o que requer uma formação prévia que possibilite a aquisição de conhecimentos a serem repassados aos membros do grupo. É essencial que o líder se mantenha motivado para instigar transformações e impactar tanto os indivíduos quanto a equipe, possuindo a competência necessária para desempenhar esse papel.

Uma liderança eficaz fundamenta-se em várias interpretações, visando compreender os desejos pessoais e coletivos, bem como avaliar o comprometimento das pessoas. Isso envolve a criação de processos motivacionais que promovam a formação e o crescimento dos indivíduos, reconhecendo que o êxito da liderança está atrelado ao nível de progresso da equipe.

Hunter (2006), enfatiza que um verdadeiro líder é aquele que ajuda seus colaboradores a descobrir o propósito em suas atividades, confiando em suas decisões, fundamentado em uma autoridade que lhe é concedida, para reconhecer suas habilidades, implementando-as na dinâmica da organização e mantendo-as em consonância com as transformações que surgirem.

Para estimular a transformação na postura dos profissionais, é essencial implementar iniciativas ou campanhas de conscientização baseadas nas questões identificadas. Isso deve ser feito através de estratégias de comunicação que ajudem a sensibilizar os colaboradores sobre a relevância de desenvolver novos conceitos para alcançar resultados bem-sucedidos.

Como evidenciam Hioni e Prearo (2020), ao delegar autoridade aos membros de sua equipe, o líder é capaz de liberar um potencial mais significativo das habilidades individuais, promovendo uma sinergia aprimorada dentro do grupo. Assim, a influência exercida pelo líder sobre sua equipe se torna fundamental para superar obstáculos e implementar transformações que atendam a novos padrões culturais mais adequados.

Assim, o que mais se sobressai na função do líder hoje é a habilidade de atuar como um facilitador, promovendo avanços na organização. Ele deve unir ações, pontos de vista e procedimentos para formar equipes ágeis, prontas para superar os desafios do mercado. De acordo com disposições de Oliveira (2014), o colaborador começa a receber mais foco e consideração por parte do líder, já que é visto como o cliente interno da organização, demandando assim uma avaliação cuidadosa e a satisfação de suas necessidades.

Proporcionar condições que atendam às necessidades do colaborador interno é frequentemente visto como um fator distintivo. Com isso, o funcionário se sente valorizado e se dedica mais às suas atividades, resultando em melhores chances de sucesso para a empresa no mercado. Dessa forma, estabelece-se uma harmonia entre os desejos do profissional e os objetivos da organização, por meio da compreensão da cultura, dos propósitos e da missão da empresa.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA E O DESENVOLVIMENTO

A liderança desempenha uma função fundamental na formação de indivíduos e grupos, servindo como uma base para superação de desafios e alcançando as metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, é crucial considerar as estratégias de liderança que visam o crescimento e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Hioni e Prearo (2020), a ideia de liderança estratégica abrange uma abordagem abrangente e prática dentro das organizações, onde o líder se empenha em guiar sua equipe de forma planejada, visando alcançar resultados cada vez mais positivos, que estejam em sintonia com os objetivos e diretrizes da empresa.

Na liderança estratégica, as ações são baseadas em um planejamento prévio que orienta tanto as iniciativas individuais quanto coletivas. Dessa maneira, um líder estratégico executa

suas atividades através da elaboração e execução de propostas que enriquecem o negócio, buscando inovações e promovendo transformações comportamentais ao longo de sua administração.

[...] as estratégias por si só não garantem o sucesso na execução do plano, sempre há a possibilidade de ocorrerem problemas em decorrência do surgimento de lacunas entre objetivos e resultados esperados; dessa forma, a gestão de pessoas pode ser uma solução. Assim, os gestores da organização devem se encarregar de colocar as pessoas certas nos lugares certos, garantindo a motivação e envolvimento de todos (HIONI; PREARO, 2020, p. 709).

Destaca-se, pois, a relevância de criar um time de trabalho que seja entusiasmado e coeso, focado no crescimento pessoal, coletivo e no progresso da própria instituição, fundamentado em interações éticas e comprometidas.

Para alcançar esses objetivos, o líder deve estar pronto para enfrentar desafios e operar com alta eficácia, ajudando a reconhecer e utilizar as habilidades de sua equipe. Isso se traduz na resolução de obstáculos que aparecem frequentemente no ambiente de trabalho, além de fomentar transformações que visam aumentar a conscientização das pessoas. Um líder eficaz está sempre incentivando sua equipe.

2.4.1 Atenção do líder para sua equipe

É fundamental ressaltar a relevância dos mecanismos motivacionais que desempenham um papel no liderado, com o intuito de criar uma cultura de êxito dentro da empresa. Nesse cenário, a organização deve colaborar estreitamente com suas equipes, promovendo um ambiente de integração e comprometimento entre os indivíduos. Além disso, é essencial valorizar os colaboradores, para que se sintam parte dos planos e objetivos estabelecidos. Essas colaborações se desenvolvem por meio de várias estratégias, como a concessão de prêmios para incentivar e despertar a criatividade e a produtividade. Além disso, oferece-se uma melhoria na remuneração, de modo que o funcionário sinta uma maior conexão com as metas da organização.

De acordo com Hioni e Prearo (2020), um líder eficaz procura adotar práticas e estratégias que visem aprimorar as relações e os procedimentos, com o objetivo de atender às necessidades das pessoas e garantir o êxito da organização. A relevância dessas abordagens está ligada à necessidade de que os colaboradores demonstrem um verdadeiro comprometimento com a empresa.

Assim, pode-se afirmar que a função do líder está relacionada à maneira como ele gerencia as atividades junto à sua equipe, promovendo a formação, execução e preservação de uma conexão econômica, técnica e social entre os indivíduos e a empresa, o que contribui para a diminuição de despesas e facilita a obtenção de resultados superiores.

Para Hioni e Prearo (2020), as funções de um líder são bastante diversificadas, abrangendo desde ações de motivação simples até iniciativas mais elaboradas de comunicação, entre outras. A comunicação interna, o recrutamento e a escolha de novos colaboradores, assim como os treinamentos voltados ao aprimoramento das habilidades da equipe, constituem algumas das abordagens utilizadas pelo líder para alcançar a melhoria contínua dos resultados.

Nesse cenário, é importante destacar que, tal como a motivação, a comunicação interna tem como objetivo unir informações, oferecendo recursos para ouvir, compreender conceitos e engajar-se ativamente em todas as metas definidas pela empresa, já que a comunicação é baseada em informação.

Isso significa que o líder deve alinhar-se com sua equipe, persuadindo seus integrantes a confiar nele e a colaborar em melhorias internas, para que, como consequência, se empenhem mais nas tarefas diárias da organização.

Hunter (2006), destaca que o líder tem a possibilidade de concentrar-se em diversos alvos, o que significa que suas táticas podem ser moldadas por diferentes perspectivas. Essas táticas podem ser organizadas das seguintes maneiras: a) em objetivos lógicos; b) nos procedimentos internos; c) nas interações interpessoais; e d) em sistemas interativos.

Cada abordagem do líder possui características únicas que se ajustam às exigências do empreendimento, com o objetivo de aumentar continuamente a satisfação da empresa. As estratégias adotadas por um líder que prioriza metas racionais estão relacionadas a aspectos específicos, fundamentando-se na otimização da produtividade e no aumento dos lucros.

Hioni e Prearo (2020), salientam que os resultados da produção estão conectados a uma liderança bem definida, assim como enfatiza a importância de preservar os aspectos financeiros e lógicos da empresa, visando o crescimento dos lucros como um objetivo principal. Os líderes que se concentram nos processos internos tendem a ser mais rígidos, funcionando de maneira burocrática e sem muitas flexibilidades que possam trazer avanços para a organização. As características predominantes desse perfil de líder estão ligadas ao modelo tradicional de administração empresarial.

Segundo Hunter (2006), esse estilo de liderança é caracterizado como uma burocracia profissional, funcionando como um acréscimo ao modelo orientado por metas. Esse enfoque valoriza a estabilidade e a continuidade, visando otimizar os resultados. Para esse líder, a

manutenção de processos rotineiros é fundamental para assegurar uma estrutura organizacional estável, uma vez que estabelece responsabilidades a serem cumpridas regularmente, promovendo assim a eficiência nas atividades diárias.

Líderes que priorizam as relações interpessoais atuam como mentores, promovendo processos que alinham suas estratégias aos objetivos organizacionais. Ao enfatizar as interações humanas, esses líderes se dedicam a valores éticos e morais, reconhecendo que o engajamento coletivo resulta do esforço individual de cada membro. A contribuição da equipe facilita a resolução de conflitos e, ao mesmo tempo, sustenta um ambiente colaborativo, envolvendo todos nas decisões essenciais. Em suma, trata-se de um líder que se concentra no coletivo.

Finalmente, ressalta-se o líder voltado para sistemas abertos, reconhecido como um administrador inovador que busca constantemente a criatividade. Ele também se mostra inclinado à negociação e à mediação, visando fortalecer os vínculos. Sua sagacidade tem impacto sobre os indivíduos, utilizando seu poder de convencimento.

Ainda de acordo com Hunter (2006), esse tipo de líder foca na flexibilidade e no suporte externo para alcançar a eficácia organizacional almejada. Para ele, a inovação e a adaptação constantes são essenciais para adquirir e manter recursos valiosos para a empresa. Em outras palavras, esse líder opera em função das transformações, demonstrando agilidade nas decisões e promovendo a colaboração e o trabalho em equipe com seus subordinados.

Os líderes possuem uma variedade de atributos que podem ser ajustados às necessidades de cada organização. No entanto, o que realmente se sobressai são as qualidades daqueles que utilizam sua inteligência de maneira estratégica, com o objetivo de melhorar os resultados, priorizando as pessoas. Esse perfil de líder geralmente alcança resultados mais eficazes e em prazos menores em comparação com aqueles que apresentam outras características.

Conforme Hunter (2006), os líderes devem reconhecer os indivíduos como um recurso valioso para a empresa, reconhecendo suas habilidades, talentos e competências, além de contribuir para a construção ou transformação de seus valores e convicções. Dessa forma, é clara a relevância de um líder influente nas organizações, a fim de conduzir o empreendimento em direção ao sucesso e possibilitar que colaboradores e equipes possam expressar suas opiniões e sugerir propostas, ajudando assim nas deliberações.

Para Hioni e Prearo (2020), um líder pode atuar como um facilitador, demonstrando disposição para apoiar os membros da equipe, reconhecendo suas necessidades e melhorando as condições de trabalho. No entanto, isso não significa que ele tenha a habilidade necessária para avaliar seus subordinados de maneira correta. Portanto, é essencial analisar cada líder de

acordo com suas características específicas, a fim de avaliar sua capacidade de alcançar os objetivos e metas da organização.

Conforme Quinn, Anderson e Finkelstein (2005), um líder eficaz deve estar sempre aberto a adquirir novos conhecimentos, concentrando-se nas suas funções e sendo capaz de impactar as pessoas com sua atitude otimista, além de estar receptivo a feedbacks, tanto críticas quanto elogios. Manter um estado de equilíbrio é fundamental para que o líder consiga enfrentar desafios e resolver desavenças entre indivíduos, assumir riscos, criar sinergias e impulsionar inovações e transformações. Portanto, as qualidades que compõem um bom líder são diversas.

Entretanto, é importante reconhecer que cada empresa possui necessidades únicas e que nem todos os líderes têm a capacidade de se ajustar a essas exigências. Especialmente ao levar em conta que indivíduos e equipes têm diferentes percepções, que devem ser abordadas de acordo com a habilidade do líder em lidar com essas diversidades.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2005) ainda salientam que um líder que atua como conselheiro, por sua vez, geralmente se concentra em ajudar pessoas e grupos a se ajustarem às metas da organização. Ele busca reconhecer as habilidades de cada um e alinhá-las às demandas da empresa, promovendo uma conexão entre os valores da organização e os dos colaboradores, o que pode auxiliar na remoção de possíveis obstáculos no mercado.

Essa ideia se alinha à compreensão de que cada pessoa possui traços únicos, assim como cada grupo está pronto para operar de acordo com as táticas que lhes são apresentadas. O líder se torna eficaz ao influenciar as pessoas, reconhecendo e estimulando as habilidades de cada um, para extrair o que é compatível com as metas de sua liderança.

E é o mesmo que dizem Pereira e Oliveira (2024), ao destacar que em qualquer coletivo existem indivíduos que tendem a se envolver mais em certas direções, também se observa que haverá aqueles que se destacam em relação aos demais, especialmente nas demandas relacionadas à liderança. No entanto, essas inclinações podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, mediante a criação de oportunidades que lhes são oferecidas.

O líder, por essência, tem a habilidade de unir suas características pessoais para utilizá-las nas escolhas da organização e em suas práticas de liderança. Dessa forma, é fundamental que o líder reconheça as demandas do contexto em que atua, utilizando sua capacidade de administração para concentrar esforços na evolução de pessoas e grupos. Dessa forma, os líderes podem ser vistos como a base fundamental da organização, especialmente no que tange à superação de obstáculos e ao desenvolvimento, sustentação e capacitação de equipes. Essa abordagem leva em conta as demandas específicas de cada empresa e busca alinhar essas necessidades às estratégias adotadas, com o objetivo de atingir resultados positivos.

2.4.2 Interesses organizacionais e necessidades pessoais

Um funcionário nem sempre demonstra interesse em se engajar nas iniciativas sugeridas pela empresa. Frequentemente, ele enfrenta questões pessoais que impactam seu desempenho no trabalho e sua produtividade, resultando em consequências indesejadas para a organização. Segundo Hioni e Prearo (2020), fica evidente a relevância de unir os objetivos da empresa às aspirações individuais dos funcionários, buscando uma harmonia entre essas duas dimensões. Nesse contexto, a citação a seguir enfatiza que conciliar os interesses organizacionais com os desejos dos colaboradores não é uma tarefa simples.

O principal obstáculo à motivação no ambiente de trabalho reside na harmonização entre os objetivos da empresa e as aspirações dos colaboradores. O papel do gestor estratégico é compreender os desejos e as necessidades dos funcionários, orientando suas ações para a realização das atividades. Assim, a grande dificuldade em motivar se torna viável com o apoio de alguém de fora, que ajude a alinhar as metas da organização e dos trabalhadores. Entretanto, é importante lembrar que a motivação é um fenômeno pessoal e interno de cada indivíduo.

Conforme Hioni e Prearo (2020), é essencial que os locais de trabalho estejam em sintonia com as metas e as diretrizes do empreendimento, visando criar interesses comuns, mesmo que variados. Dessa maneira, é viável associar o aprimoramento dos resultados à conexão do funcionário com os propósitos da organização.

Por meio de estratégias de motivação, o líder tem a capacidade de direcionar suas energias para reconhecer os desafios pessoais e implementar ações que conduzam a soluções viáveis, posicionando-se como um parceiro do colaborador, tanto dentro da organização quanto em seus interesses externos. A motivação é um processo que simboliza uma orientação, composta por esforços voltados para alcançar um objetivo particular.

Com o incentivo do líder, um funcionário enfrentando dificuldades pode ser estimulado a se envolver e se dedicar mais à organização. Assim, a diversidade de interesses ressalta a relevância das iniciativas motivacionais, uma vez que as pessoas variam entre si e têm objetivos próprios. Com isso, viabiliza-se otimizar os processos, implementando-se ações de um planejamento estratégico direcionado para identificar e corrigir possíveis falhas nos processos da organização.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, a disponibilização de serviços é considerada um diferencial competitivo para as empresas. Ao analisar o serviço que recebem, os clientes costumam escolher aquelas que oferecem benefícios. Isso demonstra que a diversidade na gama de produtos e serviços motiva as empresas a criar condições mais vantajosas e, conseqüentemente, mais atrativas para seus consumidores. O planejamento estratégico (PE) é fundamental nas empresas que buscam se estruturar e permanecer em seu mercado atuante.

Em sua pesquisa, Souza, Giovanella e Diaz (2022) destacam que o serviço educacional é compreendido como uma ação empreendida por um indivíduo ao disponibilizar algo a outra parte, seja ela uma pessoa física ou jurídica, de maneira não palpável e que não gera uma posse. Assim, os serviços prestados por uma instituição de ensino, especialmente por uma IES, são formados pelas atividades realizadas por seus funcionários.

Sobre o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior do Brasil, a literatura versa que:

Para sobreviverem, as IES tiveram que diminuir custos e realizar investimentos em recursos tecnológicos, humanos e físicos. Para Urano, Júpiter e Saturno, as estratégias de planejamento implantadas e implementadas nas IES, como a Análise SWOT e o Balanced Score Card (BSC), são o meio necessário para redimensionar a crise financeira nessas instituições. Tais ferramentas contribuem de modo diferente e objetivam complementar o processo de elaboração de um planejamento estratégico adequado (PEREIRA; OLIVEIRA, 2024, p. 6).

Essas estratégias estão ligadas às operacionalidades de uma organização empresarial como um todo, inclusive quanto às de ensino - IES, com o intuito de satisfazer as demandas de seu público-alvo.

O movimento de levar os conceitos e ferramentas do PE aos sistemas de ensino pode ser percebido por ações dos governos estadual e federal. Conforme descrito no site da Secretaria Estadual da Educação, em 2017 foi implantado o programa Gestão em Foco em 1.082 escolas estaduais, de 13 diretorias de ensino da cidade de São Paulo. O programa utiliza o Método de Melhoria de Resultados para que as escolas conquistem avanços educacionais, pedagógicos e de gestão. O objetivo é melhorar o aprendizado de estudantes do ensino fundamental e médio com a formulação de planos de trabalho personalizados e monitorados pela própria comunidade escolar. O método é utilizado desde o planejamento estratégico para o ano letivo, passando por etapas de como identificar os desafios, planejar formas de superá-los e implantar as soluções elaboradas (HIONI; PREARO, 2020, p. 709-10).

Para reconhecer o cliente, é fundamental analisar as variáveis de mercado. Atualmente, os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, requerendo um atendimento mais adaptável e melhores benefícios dos prestadores de serviços, especialmente no que concerne à

área da educação das IES. As organizações precisam criar novas abordagens para conquistar a lealdade e a permanência de seus clientes, diante do cenário de transformações incessantes da contemporaneidade.

Sendo assim, Rasmussen (1990, p. 57) salienta que tanto a gestão estratégica quanto o planejamento estratégico se consubstanciam em ações facilitadoras que:

[...] tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão – macro objetivos, a gestão executiva – objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimula que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.

De acordo com Souza, Giovanella e Diaz (2022), entre os aspectos a serem selecionados para a elaboração do planejamento, destacou-se o ensino e a aprendizagem como um dos mais relevantes. Envolve a busca por iniciativas que promovam a elevação da qualidade do aprendizado dos alunos e, por consequência, aprimorem o serviço prestado pela instituição de ensino. Em seguida, foram identificados os fatores relacionados à gestão de pessoas, à infraestrutura escolar e à administração de processos.

A criação do planejamento estratégico levou gestores e participantes a ponderarem sobre pontos fortes e fracos como elementos internos, além de reconhecerem oportunidades e ameaças do ambiente externo à instituição.

Desta forma, cultivar um relacionamento saudável com o consumidor é essencial para garantir o êxito e a posição de destaque no mercado, com o cliente sendo reconhecido por seus hábitos e pelas exigências relacionadas a um produto ou serviço específico. As conexões duradouras estabelecidas entre clientes e empresas são geridas de maneira eficaz, visando otimizar as oportunidades estratégicas de colocação no mercado e melhorar o desempenho financeiro dessas organizações.

O alinhamento entre legislação, planejamento e gestão é uma ação pertinente à SME, de onde devem sair as normas e demais procedimentos administrativos e pedagógicos a serem observados pelos gestores de cada escola, de forma a efetivar os dispositivos legais nacionais. Também é responsabilidade da SME a gestão dos recursos percebidos, oriundos do governo federal e do tesouro municipal. Além de tudo isso, é a SME quem organiza a distribuição dos profissionais que irão atuar em cada unidade

escolar, bem como nas funções formativas e administrativas. Dessa forma, o uso do PE pode contribuir fortemente auxiliando a gestão educacional (HIONI; PREARO, 2020, p. 710-1).

Desta forma, um bom posicionamento com implementação de um plano estratégico de ação envolve estabelecer um espaço para os clientes internos e externos se comunicarem com a empresa. Assim, a administração centrada no cliente deve orientar suas estratégias para o aprimoramento dos profissionais, uma vez que, ao alinhar produtos, processos, ações e comunicação, fica mais simples lidar com as mudanças do mercado.

Considerando que os clientes constituem a essência dos lucros de uma empresa e que a competição está se intensificando, é crucial garantir sua fidelidade. Portanto, ao identificar a existência de recursos estratégicos para manter e atrair novos consumidores, torna-se evidente a relevância de um líder capacitado para otimizar suas estratégias, retendo talentos e unindo esforços.

De acordo com Pereira e Oliveira (2024) é fundamental prestar atenção à importância do fortalecimento das relações entre os colaboradores e a administração da empresa. Isso se deve ao fato de que todos os esforços precisam ser direcionados para aumentar o valor que eles percebem ao longo de toda a experiência de teste e compra do produto ou serviço. Além disso, é necessário acompanhar regularmente seu nível de satisfação, a fim de estabelecer um relacionamento firme e duradouro com a organização.

A partir dessa perspectiva, Drucker (2000) defende a necessidade de colocar em prática estratégias específicas, como, por exemplo, estabelecer um setor dedicado a aprimorar a interação com os clientes, destacando a relevância da contribuição ativa dos funcionários nos procedimentos internos da empresa, ou instituir iniciativas de capacitação que possibilitem o crescimento dos indivíduos e das equipes.

Atualmente, o mundo é composto por diversas organizações, que apresentam diferentes estruturas e características, mas todas compartilham a meta de atingir determinados objetivos. Utilizando o conhecimento, a mão de obra, recursos financeiros, tempo e equipamentos, essas entidades se esforçam para concretizar suas metas da maneira mais eficiente. Assim, a gestão é vista como um dos elementos fundamentais para enfrentar os desafios mais sérios que afetam a sociedade contemporânea.

Segundo Maximiano (2007), a gestão compreende os objetivos e demandas da organização e os converte em ações operacionais através de planejamento, organização, liderança e monitoramento. Esse conjunto de esforços é realizado em diversas áreas e em todos os níveis da empresa, com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos.

Assim, a administração é vista como uma atividade de apoio, pois não constitui um objetivo final. Ela está relacionada ao funcionamento da organização em sua totalidade, dentro de um contexto específico. O desempenho, por sua vez, envolve os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. A eficácia diz respeito à habilidade de alcançar metas; a eficiência refere-se ao uso produtivo dos recursos; e a efetividade significa fazer a coisa certa para alterar a realidade atual.

Ainda na visão de Maximiano (2007), a gestão se define pelo ato de decidir em relação a metas e pela alocação de recursos. No entanto, as organizações variam entre si; elas têm diferentes finalidades e recursos, além de operarem em setores diversos, o que resulta em enfoques administrativos variados em cada uma. De forma resumida, mas adequada aos objetivos deste texto, as organizações podem ser classificadas em: públicas, privadas com intuito lucrativo e privadas sem fins lucrativos. Através desses grupos, está presente o contexto cultural em que eles operam. Assim, obtém-se uma primeira base de referência.

Compreende-se que a gestão é um sistema organizado que integra um conjunto de princípios, diretrizes e funções, com o objetivo de facilitar o planejamento de cenários futuros desejados, monitorar a eficiência e a produtividade, além de estruturar e orientar os recursos da empresa para alcançar os resultados almejados.

Na concepção de Araújo e Nascimento (2023), as organizações estruturam suas atividades de forma específica e sistemática, distribuindo funções e horários entre os colaboradores. Essa divisão busca minimizar ações imprevisíveis dos funcionários, garantindo que cada um seja alocado de acordo com suas habilidades e formação profissional.

Segundo Souza, Giovanella e Diaz (2022), a gestão da empresa percebeu a urgência de reforçar as diretrizes e os processos internos, em função das transformações ambientais, comportamentais e gerenciais do gestor. As tarefas executadas por uma organização tornaram-se progressivamente mais complicadas, exigindo a colaboração de um grupo de indivíduos para serem realizadas de forma adequada.

Em relação à participação dos funcionários na gestão da organização, é importante ressaltar que o fator mais relevante a ser considerado é a cooperação e a sinergia, uma vez que a atitude proativa do empregado é influenciada pelo suporte que recebe da empresa.

No contexto educacional das IES, Araújo e Nascimento (2023), a administração participativa desempenha um papel crucial na democratização do processo de ensino, uma vez que possibilita a contribuição de todas as partes interessadas na elaboração do projeto educacional da instituição. A atuação responsável de cada um, junto com um comprometimento

coletivo para obter resultados educacionais relevantes, é vital para o êxito da escola. Neste contexto, tem-se que:

Na contemporaneidade, a educação é posta como uma prática social concreta e histórica, determinada no bojo das relações sociais, numa transversalidade que requer, a priori, o constante aperfeiçoamento e incentivo institucional, com gestores pautados em uma administração inovadora e participativa que vislumbre diferentes ferramentas de gestão para os apoiarem na sua práxis diária, no exercício da administração universitária (PEREIRA; OLIVEIRA, 2024, p. 3).

Concebe-se que gerenciar de forma participativa significa dividir as decisões da empresa como um membro ativo, no verdadeiro sentido do termo, e não apenas como um empregado. Portanto, uma IES precisa seguir objetivos e estratégias que busquem aprimoramentos. É essencial criar planos para atingir as metas organizacionais almejadas. O autor afirma que gerenciar os recursos humanos e materiais de acordo com esses planos é crucial, permitindo direcionar as ações dos recursos humanos em relação aos físicos, com o objetivo de monitorar seu progresso e possibilitar ajustes diante de situações inesperadas.

É fundamental resguardar a estrutura de uma empresa, uma vez que as relações hierárquicas precisam ser protegidas, visto que são essenciais para a administração. A entrega de produtos e serviços aos clientes está atrelada a uma organização bem estruturada e apropriada para cada circunstância.

Drucker (2000), entende que o planejamento deve ir além da simples avaliação interna e habitual da empresa, sendo essencial considerar também o contexto externo, que envolve as oportunidades de mercado de forma dinâmica e as ameaças que podem afetar tanto o planejamento quanto a implementação das estratégias da organização.

Então, a gestão pode utilizar diferentes ferramentas para se adaptar à estrutura específica de cada organização. Esses instrumentos podem ser vistos como sistemas de informação gerencial, uma vez que, por meio deles, a empresa tem a capacidade de organizar suas informações e administrar o negócio de maneira mais eficaz e confiável.

Segundo Pereira e Oliveira (2024), o sistema de informação gerencial da organização envolve a organização das informações essenciais para a gestão das operações presentes e para as estratégias futuras. É possível afirmar que a aplicação dos princípios administrativos é abrangente, uma vez que cada gestor deve ter a habilidade de perceber e aplicar adequadamente suas competências, garantindo à empresa uma posição competitiva no mercado, reduzindo os obstáculos e amplificando as oportunidades.

A organização departamental é um aspecto essencial a ser considerado sempre que se deseja otimizar as operações diárias e moldar uma organização específica. O autor argumenta que esse processo se caracteriza pela maneira sistemática de agrupar tarefas em unidades organizacionais distintas, de acordo com critérios específicos, com o intuito de aprimorar a estrutura organizacional e a agilidade de suas ações. Assim, a organização administrativa por meio da departamentalização é indispensável, uma vez que as atividades cotidianas estão sujeitas a diversas variáveis que podem aparecer a qualquer instante.

A estrutura organizacional deve ser fundamentada nos princípios da gestão empresarial, sendo definida como a organização sistemática das responsabilidades, competências, fluxos de comunicação e tomadas de decisão nas diversas unidades organizacionais de uma companhia.

Assim, o planejamento dentro de uma IES representa um dos fatores mais cruciais para a gestão da empresa, uma vez que tem como objetivo orientar, normatizar e organizar os procedimentos internos. Isso, por sua vez, permite que a empresa alcance uma produção mais alinhada e eficiente em relação às suas metas, minimizando os custos.

2.5.1 Planejamento estratégico e indicadores de desempenho

É um método estatístico de gestão utilizado pelas organizações, que tem como objetivo promover aprimoramentos através da supervisão das atividades e processos, tendo um papel relevante na liderança estratégica. O ciclo PDCA possui diferentes etapas e elementos mais significativos a serem considerados para esse método de gestão.

Para Hunter (2006), o líder estratégico começa por identificar as deficiências ou oportunidades, utilizando análises feitas em conjunto com sua equipe. Em seguida, ele desenvolve um plano a ser implementado. A execução desse plano envolve o treinamento e a capacitação dos membros da equipe, permitindo a avaliação dos resultados, a normalização das ações bem-sucedidas e a sugestão de ajustes para as áreas que necessitam de melhorias.

Com isso, segundo Maximiano (2007), os objetivos e indicadores estabelecidos para monitorar e mensurar os resultados após implementação das ações do planejamento estratégico, devem demonstrar se as estratégias aplicadas pela organização realmente contribuíram para o aumento da produtividade e a otimização dos ativos.

2.5.2 Plano de treinamento e desenvolvimento

A configuração da empresa deve estabelecer como as atividades serão alocadas, sendo essencial uma coordenação eficaz entre os membros da equipe. Existem seis fatores chave que precisam ser levados em conta ao planejar a estrutura organizacional, incluindo: a) divisão do trabalho; b) divisão departamental; c) hierarquia de autoridade; d) alcance de supervisão; e) concentração e desconcentração; e f) registro oficial.

Segundo Cruz (2017), essas categorias evidenciam a importância de estabelecer os valores apropriados para cada empresa, orientando as estratégias e a formação dos funcionários em função das demandas dos clientes. Em vez de uma tarefa ser executada apenas por uma única pessoa, ela pode ser segmentada em diferentes fases, e cada fase pode ser conduzida por uma pessoa diferente. Isso implica que os colaboradores devem receber treinamento para aprimorar a execução de suas atividades cotidianas na empresa.

Assim, a capacitação se configura como um instrumento estratégico de administração, fundamental para aprimorar os resultados e promover o aumento da eficiência e desempenho dos colaboradores no ambiente profissional, contribuindo também para elevar a motivação de indivíduos e grupos.

Dessa maneira, o treinamento atua como uma estratégia para aprimorar os resultados e aumentar os ganhos da empresa, integrando saberes já existentes com novos conceitos e compreensões sobre as atividades operacionais da organização, visando ser eficaz em agregar valor tanto para os colaboradores quanto para as equipes.

Segundo Cruz (2017), um grupo de trabalho tem múltiplas metas e precisa executar diferentes atividades para realizar completamente o processo operacional para o qual foi criado. Essa equipe é composta por diferentes pessoas, que contribuem com suas habilidades individuais, a fim de desenvolver abordagens colaborativas que atendam aos interesses coletivos da organização.

De acordo com entendimentos de Andrade e Amboni (2009), a capacitação ajuda a proporcionar valor, atuando de maneira contínua no desenvolvimento intelectual, estimulando alterações no comportamento e orientando ações de forma planejada e alinhada aos objetivos e metas da empresa.

Por sua vez, Abdala et al. (2019), destacam que o treinamento é entendido como uma abordagem para a assimilação de culturas, focando na transferência de conhecimentos e conceitos, visando a atualização de habilidades, competências ou comportamentos, relacionados às atividades que precisam ser executadas no ambiente profissional. O treinamento

é entendido, portanto, como um meio de formação profissional do indivíduo, com o objetivo de prepará-lo para um determinado cargo ou função, podendo ter foco gerencial.

Para que um programa de treinamento seja bem-sucedido, é fundamental que a postura das lideranças da empresa esteja alinhada com a atitude de todos os colaboradores. Em organizações de grande ou médio porte, como uma IES, é fundamental implementar uma campanha de conscientização e suporte à iniciativa de treinamento. Isso pode ser feito utilizando os meios de comunicação disponíveis, além de promover reuniões em grupo e, de maneira especial, boletins internos.

Isso porque, de acordo com Hioni e Prearo (2020), capacitar equipes é fundamental para que uma empresa cresça de maneira eficaz e completa, alcançando resultados de alta qualidade, com uma coerência nos objetivos. Além disso, a formação oferece a oportunidade de avaliar posteriormente os colaboradores, considerando seu desempenho nas funções, com foco nas habilidades adquiridas por cada pessoa e pelo grupo como um todo.

É importante destacar que as metas dos treinamentos estão ligadas à transformação de comportamentos, evidenciando assim a relevância dessas atividades para o aprimoramento dos resultados dos colaboradores. A realização de um treinamento tem como finalidade melhorar tanto as habilidades teóricas quanto as práticas dos participantes.

É fundamental incentivar a contribuição dos colaboradores nas propostas e na implementação de melhorias, uma vez que o mercado de trabalho contemporâneo valoriza profissionais inovadores, dispostos a enfrentar desafios e que atuam de forma colaborativa e responsável. Assim, o treinamento se torna uma ferramenta estratégica essencial nos dias atuais.

2.5.3 Treinamento como ferramenta estratégica de negócio

Conforme Abdala et al. (2019), em algumas situações, um líder encontra pessoas e equipes desmotivados e desinteressados em transformar seu comportamento, o que exige uma abordagem específica para lidar com essa questão e superar a resistência. Nesses momentos, o educador deve também estar qualificado para conduzir o treinamento, pois um programa só alcançará resultados positivos se sua elaboração for realmente eficaz em promover mudanças.

Hioni e Prearo (2020) salientam que, devido à necessidade de aprimorar a qualidade, ocorre um aumento na demanda por avaliações nas empresas que realizam grandes investimentos em capacitação, assim como naquelas que reconhecem a importância estratégica do conhecimento e do empenho na formação contínua de sua equipe.

A análise do treinamento visa essencialmente verificar se as demandas da empresa foram atendidas, se de fato ocorreram alterações comportamentais resultantes das técnicas utilizadas pelo instrutor com os participantes, com o intuito de aprimorar a qualidade e a produtividade, além de alcançar o retorno financeiro desejado.

2.5.4 Programas de treinamento e avaliação do desempenho

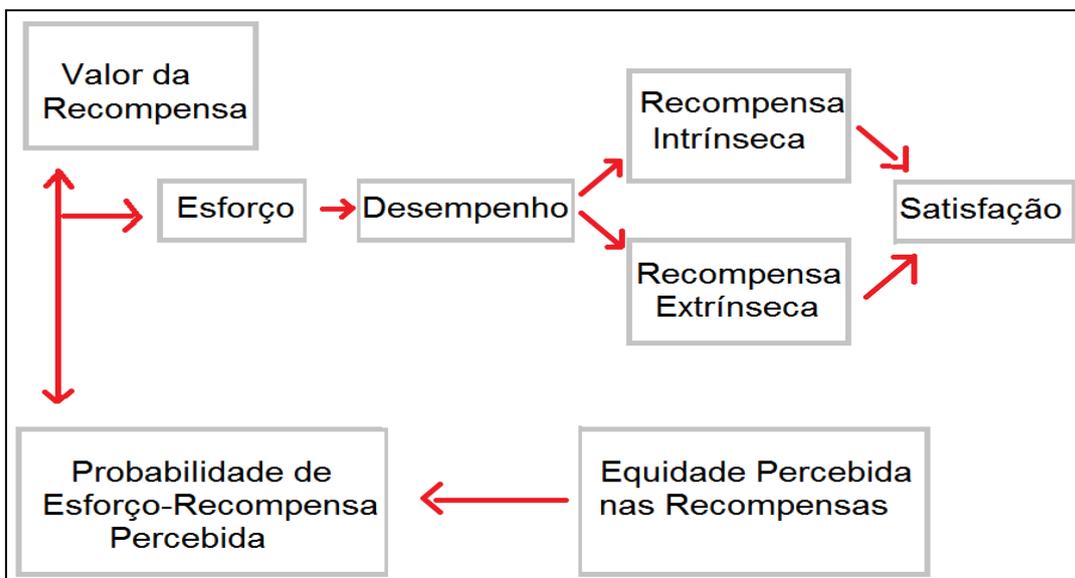
As organizações têm a possibilidade de planejar uma variedade de atividades, que incluem a exibição de vídeos institucionais e detalhamentos sobre seus produtos e serviços. Além disso, é importante disponibilizar manuais técnicos e educacionais para instruir os colaboradores, a fim de mantê-los atualizados sobre as novas tendências do mercado.

De acordo com Funck (2015), uma liderança que inspira indivíduos e grupos é uma liderança sábia. Nesses contextos, o líder guia as estratégias de motivação de maneira focada, impactando a participação de cada membro na transformação e, assim, cria oportunidades para que toda a equipe se concentre no cumprimento das metas empresariais.

Para Hunter (2006), através dos mecanismos motivacionais, é possível alcançar a satisfação das pessoas, sendo que é a partir desses mecanismos que os líderes conseguem engajar o comprometimento voluntário de seus seguidores, incentivando-os e metamorfoseando as organizações em novas estruturas, com um potencial superior de persistência, desenvolvimento e excelência.

A partir de Funck (2015), observe um modelo de avaliação do desempenho que pode ser aplicado para identificar se as ações motivacionais estão sendo positivas para as pessoas e equipes, conforme Figura 2, a seguir:

Figura 2. Modelo de análise de desempenho



Fonte: Funck (2015, p. 1)

Funck (2015) defendem que as transformações resultantes da motivação criam oportunidades para alinhar as necessidades internas e externas aos objetivos da organização. Em decorrência disso, indivíduos e grupos aprimoram suas habilidades e, de forma equivalente, conseguem elevar a qualidade de vida no local de trabalho.

Segundo Hunter (2006), é responsabilidade do líder criar um ambiente que favoreça o crescimento das pessoas, utilizando estratégias que aumentem a satisfação de cada membro da equipe. Por isso, as iniciativas do líder são fundamentais na dinâmica de engajamento das equipes, visando trazer avanços não apenas para a organização, mas também, na mesma medida, para os seus integrantes.

Conforme Robbins (2005), um programa de capacitação tem como meta aprimorar o desempenho dos colaboradores, criando condições favoráveis para isso, desenvolvendo as habilidades dos indivíduos para que possam atuar conforme suas competências. Além disso, prepara a equipe para utilizar suas habilidades de maneira focada, estimulando os conhecimentos já existentes e incentivando a adoção de uma nova cultura promovida pela empresa.

Para Robbins (2005), um treinamento pode ser realizado a partir do reconhecimento das habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores, orientando-os na realização de atividades diárias de maneira estratégica e planejada. Dessa forma, um programa de capacitação permite a entrega de novos saberes, possibilitando que o funcionário execute suas funções com mais eficácia, buscando alcançar resultados aprimorados.

Há uma diminuição considerável na troca de colaboradores, uma vez que, ao receber treinamento para alcançar os objetivos da empresa, o colaborador normalmente procura maneiras de se aprimorar em sua função. Ademais, o processo de capacitação também resulta em transformações e estimula o desenvolvimento das habilidades do trabalhador.

Figura 3. Roteiro para programa de treinamento

Constata-se, portanto, que a capacitação é uma estratégia eficaz de motivação. Isso ocorre porque, ao uma empresa investe no treinamento de seus colaboradores, estes sentem que sua contribuição é valiosa. Além disso, muitos programas de capacitação podem abrir caminhos para o avanço profissional, o que indica também a chance de aperfeiçoamentos.

Com base em Hunter (2006), nota-se que isso significa mais do que apenas ajudar as pessoas a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais.

Todavia, a motivação da equipe de recursos humanos pode ser impulsionada por diversas estratégias, incluindo atividades, competições internas ou pelo esclarecimento dos colaboradores sobre as metas, objetivos e princípios da organização. Dessa maneira, a organização pode desenvolver guias de recomendações abrangentes, abordando uma variedade de assuntos como educação financeira, gestão de despesas, relevância da formação acadêmica e planejamento.

É importante considerar que um funcionário que enfrenta dificuldades externas tende a ter um desempenho inferior. Isso porque, segundo Hunter (2006), a sensibilização da população, por meio da educação e do reconhecimento, favorece o aprimoramento real de suas habilidades, oferecendo recursos mais apropriados para lidar com dificuldades e superar obstáculos, visando adaptar as competências às exigências tanto humanas quanto organizacionais.

Por exemplo, cita-se a distribuição de cartazes motivacionais e a circulação de informativos regulares, com o intuito de manter a equipe interna sempre atualizada, fortalecem a conexão entre empregados e empregadores. O mesmo se aplica à realização de reuniões de trabalho frequentes, que destacam as conquistas dos colegas e às palestras internas sobre diferentes temas.

Para Abdala et al. (2019), fica claro o valor das características motivacionais dentro de uma empresa, pois a motivação tem o poder de impactar e encorajar os colaboradores a se dedicarem verdadeiramente aos objetivos da organização. No local de trabalho, o funcionário pode enfrentar uma variedade de imprevistos. É importante ressaltar algumas situações que podem impactar esse ambiente, como desentendimentos ocasionais com colegas ou até mesmo com supervisores. Frequentemente, um chefe pode negligenciar o lado humano de seus subordinados, focando apenas nas demandas do cliente, o que pode levar à desvalorização do colaborador e até mesmo a um tratamento inadequado.

Assim, a liderança estratégica que direciona suas iniciativas para programas de capacitação é propensa a aprimorar as habilidades tanto individuais quanto grupais de seus colaboradores, enfatizando, assim, a relevância de um líder eficaz na implementação de treinamentos profissionais.

3 MÉTODO

Para a consecução do presente trabalho, foi desenvolvido um estudo teórico associado a uma abordagem prática, envolvendo uma pesquisa aplicada, que foi moldada a partir da seleção de um grupo de executivos atuantes em diversas Instituições do Ensino Superior, em atividade em diversas regiões do Brasil. A partir da pesquisa de Lacerda et al. (2013), considera-se que os métodos de investigação são um conjunto de normas e processos reconhecidos pela comunidade acadêmica, que visam à elaboração do saber científico.

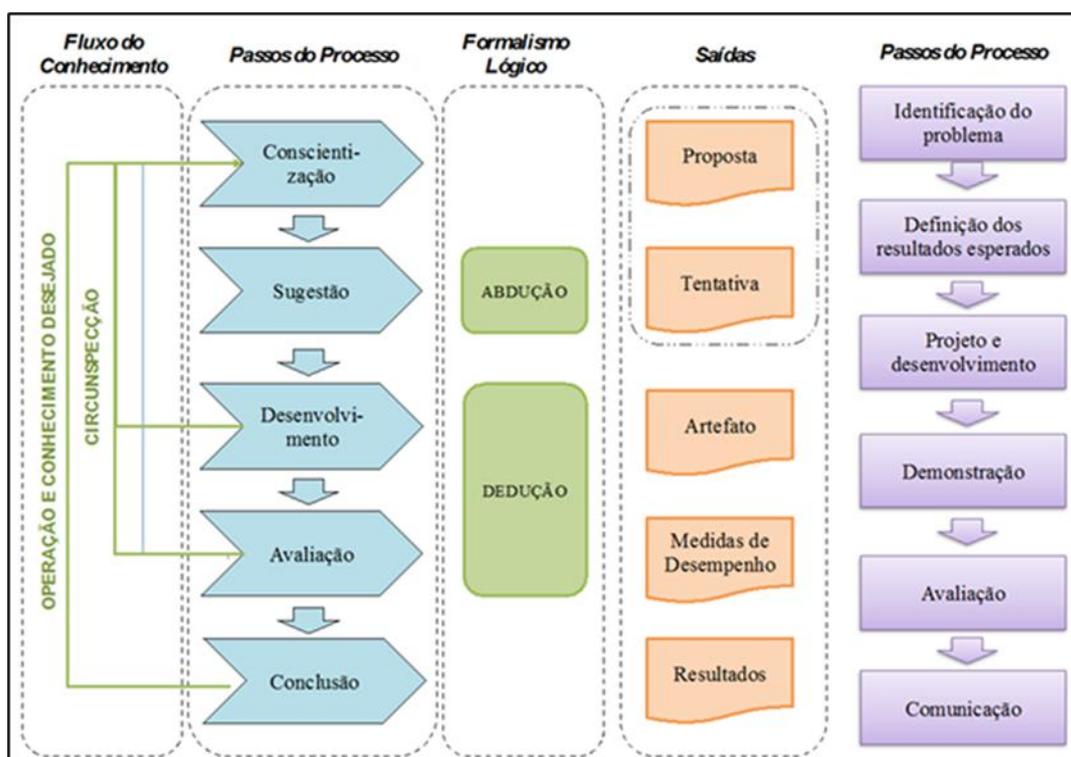
Assim, a finalidade da presente pesquisa foi a de coletar informações acerca das variáveis correlacionadas com as ações de planejamento estratégico existentes nas IES onde cada um dos executivos atua, viabilizando, deste modo, a interpretação e análise dos resultados correspondentes, como forma de identificar a eficácia das ações implementadas para melhoria do desempenho da qualidade associada aos processos gerenciais vinculados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO

Tomando por base o estudo de Lacerda et al. (2013), descreve-se a essencialidade de que a pesquisa evidencie um desenvolvimento rigoroso, além de ser apta à discussão e validação. Com isso, haverá maior nível de confiabilidade dos resultados encontrados e viabilizando sua solidez e significância científica para a seara acadêmica, bem como para o interesse global de todos os interessados pelo assunto.

Portanto, de acordo com Järvinen (2007), a presente pesquisa busca reexaminar conceitos pertinentes a questões de engenharia do conhecimento, sob uma nova perspectiva, fundamentando-se a partir da "Ciência do Artificial" ou "Ciência do Projeto" (*Design Science Research - DSR*). Com este método, contribui-se com o aprimoramento do construto científico, adotando-se uma abordagem teórico-conceitual embasada em uma aprimorada revisão da literatura e em dados práticos associados – Figura 4:

Figura 4. Caracterização de processos de construção de um DSR



Fonte: Dados retirados de Lacerda et al. (2013, p. 750).

Nesta abordagem, segundo Lacerda et al. (2013), o objetivo é mostrar como a pesquisa pode ser realizada no campo da Engenharia de forma geral, com ênfase em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Objetiva-se, deste modo, colaborar com a construção de fundamentos conceituais e epistemológicos para a comunidade acadêmica da Engenharia de Produção no Brasil. Inicialmente, busca-se apoiar as iniciativas que visam reconhecer a importância e a validade das pesquisas em DSR.

3.1.1 Identificação do problema

A competição no mercado educacional para as IES tem aumentado, especialmente com o surgimento constante de novas instituições e a ampliação da aceitação dos cursos de EaD, um fenômeno que se intensificou após a pandemia da Covid-19. Essa situação levou as IES que oferecem cursos presenciais a se mobilizarem para desenvolver estratégias que retenham seus estudantes, focando na captação, conquista e fidelização de alunos.

A gestão estratégica, que se pode aplicar a qualquer tipo de empresa ou setor, demanda uma avaliação cuidadosa. Neste momento, observa-se que certos líderes de IES têm consciência de que enfrentar as dificuldades do mercado exige ferramentas de gestão estratégica bem

estruturadas, as quais atuam como apoio para promover resultados e gerar melhores condições de sustentabilidade para suas organizações.

A construção de teorias científicas que fundamentam a elaboração da presente pesquisa envolve procedimentos que são reconhecidos pela comunidade acadêmica para o desenvolvimento do conhecimento científico. Logo, a pesquisa se fundamenta na falta de provas a respeito da eficácia da ferramenta e sua influência no desempenho global das IES e na qualidade do atendimento aos clientes.

Sendo assim, o processo de construção metodológica desta pesquisa possui uma abordagem direcionada para o fazer gerencial de IES que atuam no Brasil, considerando os mais diversos aspectos implicados nos processos decisórios de gestão, com destaque para análise das ferramentas de gestão organizacional de pessoas, de conhecimentos, de ambiente e de qualidade, assim como enfatizando a importância da liderança participativa para o desenvolvimento de pessoas e equipes, além de analisar aspectos ligados à gestão estratégica e associar à aplicabilidade do planejamento estratégico em IES, como ferramenta de controle e monitoramento, com vistas à melhoria do nível da qualidade do ensino superior, bem como otimização dos resultados, evidenciando a importância da avaliação do desempenho.

Logo, a avaliação dos padrões de qualidade do ensino superior no Brasil e o esforço para aprimorar os índices atuais são essenciais para a sociedade. Ademais, é crucial que as IES adotem ações que potencializem sua capacidade de se destacar no mercado, enfrentando a concorrência, tanto no âmbito direto quanto no indireto, de maneira estratégica. Isso se torna ainda mais evidente com o aumento da popularidade dos cursos de EaD, que ganhou mais adesão após 2020, em razão da pandemia.

3.1.2 Definição dos resultados esperados

Com o presente estudo propôs-se analisar a importância do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior que atuam no Brasil. Como finalidade complementar, propôs-se ponderar acerca dos recursos de gestão empregados nas IES públicas e privadas do país, assim como apontar a importância da liderança em uma gestão estratégica de pessoas e equipes, identificar as possíveis lacunas operacionais relacionadas a níveis mais baixos de desempenho nestas organizações e apresentar um estudo prático sobre o entendimento de Executivos acerca de aspectos do planejamento estratégico empregado em suas IES de origem.

Para esta finalidade, o modelo de maturidade do *Sales and Operations Planning* (SOP), que se refere à proposta de Planejamento de Vendas e Operações (PVO) construída para

o caso das IES é apresentado como fator relevante na construção do conhecimento científico, uma vez que avaliar se o nível de desenvolvimento do SOP nas empresas influencia o funcionamento geral da organização, se mostrando crucial uma compreensão mais aprofundada e sua incorporação como um aspecto da cultura gerencial praticada nas IES.

As organizações estão adotando um enfoque estruturado e sistemático na administração de suas operações e da cadeia de suprimentos. Isso assegura que, por meio de um maior nível de desenvolvimento e uso do sistema, as metas de desempenho global da empresa e a satisfação do cliente sejam alcançadas de forma robusta e consistente. Além disso, permite que eventuais ajustes no planejamento estratégico e tático da organização sejam realizados de forma eficaz e no tempo apropriado. Assim, busca-se mensurar a importância do planejamento estratégico para a melhoria da qualidade dos processos e dos serviços educacionais ofertados pelas IES.

Este estudo foi conduzido a partir de uma pesquisa com IES atuantes no Brasil, buscando verificar a existência e a eficácia de planejamento estratégico em seus processos de gestão, aplicando-se uma abordagem quantitativa para avaliar o nível de maturidade desse processo, assim como associando os resultados com o desempenho geral das IES. A metodologia aplicada permite na proposta de identificar dados relevantes acerca do planejamento estratégico aplicável a instituições de ensino superior no Brasil, sob a percepção prática de diversos profissionais que atuam nestas organizações.

A temática de investigação é de interesse social e acadêmico, uma vez que a educação é uma necessidade básica e um direito fundamental do cidadão no Brasil. Ademais, entende-se que pesquisar sobre a qualidade da educação vem sendo assunto debatido de forma recorrente por autoridades, profissionais da educação, gestores de IES e pela sociedade como um todo. Deste modo, investigar como as IES percebem e implementam ações estratégicas de gestão, é uma questão de expressiva importância para todos na atualidade.

Os resultados encontrados e analisados servirão de suporte científico para futuros pesquisadores e interessados pelo assunto. Cumpre salientar que, do ponto de vista econômico, quando as IES entendem a importância de otimizar seus processos operacionais e de gestão, a partir de um planejamento estratégico eficiente, contribuem para reduzir impactos negativos nos resultados da qualidade do ensino superior de seus discentes.

3.1.3 Projeto e desenvolvimento

Com o objetivo de reunir informações relevantes para a análise desejada, decidiu-se conduzir uma pesquisa transversal, na qual foi utilizado um questionário visando avaliar a percepção dos respondentes sobre a existência e a importância do planejamento estratégico em sua IES de origem. O projeto contou com uma amostra de participantes respondentes que atuam como gestores, coordenadores e executivos.

A abordagem adotada para o tratamento das informações foi a análise descritiva, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do comportamento dos dados, utilizando tabelas, gráficos e análise textual, para identificar tendências e variações associadas à temática de investigação. Essa metodologia se revela pertinente por possibilitar a comparação de resultados e incentivar investigações futuras sobre o assunto.

Segundo Lacerda et al. (2013), ao reconhecer um problema, seja ele teórico ou prático, é fundamental entender as consequências que sua presença ou continuidade pode ter para a organização. Além de avaliar essas consequências, é importante determinar quais objetivos ou metas devem ser estabelecidos para que o problema possa ser considerado, ainda que temporariamente, como resolvido de maneira satisfatória. Esse processo representa uma etapa de ‘conscientização’ e uma primeira abordagem sobre o problema.

A identificação do problema de pesquisa se deu baseada na percepção de que a qualidade da educação, no Brasil, é uma temática questionada de forma recorrente, especialmente nos últimos anos. Devido a uma busca constante das empresas por melhorias no enfrentamento da concorrência e permanência em seu mercado atuante, observa-se a importância de se identificar possíveis estratégias de gestão direcionadas para agregar valor e promover a satisfação com os resultados financeiros e operacionais.

Neste contexto, de acordo com Lakatos e Marconi (2021), realizar pesquisas científicas pode contribuir para a identificação de possíveis falhas e, conseqüentemente, viabilizar o delineamento de planos gerenciais estratégicos para corrigi-las. Da mesma forma, os resultados de pesquisas empírica também fornecem subsídios importantes para orientar os processos decisórios dos gestores de IES, favorecendo a uma melhor perspectiva de sucesso para estas instituições educacionais, sejam elas públicas ou privadas.

O formulário com as questões foi criado a partir das vertentes diretamente associadas à temática do planejamento estratégico para empresas que atuam com o ensino superior, buscando correlacionar com conceitos extraídos da literatura que versa sobre o respectivo

assunto. Os questionários foram aplicados de forma eletrônica aos participantes, que devolveram as respostas a partir do cadastro de seus e-mails institucionais.

Foram empregadas as ferramentas de comunicação instantânea mais populares atualmente, incluindo correio eletrônico e aplicativos de mensagens – WhatsApp. Necessariamente, todos os participantes deveriam manter vínculo de trabalho com as IES acionadas. Os questionários foram respondidos entre os dias 11 de julho de 2022 e 18 de outubro de 2023.

Considerando que alguns profissionais selecionados optaram por não responder ou deixaram de responder qualquer das questões, tornou-se necessária a exclusão dos mesmos da pesquisa. Assim, a base de dados que apoiou às análises foi constituída de 157 indivíduos que responderam. Posteriormente, os dados obtidos foram analisados estatisticamente.

A amostra foi considerada adequada por acessibilidade, destacando-se que o formulário aplicado contém 14 perguntas direcionadas ao assunto. As informações foram obtidas a partir de um formulário criado no Google Forms, tendo sido os dados processados para tabulação a partir do programa Microsoft Excel.

3.1.4 Demonstração

Dada a natureza ordinal da variável implicadas na maturidade do SOP, foi possível demonstrar apenas uma hierarquia existente entre as categorias, sem a possibilidade de mensurar as disparidades entre as mesmas. Isto porque, na análise estatística, categorias associadas às variáveis ‘média, variância ou covariância’ não apresentam sentido numérico, impedindo sua aplicabilidade técnica na apreciação dos resultados.

Entretanto, segundo Marôco (2010), essa abordagem é considerada como confiável em seus resultados, desde que haja um apontamento de pelo menos 5 (cinco) categorias envolvidas na investigação correspondente, além de viabilizar a distribuição das frequências para uma maior aproximação com o padrão de distribuição normal.

Os instrumentos empregados na pesquisa proporcionaram realizar uma análise consistente dos dados, sendo que o questionário utilizado foi revisado duplamente, a fim de se garantir a segurança das informações a serem coletadas, uma vez que permitiu identificar falhas que poderiam passar despercebidas e, conseqüentemente, viabilizou o ajuste deste instrumento empregado na pesquisa. Mediante avaliação prévia, foram realizadas as devidas adequações, com o intuito de facilitar a compreensão das perguntas.

Segundo Lakatos e Marconi (2021), uma vez elaborado, o questionário deve passar por um teste antes de ser utilizado de forma definitiva. Isso é feito aplicando algumas cópias a um grupo reduzido de indivíduos selecionados. A análise dos dados, após a organização, poderá revelar eventuais falhas relacionadas à consistência ou complexidade das perguntas; ambiguidade ou linguagem difícil; questões desnecessárias ou que podem constranger o respondente, assim como a adequação da ordem das perguntas e a quantidade delas.

Através de um pré-teste, associando-o ao emprego dos métodos estatísticos Teste de KMO e Bartlett para análise de fatores, viabilizou-se a avaliação de confiabilidade, foram investigadas as variáveis das questões aplicadas, objetivando identificar como os respondentes percebem as variáveis associadas à existência, importância e vantagens de um planejamento estratégico em IES.

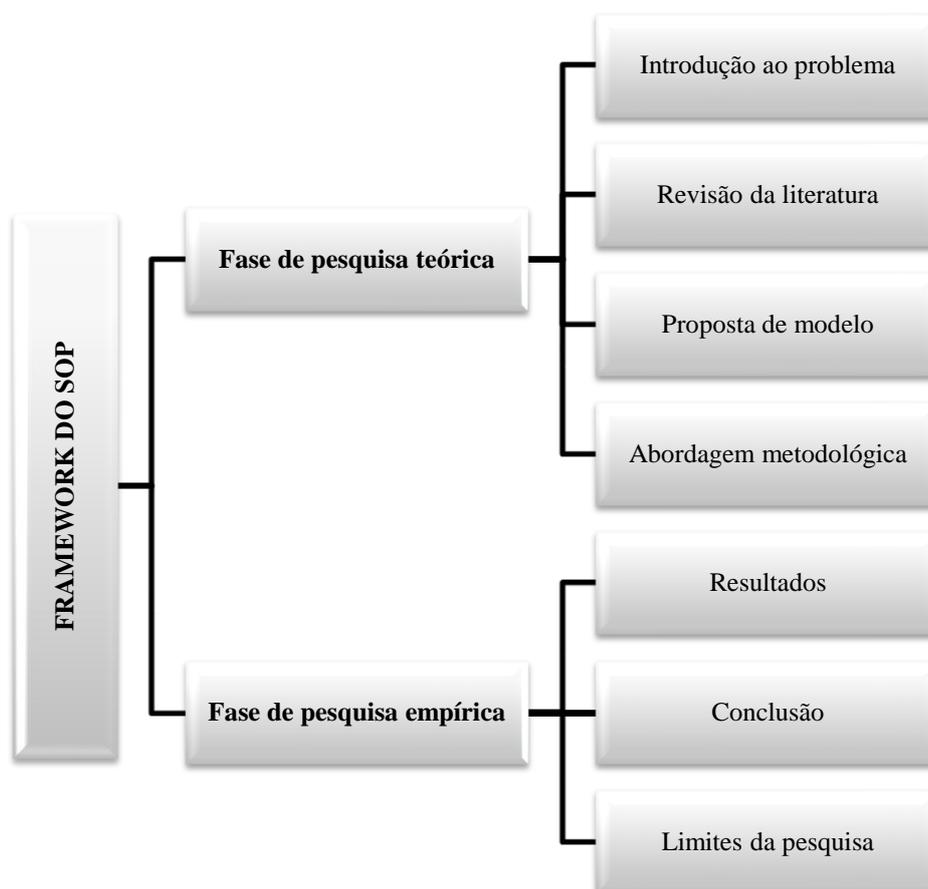
Ainda segundo Lakatos e Marconi (2021), pré-testes são avaliações realizadas antes da implementação de um programa ou experimento. Segundo a autora, ao lidar com pesquisa de natureza quantitativa, o investigador deve avaliar suas medições por meio de testes que comprovem sua confiabilidade e validade. Trata-se, portanto, de um método comum para conferir a validade. Esse procedimento envolve a aplicação dos instrumentos de pesquisa a um segmento reduzido da população ou amostra, antes da aplicação final, com o objetivo de prevenir resultados incorretos na pesquisa.

O pré-teste possibilita analisar até que medida esses mecanismos são, de fato, capazes de assegurar resultados livres de falhas. Portanto, o pré-teste foi uma oportunidade para validar a formatação do questionário na plataforma online (Google Forms). É importante destacar que as respostas coletadas a partir do pré-teste foram eliminadas e, portanto, excluídas da amostra final da pesquisa.

Segundo Atkinson (2009), com a valorização do SOP como um instrumento de gestão organizacional para as IES, apontando sua habilidade de fortalecer a conexão entre estratégia, tática e execução nas organizações, surgem novas propostas para métricas de maturidade do SOP. Essas abordagens visam avaliar o nível em que as empresas estão e identificar os passos necessários para alcançar processos mais eficientes e eficazes. Assim, a estrutura para medir a maturidade do SOP é baseada em um modelo de níveis.

As abordagens que fundamentam o SOP auxiliam as empresas na realização de decisões em períodos desafiadores, nos quais a demanda sofre mudanças abruptas e velozes. Assim, o SOP se revela como o método de gestão empresarial mais adequado, pois, quando implementado de maneira eficaz, proporciona a clareza necessária para decisões essenciais no planejamento da empresa.

Neste contexto, o framework do SOP será usado a partir de uma estruturação específica, na qual se encontram inseridas duas fases distintamente distribuídas, sendo elas: a) Fase de pesquisa teórica – com as etapas de introdução ao problema, revisão da literatura, proposta de modelo e abordagem metodológica; b) Fase de pesquisa empírica – resultados, conclusão e limites da pesquisa.



A parte inicial deste trabalho apresenta uma abordagem introdutória ao tema, discutindo suas variáveis correspondentes à importância do planejamento estratégico para o cenário de Instituições do Ensino Superior, ressaltando a relevância da pesquisa e a necessidade de se buscar soluções. A segunda parte realiza uma análise da literatura relacionada ao planejamento estratégico para auxiliar na melhoria da qualidade e otimização dos resultados das empresas, destacando o processo do SOP como incremento ao desempenho organizacional. A terceira parte descreve o modelo sugerido para investigação. Na quarta parte, são descritos os métodos empregados na pesquisa. A quinta parte avalia os achados da análise quantitativa, enquanto a sexta e última parte oferece um resumo e as conclusões do estudo, além de apontar limitações do trabalho realizado.

3.1.5 Avaliação

A partir de considerações conceituais acerca do planejamento estratégico e sua aplicabilidade em Instituições de Ensino Superior atuantes no Brasil, especialmente após o período pandêmico, que promoveu um aumento significativo de IES que oferecem cursos de EaD, observa-se a necessidade de se avaliar vertentes que possam contribuir para viabilizar uma gestão organizacional dinâmica e orientada em seus processos decisórios.

Os debates acerca da importância do planejamento estratégico para as empresas de todos os segmentos tem se intensificado a cada dia, especialmente em decorrência do que se nota em relação aos avanços no desenvolvimento e emprego de estratégias aplicáveis aos processos gerenciais. No contexto das IES, observa-se a essencialidade de se manter estratégias planejadas para gestão de pessoas, gestão de conhecimentos e gestão da qualidade, como forma de proporcionar aos gestores maior incremento no que se refere à conquista de resultados financeiros e operacionais mais eficientes.

Neste aspecto, manter uma liderança organizacional participativa é uma alternativa interessante para os gestores de IES trabalharem o desenvolvimento de habilidades e competências de seus colaboradores, o que também favorece à geração de melhorias na qualidade da educação e, por consequência, promove a satisfação e fidelização do público-alvo destas instituições que atuam na área da educação, motivando os colaboradores para se comprometerem mais com suas funções.

Com o aumento da competição no mercado, as organizações estão cada vez mais focadas em identificar habilidades que possam resultar em um desempenho superior ao dos concorrentes. Apesar de haver uma abundância de pesquisas sobre planejamento de vendas e operações na literatura de negócios, essa temática ainda é pouco abordada no âmbito acadêmico. Para ajudar a preencher essa lacuna, a presente pesquisa evidencia o cenário da gestão estratégica vinculada ao melhor desempenho global na gestão das IES,

Deste modo, o SOP se mostra como uma ferramenta de gestão importante para orientar os processos decisórios dos gestores das IES, sendo uma temática de interesse em discussões sobre o avanço no uso de ferramentas estratégicas de gestão para tais instituições, inclusive no que tange à possibilidade de monitoramento de riscos e viabilidade de se manter a sustentabilidade organizacional.

A avaliação dos pontos fortes do modelo SOP inclui a identificação de falhas a partir dos resultados obtidos com as respostas dos participantes da pesquisa que estão integrados ao uso do planejamento estratégico de gestão de suas IES de origem. Busca-se determinar se há

uma real conexão desta ferramenta com os objetivos organizacionais e com a otimização dos processos internos aplicados em cada departamento da Instituição, favorecendo aos gestores atingir as metas e perspectivas provisionadas para o negócio.

Os pontos fracos da IES serão mensurados a partir da identificação das instituições que não possuem planejamento estratégico implementado na atualidade, assim como nos casos em que se note a existência de planejamento estratégico falho, na visão dos respondentes dos questionários, uma vez que tais aspectos tendem a dificultar a tomada de decisões, além de comprometer o processo de mudanças na cultura organizacional, em relação às necessidades do ambiente mercadológico em questão.

3.1.6 Comunicação

A análise gerencial e de uso do modelo de pesquisa será pautada na construção de planilhas que permitirão facilitar a compreensão dos resultados encontrados. As informações serão disponibilizadas de acordo com as variáveis correlacionadas com a temática principal do planejamento estratégico na gestão organizacional das IES. Portanto, o acesso à ferramenta ocorrerá via sistema de informação.

4 RESULTADOS

Com o intuito de garantir uma taxa de resposta satisfatória na pesquisa, foram realizados contatos via e-mail com diversas IES, convidando os interessados a se manifestarem. Através desse canal eletrônico, buscou-se alcançar executivos que, por acaso, não tivessem recebido informações sobre o estudo a partir de suas IES. Os participantes foram selecionados de forma não aleatória, considerando a facilidade de acesso e a disposição voluntária, totalizando assim 157 respondentes que integraram a amostra.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O planejamento estratégico, de acordo com Barney e Hesterly (2007), se desdobra em cinco etapas: a) formulação da missão e dos objetivos da entidade; b) avaliação do ambiente interno e externo; c) seleção de estratégias; d) execução das estratégias; d) obtenção de vantagem competitiva.

Na análise de fatores realizada com base no Teste de KMO e Bartlett, os resultados para a medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem foi de 0,917, seguidos de 1291,531 para o teste de esfericidade de Bartlett em aproximação / Qui-quadrado, assim como por 91 gl e ,000 para Sig (Tabela 3).

Tabela 3. Análise de fatores – Teste de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem,		,917
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1291,531
	gl	91
	Sig.	,000

Fonte: Autoria própria

Para cada questão formulada, os resultados paramétricos foram mensurados a partir da média global encontrada entre todos os respondentes, em que os níveis de satisfação equivaleram a uma proporção variante entre 0 e 4, sendo: 0 = insatisfatório; 1 = parcialmente insatisfatório; 2 = parcialmente satisfatório; 3 = satisfatório; e 4 = plenamente satisfatório.

A Tabela 4, a seguir, apresenta a disposição das questões enumeradas que foram apresentadas aos respondentes, com seus respectivos resultados, em média e por aproximação, para análise dos dados investigados.

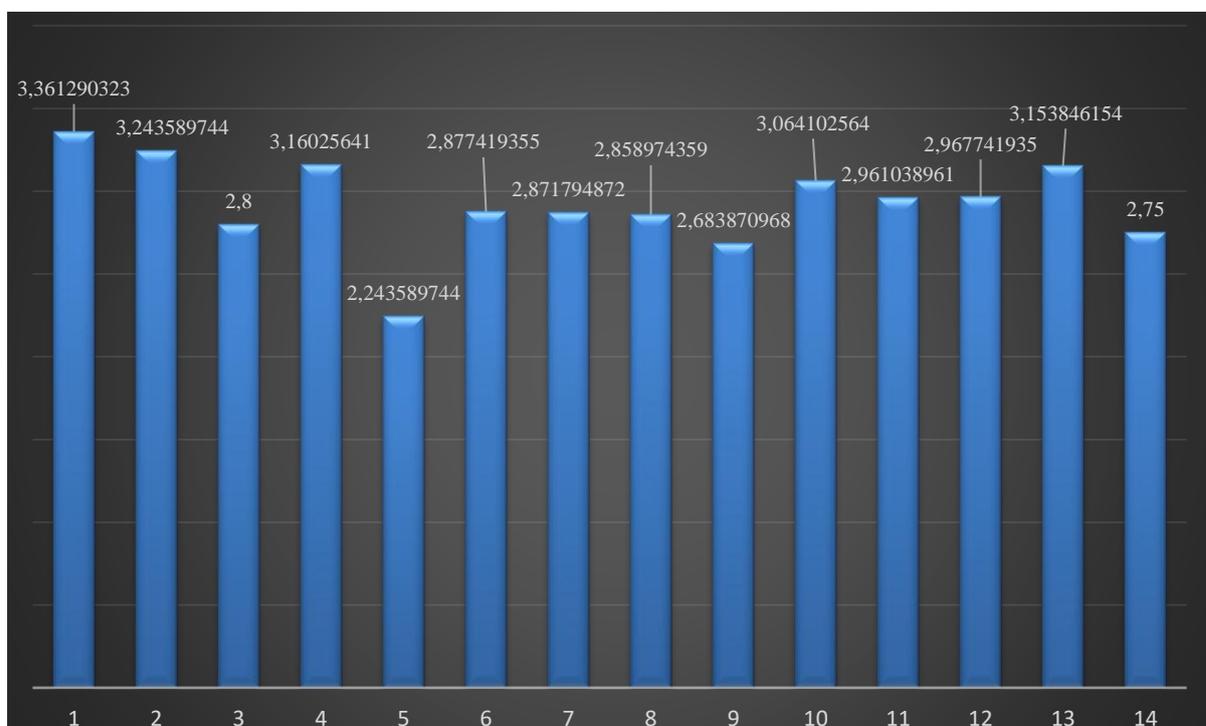
Tabela 4. Questões apresentadas aos respondentes e seus respectivos resultados

Questão	Pergunta	Resultado
1	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?	3,361290323
2	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?	3,243589744
3	A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa?	2,8
4	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa?	3,16025641
5	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa?	2,243589744
6	São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?	2,877419355
7	São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores de desempenho, que orientem a gestão?	2,871794872
8	O empresário disponibiliza os recursos necessários a execução dos planos de ação?	2,858974359
9	Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas como procedimentos?	2,683870968
10	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?	3,064102564
11	A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	2,961038961
12	A Visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?	2,967741935
13	Em relação à organização, o seu nível atual de desempenho em produtividade é semelhante ao padrão de mercado?	3,153846154
14	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?	2,75

Fonte: Autoria própria

Quanto ao grau de satisfação em nível de cada resultado obtido, observa-se, a partir do Gráfico 1, uma variação sempre dentro de um nível parcialmente satisfatório, com menor nível na casa de 2,243, para a questão 5.

Gráfico 1. Grau de satisfação com o planejamento estratégico das IES



Fonte: Autoria própria

Conforme verifica-se nos dados que compõem a Tabela 4 e o Gráfico 1, no que concerne à empresa levar em conta o cenário de curto, médio ou longo prazo, os resultados obtidos foram equivalentes a uma média de 3,361 (satisfatório). Quanto à abrangência dos fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores, a partir do Planejamento Estratégico da empresa, os resultados equivaleram a uma média de 3,243 (satisfatório). Sobre a ênfase da participação dos colaboradores no processo de Planejamento Estratégico da empresa, os resultados foram de 2,8 (parcialmente satisfatório).

Verifica-se que há um nível expressivo com o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa - 3,160 (parcialmente satisfatório). Enquanto sobre o desdobramento das ações para cada colaborador da empresa se mostrou com menor eficiência, 2,243 (satisfatório).

Na temática da análise do desempenho estratégico, tático e operacional, nota-se indicação do haver falhas quanto ao estabelecimento de indicadores de desempenho, obtendo-se nível de 2,877 na análise (parcialmente satisfatório). Quanto ao estabelecimento de metas e

mensuração dos resultados para orientar a gestão baseando-se nos indicadores de desempenho, novamente, os resultados se mostram baixos, com 2,871 (parcialmente satisfatório). Neste contexto, a disponibilização de recursos necessários à execução dos planos de ação, por parte do empresário também se apresenta como falha, com 2.858 (parcialmente satisfatório).

Outrossim, considera-se que há falhas, ainda, na sistemática que possibilite o alcance das melhorias operacionais incorporadas, resultando em 2,683 (parcialmente satisfatório). No mesmo aporte, consta, a partir das análises, que nem todos os empresários se envolvem diretamente com a solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas - 3,064, embora boa parte deles esteja engajado nesta abordagem (satisfatório).

De outro lado, apenas 2,961 de nível de satisfação foi verificado, no que concerne à análise da Missão da empresa para verificar a contínua adequação às exigências do mercado (parcialmente satisfatório). E quanto à Visão da empresa, nos mesmos moldes, verificou-se apenas 2,967 em nível de satisfação (parcialmente satisfatório).

Para os respondentes, mensurou-se em 3,153 (satisfatório) seu atual nível de desempenho em produtividade é semelhante ao padrão de mercado em relação à organização. Por fim, ao serem questionados se as práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico são consideradas criticamente quanto a sua eficácia, em média, os resultados foram equivalentes a 2,75 (parcialmente satisfatório).

Observe as variações de nível de satisfação dos respondentes quanto a cada questão sobre as ações de Planejamento Estratégico de suas respectivas IES, conforme gráfico 2:

Gráfico 2. Escala de satisfação com o planejamento estratégico das IES – por questão



Fonte: Autoria própria

Nota-se que a questão 5, sobre a existência de um concreto desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa, foi a pergunta que mais demonstrou impacto de falhas entre todas as demais questões, com nível mais baixo do grau de satisfação, na média padronizada de respostas obtidas para este item. Portanto, ante aos resultados descritos, analisa-se, à luz da literatura pertinente, a importância do planejamento estratégico para otimização e melhoria do desempenho operacional e financeiro das IES.

Assim, segundo Maximiano (2007), os resultados das pesquisas sugerem que o planejamento das estratégias possa ser convertido em ações práticas, possibilitando instituir componentes que promovam um ambiente organizacional favorável à mudança, inovação e ao desenvolvimento da empresa. As métricas que ajudam a resolver questões relativas aos capitais humano, informacional e organizacional, são identificadas por meio de ferramentas avaliativas diversas.

Sousa et al. (2022) considera que o planejamento estratégico é uma prática de gestão destinada a definir metas para a organização. Esse processo deve considerar as interações entre o ambiente interno e externo da empresa, assim como suas previsões de desenvolvimento. Em essência, trata-se de estruturar conceitos que, isoladamente, não gerariam resultados satisfatórios, uma vez que é por meio da execução dessas propostas que a organização começa a tirar o máximo proveito de sua estratégia.

Segundo Laet et al. (2023), a análise SWOT proporciona uma perspectiva estratégica completa que ajuda as escolas públicas a detectar e tirar proveito de novas oportunidades. Ao examinar os elementos externos benéficos, os administradores escolares conseguem impulsionar o desenvolvimento e a excelência do ensino disponibilizado para a comunidade.

De acordo com Souza, Giovanella e Diaz (2022), na perspectiva dos gestores de uma Instituição Educacional (IE), o planejamento é um processo em constante evolução. Isso significa que são levados em conta os anos passados e análises do ambiente para desenvolver ou ajustar suas estratégias. Todos os membros da instituição, atuando em grupos ou comitês, participam desse processo, o que facilita a identificação de possíveis problemas e os resultados desejados. A implementação do planejamento estratégico na instituição pode atenuar os efeitos das mudanças externas e otimizar a eficiência organizacional, pois proporciona um controle mais eficaz e um melhor entendimento das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças presentes no seu contexto.

Segundo Pereira e Oliveira (2024), concebe-se que a administração do conhecimento desempenha um papel essencial na promoção da comunicação dentro das IES. A utilização de tecnologias da informação foi expandida como uma abordagem que favoreceu a interação entre

os diferentes setores e, especialmente, atuou como um componente importante no desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Abdala et al. (2019), a capacidade competitiva de uma empresa pode ser mensurada por seu desempenho superior em relação aos fatores essenciais para o êxito, levando em conta a percepção dos clientes e a comparação com os concorrentes. Assim, é possível afirmar que a competitividade resulta da oferta, que não abrange apenas a utilidade — ou seja, as características do produto ou serviço que satisfazem uma demanda —, mas também um valor que é visto pelos clientes como superior ao que é disponibilizado pelos concorrentes.

As empresas que disputam com foco na qualidade necessitam atualizar regularmente seus produtos, serviços e processos. A inovação envolve a integração de novas ideias, descobertas e tecnologias de ponta, estimulando o progresso constante e a refinamento dos itens já existentes, com o intuito de elevar seu desempenho e qualidade.

Assim, é possível reconhecer oito dimensões ou categorias de qualidade na perspectiva de Paladini e Carvalho (2013), que servem como um modelo de análise: Desempenho – Características – Confiabilidade – Conformidade – Durabilidade – Atendimento – Estética – Qualidade Percebida. Cada uma dessas categorias é independente e clara, já que um produto ou serviço pode ser avaliado positivamente em uma dimensão e negativamente em outra. No entanto, em diversas situações, as dimensões se encontram interconectadas. A presença de múltiplas dimensões possibilita a adoção de diversas estratégias, o que torna a competição em torno da qualidade extremamente mais complexa.

Diante das novas demandas da economia mundial, segundo Abdala et al. (2019), o consumidor se torna um parâmetro fundamental; por isso, as empresas ajustam suas estratégias centrando-se nesse público. Na era da informação, os clientes se tornam mais informados sobre seus direitos, tornando-se também mais rigorosos em relação à qualidade dos produtos e serviços que escolhem.

Conforme apontado por Kotler e Keller (2007), toda pessoa que realiza uma compra almeja terminar a negociação satisfeita e espera que a empresa se dedique a esse objetivo. No entanto, é importante notar que a satisfação do cliente não assegura sua lealdade, uma vez que esses consumidores procuram também por: produtos e serviços de excelência, preços justos, condições de pagamento vantajosas, respeito aos prazos de entrega, disponibilidade de

produtos/serviços, cuidado no atendimento, compromisso da empresa, promoções e facilidades na hora da compra.

Diante de todas essas transformações, segundo Abdala et al. (2019), os consumidores estão buscando aproveitar a nova realidade. Eles deixaram de se submeter às imposições das empresas, que antes ofereciam o que queriam. Agora, passam a exigir a qualidade desejada ou procuram alternativas em outras companhias.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), a jornada para conquistar a lealdade do cliente é complexa, abrangendo múltiplos aspectos e evidenciando a necessidade de uma harmonia total no atendimento em relação às outras divisões da organização, especialmente o setor de marketing. Esse departamento é responsável por gerar as ideias e tomar as decisões táticas que visam a satisfação total do cliente e, assim, sua fidelidade à empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2007), a satisfação é a experiência de prazer ou frustração que surge ao se comparar o desempenho percebido de um produto com as expectativas do consumidor. Com base nesse entendimento, fica claro que a satisfação está intimamente relacionada à percepção do cliente sobre as expectativas que formou. Se o resultado do serviço oferecido ficar abaixo do que ele esperava, a insatisfação será a consequência; se corresponder às suas expectativas, ele estará satisfeito; e se superar o que imaginou, sua satisfação será alta.

Segundo Abdala et al. (2019), os compradores buscam maximizar o valor, sendo influenciados por fatores como despesas, conhecimento, capacidade de locomoção e renda. Eles criam uma expectativa em relação ao valor oferecido e tomam decisões com base nessa percepção. Assim, a satisfação e a chance de recompra são determinadas por se essa expectativa é atendida ou superada. Portanto, afirma-se que os consumidores optarão pela empresa que proporcionar o maior valor.

Conforme Kotler e Keller (2007), a compreensão do conceito de satisfação se torna mais clara ao abordá-lo não meramente como uma definição de dicionário, mas como um processo em que conceitos fundamentais são estabelecidos junto com suas formas de inter-relação. A avaliação do atendimento e dos serviços deve ser constantemente considerada, uma vez que o valor que é oferecido ao cliente representa a discrepância entre o total que ele percebe para adquirir um produto ou serviço e o custo total que ele enfrenta. O total percebido pelo cliente compreende os benefícios que ele antecipa ao escolher um determinado produto ou serviço. Por outro lado, o custo total envolve todas as despesas que os consumidores preveem enfrentar ao buscar, adquirir, utilizar e descartar esse produto ou serviço.

Para Pereira e Oliveira (2024), o que é oferecido ao cliente consiste na discrepância entre o valor total que se esperava e o custo total do produto adquirido – no caso das IES, se refere à qualidade do ensino ofertado aos discentes. O valor total que o consumidor antecipa é formado pelo conjunto de vantagens que um produto ou serviço pode proporcionar. Uma análise detalhada da habilidade da empresa em cumprir requisitos determinados representa uma avaliação da sua qualidade. Por outro lado, uma investigação minuciosa sobre a capacidade do produto ou serviço em satisfazer essas exigências refere-se à avaliação da qualidade do próprio produto ou serviço.

Sendo assim, Laet et al. (2023) apontam que, ao empregar a análise SWOT como ferramenta de apoio, os gestores de IES conseguem reconhecer riscos externos que podem ter um efeito prejudicial sobre a instituição. Isso inclui a rivalidade com outras instituições de ensino, reduções no orçamento, alterações nas diretrizes educacionais e elementos socioeconômicos que influenciam a comunidade atendida. Estar ciente dessas ameaças possibilita o desenvolvimento de estratégias para abordá-las de maneira resiliente.

Segundo Kotler e Keller (2007), muitas organizações buscam alcançar um elevado nível de satisfação, uma vez que consumidores que se limitam à satisfação estão mais propensos a trocar de marca quando aparecer uma alternativa mais atraente, enquanto aqueles que estão completamente satisfeitos tendem a ser mais leais.

Abdala et al. (2019) enfatiza que a intensa satisfação ou a fascinação gera uma conexão emocional com a marca, indo além de uma simples preferência lógica. Como consequência, isso resulta em uma lealdade robusta por parte dos consumidores. Assim, diversas empresas de grande sucesso atualmente estão elevando suas metas e descobrindo maneiras de assegurar um desempenho excepcional, focando na plena satisfação do cliente.

Conforme segundo Kotler e Keller (2007), para que uma empresa consiga proporcionar a satisfação do consumidor, é fundamental entender e analisar quais aspectos do produto são mais valorizados pelo cliente. A satisfação do cliente é um conceito subjetivo, que reflete os sentimentos, valores e expectativas individuais de cada pessoa. Essa satisfação depende de como essas diversas questões foram atendidas e percebidas pelo consumidor. Para a maioria das empresas, ou talvez todas, essa é uma meta central, pois é a partir desse sentimento que se estabelece uma relação positiva entre a organização e seus clientes. Essa conexão pode evoluir para um processo de fidelização, uma vez que é significativamente mais fácil e menos custoso reter clientes do que conquistá-los em um mercado competitivo.

Segundo Abdala et al. (2019), diversas organizações buscam promover um elevado nível de satisfação, uma vez que consumidores que se encontram apenas satisfeitos tendem a

se afastar quando aparece uma proposta mais vantajosa. Aqueles que estão completamente satisfeitos têm menos propensão a trocar de marca. A satisfação intensa ou o encantamento gera uma conexão emocional com a marca, que vai além da mera preferência lógica. Isso resulta em uma forte fidelidade por parte dos consumidores.

De acordo com Kotler e Keller (2007), é possível afirmar que a satisfação do cliente está ligada ao conceito de Marketing de Relacionamento, que visa estabelecer conexões duradouras com os consumidores, buscando manter sua lealdade. Se a empresa estabelece expectativas muito altas, corre o risco de não conseguir atendê-las, resultando em clientes insatisfeitos.

Segundo Abdala et al. (2019), os clientes formam suas expectativas com base em experiências passadas, tanto as suas quanto as de amigos, além de informações e promessas feitas por empresas e concorrentes. A permanência de uma empresa no mercado depende de sua capacidade de continuamente promover a satisfação dos consumidores. Os clientes são a principal prioridade da organização. De certa maneira, é essencial e crucial que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após adquirirem seus produtos ou utilizarem seus serviços.

Atualmente, segundo Kotler e Keller (2007), é claro que o investimento necessário para atrair um cliente e garantir sua lealdade está aumentando, em função das demandas crescentes e da intensa competição no mercado. Por outro lado, o impacto financeiro causado pela perda de um cliente é, sem dúvida, consideravelmente mais significativo. Quando os produtos atendem as expectativas dos consumidores e a empresa implementa um serviço de pesquisa após a venda junto a uma política eficaz para garantir a satisfação, os clientes são não apenas conquistados, mas também mantidos.

Neste prisma, Porter (1999), Bateman (2006), defendem que é fundamental agrupar as atividades para que as tarefas semelhantes possam ser geridas de forma eficaz. Assim, a especialização ou a divisão das funções é o que fundamenta o conceito de departamentalização.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), isso evidencia a importância de estabelecer os valores apropriados para cada empresa, orientando as estratégias e a formação dos colaboradores em consonância com as demandas do público-alvo, que é o consumidor. Ao invés de uma única pessoa ser responsável por toda a atividade, esta é segmentada em fases, sendo que cada etapa é executada por um membro da equipe. Isso implica que cada profissional deve ser capacitado para aprimorar a execução de suas funções diárias na empresa.

Sapiro (2018), por sua vez, observam que qualquer ação voltada para a capacitação, treinamentos ou desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, abrangendo desde os executivos até os responsáveis pela entrega de produtos ou serviços. Quando falamos em

desenvolvimento de pessoal, consideramos não somente a habilitação do indivíduo na realização de suas funções, mas também sua assimilação à cultura da empresa e, acima de tudo, seu incentivo em relação ao trabalho.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), a capacitação se torna uma fonte de ganhos ao possibilitar que os indivíduos contribuam de forma significativa para os resultados da empresa. Nesse sentido, o treinamento se mostra uma estratégia eficiente para adicionar valor às pessoas, à instituição e aos consumidores. Ele potencializa o capital humano das organizações, sendo fundamental para o desenvolvimento do capital intelectual das mesmas.

Abdala et al. (2019) consideram que o treinamento consiste em um método organizado para modificar o comportamento dos colaboradores, visando o cumprimento das metas da organização. Esse processo está ligado às competências e habilidades necessárias para o desempenho da função. O foco é auxiliar os colaboradores a aplicarem suas principais habilidades e competências a fim de alcançar o sucesso profissional.

Na visão de Paladini e Carvalho (2013), o treinamento, portanto, é definido pela capacitação profissional do sujeito, com a finalidade de torná-lo apto a uma função específica. Seus objetivos de curto prazo são limitados e imediatos, buscando fornecer ao trabalhador as ferramentas fundamentais para o desempenho de suas atividades, preparando-o de maneira apropriada.

Conforme mencionado por Sapiro (2018), os níveis fundamentais de treinamento envolvem os processos de capacitação em gestão - refere-se à formação voltada para a alta administração e os gerentes e supervisores de níveis intermediários. Em organizações onde a estrutura hierárquica é organizada em Divisões, Departamentos e Seções, o foco é no treinamento dos diretores de divisão e dos gerentes dos departamentos. Como será analisado posteriormente, essa capacitação pode ser parcialmente obtida internamente, embora cursos breves possam aprimorar significativamente uma situação bastante básica; e capacitação para supervisores - supervisor a pessoa que está na liderança de um grupo de colaboradores que executam tarefas. Essa figura pode ser um líder de setor em um escritório, um supervisor de equipe de operários ou um inspetor sênior de uma equipe de vendas, entre outros.

Paladini e Carvalho (2013) salientam que a postura geral da liderança da empresa em relação ao programa, assim como a atitude dos colaboradores, é essencial para o sucesso de um plano de treinamento. Para organizações de grande ou médio porte, é essencial criar uma campanha de esclarecimento e incentivo à ideia do treinamento. Isso pode ser feito através dos canais de comunicação acessíveis, além de reuniões gerais e, especialmente, por meio de boletins internos. Hoje em dia, as empresas operam em conjunto com as pessoas. Os

colaboradores são o principal recurso de uma organização. Portanto, é crucial focar em vários aspectos da administração de recursos humanos, com o intuito de alcançar novos objetivos e garantir a satisfação dos funcionários na empresa.

Por isso, de acordo com Maxwell (2007), Portes (2022) e Hunter (2006) e Maxwell (2008), a liderança deve estar focada em motivar seus colaboradores, considerando-se que, no contexto de empresas e indivíduos, ambos os lados necessitam um do outro. Estabelece-se, assim, uma interdependência que proporciona vantagens mútuas. Trata-se de uma convivência sustentável e duradoura entre pessoas e instituições.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), é complicado distinguir o comportamento individual dos funcionários do funcionamento das organizações, evidenciando a importância de que as empresas tenham profissionais saudáveis, tanto física quanto mentalmente, e engajados para alcançar suas metas e realizar suas funções. Não se pode exigir que um colaborador, sendo um ser humano, atue como uma máquina, realizando suas atividades diárias sem considerar os fatores externos que o cercam.

Conforme Sapiro (2018) para que os funcionários alcancem resultados positivos nas empresas, é fundamental a implementação de estratégias de motivação que os impulsionem e ofereçam oportunidades para um desenvolvimento eficaz, além de reconhecimento e valorização de suas competências profissionais. Dessa forma, no que se refere à qualificação dos colaboradores, é essencial que a organização invista em formação, treinamentos e ferramentas de incentivo.

No mesmo sentido versam Abdala et al. (2019), ao apontar que há uma demanda por capacitar funcionários ou aqueles que foram recentemente promovidos. Esses profissionais estão dispostos a adquirir novas competências e, dado que sua motivação geralmente é elevada, eles podem assimilar com certa facilidade as habilidades e condutas esperadas em suas novas funções. Observa-se que a motivação está relacionada a diversos incentivos, portanto, é fundamental aproveitar as competências dos funcionários para desenvolver novas abordagens de motivação para eles.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), é essencial compreender que, mesmo com o total engajamento dos funcionários da empresa, se a gerência de qualidade não tiver clareza sobre o estado atual da eficácia organizacional, não conseguirá implementar seu programa de qualidade de forma adequada, nem determinar o grau de melhoria que deseja alcançar ao final do projeto. Nesse caso, o fracasso se tornará apenas uma questão de tempo. Além disso, não há sentido em esperar por uma "mãe culpa" dos outros níveis, pois isso não trará resultados.

De acordo com Sousa et al. (2022), assim como é fundamental a dedicação do colaborador em um nível operacional para que um programa de incentivos funcione adequadamente, espera-se o mesmo comprometimento de quem concebe e gerencia sua implementação. Dessa maneira, a monitorização contínua dos resultados produzidos pelos membros da equipe, juntamente com sua devida valorização, traz melhorias e motiva os participantes da empresa.

Conforme Paladini e Carvalho (2013), é importante também observar os aspectos positivos e negativos dos colaboradores, assim como a maneira como realizam suas atividades cotidianas, pois essa análise se torna uma ferramenta valiosa na busca por aprimoramento. Deve-se considerar o cenário de trabalho e a atmosfera da empresa. No ambiente profissional, o colaborador se depara com diversas situações imprevistas.

Segundo Paladini e Carvalho (2013), certas necessidades que aparentam ser da empresa podem, de fato, refletir anseios pessoais dos funcionários. Essa situação pode afetar a eficácia dos treinamentos, resultando na mera repetição dos programas, sem uma análise criteriosa de sua pertinência. Dessa forma, uma empresa é afetada por fatores do ambiente interno e externo, aos quais reage, e é através desses fatores que ela gera conhecimento, proporcionando uma vantagem competitiva.

Assim, como levantado por Laet et al. (2023), Bateman (2006), Sapiro (2018) e Porter (1999), entende-se que a gestão estratégica dentro da organização também abrange a administração do saber individual, sendo fundamental a utilização de métodos para aprimorar as habilidades pessoais. Esse processo contribui para a criação de uma memória organizacional que representa a combinação das habilidades cognitivas de seus integrantes.

4.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nas lições de Sapiro (2018), abstrai-se o entendimento sobre a essencialidade da composição das equipes de forma a se aprimora continuamente os conhecimentos, habilidades e competências, sob uma liderança inspiradora, a fim de que os membros sejam incentivados a conquistar um número crescente de clientes e aumentar a capacidade de negociação da organização, resultando em outcomes mais positivos.

No que diz respeito à administração de empresas, Lacombe e Heilborn (2008) ressaltam que reconhecer os fatores que causam descontentamento nas equipes pode ser um desafio, uma vez que cada indivíduo possui necessidades e expectativas únicas. Os trabalhadores podem expressar insatisfação em relação a remuneração, sobrecarga de trabalho,

problemas nas interações sociais, entre outros elementos. Estimular a equipe de vendas potencializa o desempenho e melhora os resultados, criando um ambiente propício que incentiva os colaboradores a se dedicarem na busca de metas. Isso resulta em um envolvimento maior e um comprometimento nas atividades, promovendo uma abordagem estratégica e colaborativa. Dessa forma, acontece uma transformação nas atitudes.

De acordo com Sousa et al. (2022), as ações de uma pessoa são sempre influenciadas por fatores internos, que são próprios do indivíduo, ou por fatores externos, oriundos do ambiente. Nesse sentido, motivação é equivalente à conexão entre causa e consequência no comportamento humano. Assim, motivar não implica necessariamente em entusiasmo ou energia elevada; trata-se apenas do fato de que cada ação tem uma razão subjacente.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008), a alteração nas atitudes de cada membro impacta o grupo, fazendo com que todos se alinhem em torno de um propósito comum e colaborem em busca de um objetivo compartilhado. Dessa maneira, o líder não apenas provoca transformações individuais, mas também mobiliza toda a equipe de vendas, criando um clima de motivação que incentiva a busca pela excelência nos resultados.

Segundo Oliveira (2014), em algumas situações, o líder encontra membros da equipe que não estão dispostos a se engajar em iniciativas motivacionais. Devido a várias razões, esses colaboradores não satisfazem as demandas da organização e apresentam resistência em alterar seus comportamentos. Nesses momentos, um líder eficaz deve aplicar sua habilidade de persuasão para motivar sua equipe, encorajando-os a adotar novas posturas e a reconhecer a relevância de seu envolvimento nas iniciativas estratégicas que visam harmonizar os processos da organização com as demandas tanto pessoais quanto coletivas dos membros.

Futrell (2014) destacou que os vendedores convencionais tendem a priorizar suas próprias necessidades, especialmente no que diz respeito aos ganhos financeiros. Em contrapartida, aqueles que adotam a filosofia da venda pessoal, conhecida como a regra de ouro, priorizam as necessidades dos outros em relação às suas. Portanto, os indivíduos ingressam em uma companhia com o objetivo de desempenhar suas funções, sem assumir, de imediato, um compromisso com os interesses da organização. Em vez disso, buscam atender suas próprias desejos e suprir suas necessidades e expectativas pessoais.

Segundo Porter (1999) para os membros da equipe de vendas, a motivação desempenha um papel crucial ao impulsionar suas ações e melhorar os resultados. Essa motivação contribui para elevar a autoestima dos profissionais, visto que é uma forma de despertar o interesse por objetivos a serem alcançados.

Futrell (2014) dispõe que compete à própria empresa criar um ambiente de trabalho que inspire seus funcionários, incentivando-os a se dedicarem de forma plena ao alcance dos objetivos da organização. Um exemplo notável de motivação para trabalhadores do setor de vendas é a comissão, que representa um modelo de remuneração variável frequentemente aplicado à equipe de vendas. Normalmente, essa comissão consiste em uma porcentagem sobre o total das vendas realizadas.

De acordo com Oliveira (2017), uma alternativa de motivação que pode ser aplicada à equipe de vendas é a participação nos lucros. Esse conceito refere-se a qualquer prática onde o empregador oferece, ou disponibiliza aos colaboradores regulares, além do salário fixo, quantias adicionais, sejam elas imediatas ou pagas posteriormente, que estão vinculadas aos lucros da empresa. No ambiente competitivo contemporâneo, é crucial que as organizações definam metas, cabendo às equipes de vendas a tarefa de alcançá-las. Portanto, harmonizar os objetivos da empresa com as aspirações dos colaboradores e dos grupos é essencial para garantir resultados exitosos.

Conforme Porter (1999), percebe-se que a liderança desempenha uma função crucial na formação de indivíduos e grupos, servindo como um instrumento que harmoniza ações e processos com as demandas do mercado e as expectativas dos funcionários. No contexto do setor comercial, a liderança contribui ao elaborar estratégias voltadas para os objetivos empresariais, alinhadas ao crescimento dos seus colaboradores.

Para Futrell (2014), é essencial que a organização crie equipes de vendas coesas em suas interações pessoais e comerciais, além de mantê-las motivadas para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Dessa forma, é viável fomentar o crescimento tanto individual quanto coletivo da equipe. A aplicação da inteligência gerencial por um líder, ao empregar suas habilidades e conhecimentos em colaboração com sua equipe, resulta em resultados mais eficazes. Ademais, destaca-se que ao desenvolver e implementar estratégias motivacionais específicas para a força de vendas, o funcionário se torna um parceiro da organização, alinhando os interesses da empresa e os objetivos pessoais.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), uma administração eficaz de marketing ajuda a aumentar o valor da marca na percepção dos consumidores. Para isso, é essencial desenvolver e aplicar estratégias de marketing que estejam em sintonia com as necessidades e anseios do público-alvo, promovendo um relacionamento que visa à lealdade dos clientes. A conexão estabelecida entre a empresa e o cliente se configura como uma abordagem de relacionamento, sendo bem recebida por todos os participantes. Isso se deve ao fato de que promove um

engajamento mais profundo de ambas as partes visando à realização dos objetivos da empresa e à satisfação das demandas do consumidor.

Conforme (2007), observa-se que as ações estratégicas de relacionamento envolvem uma abordagem típica da gestão estratégica de pessoas, focando na elaboração de iniciativas que possibilitem criar laços duradouros entre o cliente e a empresa, alinhando propósitos de maneira mútua.

Nas afirmações de Futrell (2014), o marketing relacional com os clientes é reconhecido pelas empresas como uma das principais estratégias de gestão, ao se entender sua relevância na conquista e na retenção de consumidores. Por fim, salienta-se, de acordo com Sousa et al. (2022), que é em sua maneira de situar os princípios que a organização comunica ao seu público, possibilitando uma administração coesa e eficaz. Isso é alcançado por meio da aplicação de técnicas e tecnologias de informação, junto ao elemento humano, visando implementar transformações estratégicas nas ações.

5 CONCLUSÃO

Com base nas análises realizadas e expostas neste estudo, chegou-se à conclusão de que a intensa competição no mercado força as empresas a se diferenciarem em relação aos seus rivais. Dessa forma, os processos de gestão se tornam essenciais na busca por melhorar os resultados tanto operacionais quanto financeiros.

É essencial que todos os setores da empresa estejam interconectados, compartilhando dados entre os administradores para garantir uma gestão eficaz. Nesse contexto, destaca-se a importância do departamento de marketing, que desempenha um papel crucial na oferta de suporte informativo e relacional dentro da organização.

As atividades de gestão são elaboradas com ênfase nas necessidades do cliente, visando sua conquista e lealdade. Para alcançar esse objetivo, são formulados e colocados em prática planejamentos estratégicos. O objetivo principal do plano de ação é criar uma conexão benéfica e positiva com o cliente, sendo esta uma das principais estratégias adotadas pelas empresas atualmente. Isso possibilita a melhoria dos processos e procedimentos, facilitando a criação de padrões de excelência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Chega-se à conclusão de que o marketing relacional possibilita a conjugação de estratégias, adicionando valor e promovendo a formação de laços que levam à fidelização do cliente com a empresa. Assim, a aplicação dessas estratégias é fundamental para a continuidade e o crescimento das organizações no mercado em que operam.

Essas iniciativas também ajudam a ampliar a presença no mercado, reduzindo gastos e melhorando a eficácia dos resultados financeiros e operacionais, o que impulsiona os processos de tomada de decisão da gestão, beneficiando a retenção e a lealdade dos clientes.

Ao implementarem estratégias de marketing voltadas para fortalecer os laços com seus consumidores, as organizações conseguem antecipar possíveis riscos e se preparar adequadamente para lidar com os desafios do mercado. Isso permite que elas ajustem suas falhas detectadas e alinhem seus procedimentos às necessidades dos clientes, respaldando assim os objetivos e metas corporativas.

A criação de planos estratégicos é essencial para o sucesso das empresas. Uma maneira eficaz de administrar envolve o monitoramento dos ambientes internos e externos das organizações, o que ajuda a otimizar os resultados e orientar as decisões empresariais. Observou-se que nas Instituições de Ensino Superior (IES) que adotam uma gestão estratégica, os processos de tomada de decisão são cruciais e têm um grande impacto nos resultados da organização.

Com base nesse princípio, os administradores estão cada vez mais empenhados em desenvolver e aplicar recursos estratégicos focados no controle interno e na preservação de resultados favoráveis. Há uma participação organizada nos processos operacionais da empresa, que envolve a coleta e o compartilhamento de informações com a gestão, permitindo um planejamento operacional eficiente. No contexto do planejamento estratégico, a liderança colaborativa ganha ainda mais relevância, pois facilita a coleta, avaliação e circulação de dados entre os líderes e diversas áreas da organização, visando apoiar as decisões e fomentar uma integração eficiente das informações.

Assim, o planejamento estratégico se configura como uma ferramenta crucial para a administração, pois fornece informações sólidas sobre a empresa, ligando dados anteriores a objetivos futuros, com o intuito de aumentar a eficácia organizacional. Ele inclui processos de avaliação que aprimoram o planejamento a ser realizado, orientando as decisões gerenciais.

De acordo com as análises das publicações examinadas neste trabalho, acredita-se que a liderança estratégica que inclui planos de ação é crucial para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos em uma governança corporativa. Essa abordagem melhora o controle interno e contribui para a geração de valor para a empresa, ao mesmo tempo em que gerencia os riscos de mercado.

A liderança estratégica nas Instituições de Ensino Superior evidencia uma relevância singular no contexto do mercado, estabelecendo conexões entre diferentes áreas da organização. Essa abordagem visa não apenas agregar e otimizar valor, mas também facilitar o avanço comercial, econômico e social da entidade. Ela fomenta as interações comerciais por meio de práticas de gestão que estão interligadas a um sistema de qualidade mais eficaz e coeso, alinhado ao gerenciamento necessário para supervisionar e monitorar o funcionamento da organização.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. M. et al, **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAÚJO, M. C. M.; NASCIMENTO, E. A. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, v. 4, n. 1, p. 1–11, 2023. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/11642>. Acesso em: 21.out.2024.

ATKINSON, W. **S&OP: now more than ever**. Supply Chain Management Review, New York, v. 13, n. 6, p. 50-53, 2009.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2008.

BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 696 p.

BAUER, A. Avaliação de redes de ensino e gestão educacional: aportes teóricos. **Educação & Realidade**, v. 44, n. 1, p. 1-28, 2019.

BELSITO, C.; REUTZEL, C. SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 28, n. 2, p. 434-456, 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 12 jul. 2017.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Ambiente da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHEONG, M.; et al. A review of the effectiveness of empowering leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 34-58, 2019.

CLAVERY, S. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, P. **Gestão do conhecimento: o advento da nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FUTRELL, C. M. **Vendas: o guia completo - o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes**. 12. Ed. São Paulo: AMGH, 2014. 404p.

HIONI, R.; PREARO, L. C. Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 36, n. 2, p. 706-730, maio 2020. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2447-41932020000200706&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11.out.2024. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.94699>.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivos. São Paulo: Sextante, 2006.

JÄRVINEN, P. Action Research is Similar to Design Science. **Quality & Quantity**, v. 41, p. 37-51, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-005-5427-1>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Monica Rosenberg. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11.out.2024.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAET, L. E. F.; MENDES, A. B.; VILLABRUNA, C. D. M.; FERREIRA, D. C. D.; AMARAL, V. C. C. A aplicação estratégica da análise swot na gestão educacional: potencializando oportunidades e superando desafios. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 7, p. 183–188, 2023. DOI: <https://doi.org/10.46550/amormundi.v4i7.309>.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. Ed. Atualização de João Bosco Medeiros. São Paulo: Atlas, 2021. 368p.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, software e aplicações. Lisboa: Report Number, 2010.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. C. **O líder 360 graus**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro/RJ: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, F. N. G. **Cenários e determinantes na educação superior no Brasil**. Curitiba: CRV, 2014.

PALADINI, E.; CARVALHO, M. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. Ed. São Paulo: Else, 2013.

PEREIRA, E. R.; OLIVEIRA, F. N. G. Ferramentas de suporte aos gestores no ensino superior. **Revista Caminhos da Educação - Diálogos Culturas e Diversidades**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26694/caedu.v6i1.4906>.

PORTER, M. E. **A nova estratégia**. 1. ed. Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTES, J. L. F. O. A liderança em meio ao cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças: um estudo de caso no interior do estado do Rio de Janeiro. **Pensar Acadêmico**, Manhauçu, v. 20, n. 1, p. 289-308, 2022.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHMIDT, O.; VERONEZE, S.; ZANELLA, C. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 231-255, mai./ago., 2021.

SANTOS, R. planejamento estratégico na gestão educacional: contribuições do plano de Formação Continuada Territorial para a implementação de políticas na rede de ensino do município de Adustina (BA) - 2019 a 2022. **Estudos Iat**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://estudiosiat.educacao.ba.gov.br/index.php/estudiosiat/article/download/343/331>. Acesso em: 11.out.2024.

SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa, PB: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA, A. S. B. O sucesso das organizações à luz do planejamento estratégico e da gestão de projetos. **Revista Científic@ Universitas**, Itajubá, v. 6, n. 3, p. 44-79, nov./mai., 2019.

SOUSA, D. F.; MEDEIROS, D. C.; FERNANDES JUNIOR, F. A.; NASCIMENTO, G. A. S.; ARAUJO, L. H. G.; SANTOS, L. B. P. **Revista Sociedade em Debate / Conselho de Ensino e Extensão**: Faculdade Três Marias, v. 4, n. 2, p. 142-151, 2022. ISSN: 2674-9238.

SOUZA, I. R.; GIOVANELLA, D.; DÍAZ, A. O. H. Gestão na educação com aplicação do planejamento estratégico. **Anais CIET:Horizonte**, São Carlos-SP, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2024.

Disponível em: <https://ciet.ufscar.br/submissao/index.php/ciet/article/view/101>. Acesso em: 11.out.2024.

ANEXO A – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário	O Planejamento Estratégico abrange fatores relacionados às	A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada	São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico,	São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição	O empresário disponibiliza recursos necessários	Há uma sistemática que possibilita e que as melhorias operacionais alcançada	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas	A missão da empresa é analisada para verificar	A Visão da empresa é analisada para verificar	Em relação à organização, o nível atual de desempenho	As práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento
---	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---	---	---

de curto, médio e longo prazo?	necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?	Planejamento Estratégico da empresa?	organizacional da empresa?	colaborador da empresa?	tático e operacional?	o, vinculadas aos indicadores de desempenho, que orientam a gestão?	rios a execução dos planos de ação?	s sejam incorporadas como procedimentos?	as para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?	ação da contínua adequação às exigências do mercado?	ação da contínua adequação às exigências do mercado?	enho em produtividade é semelhante ao padrão de mercado?	Estratégias são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?
1	0	0	2	0	1	1	2	1	3	3	2	2	3
2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	0	0	3	3
4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2
4	2	2	4	0	4	4	4	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	0	1	2	4	3	2	0	2	4	3
4	4	2	3	1	3	4	3	2	3	3	3	3	1
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	0	4	4	2	3	2	0	3	2	2
4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4
2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	0	2	1	0	1	2	2	1	1	1	3	1
4	4	1	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	2
4	4	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	4
3	2	2	3	2	3	4	3	2	1	3	3	2	3
3	4	3	4	3		4	3	4	3	2	3	3	2
2	4	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	1	3	3	4	2	4	2	2	2	2
3	3	4	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4
4	4	3	4	1	3	4	2	3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3		4	3
2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	0	3	3
3	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3
4	4	1	3	0	3	3	3	4	3	4	3	3	2

4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	4	4	4		3	3	4	3	4
2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	0	1	4	1
4	4	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	4	3
2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2
4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	4	2
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	4	2	4	4
3	3	3	2	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2
1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
4	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	2	2	3	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2
3	3	2	3	3	1	3	2	2	4	3	3	2	2
3	3	4	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3
4	4	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1
4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
0	1	1	1	1	0	0	2	1	3	2	2	1	1
4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2
4	4	4	3	3	3	0	4	4	4	4	4	2	4
4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	1	4	3	4	1	2	2	2	4	3
4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	0	0	2	1
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2

4	2	1	2	0	2	2	3	3	4	3	3	3	3
2	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	3
4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	1
4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4
4	4	4	4	1	4	3	2	3	4	4	4	4	3
3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2
4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	4	0	4	0	1	1	3	3	4	3	3	3	1
3	2	1	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2
4	4	4	4	0	4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3
4	4	2	4	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3
4	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3
3	3	3	2	2	2	2	3	1	4	3	3	2	2
4	2		3	1	2	3	3	2	4		4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3
4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3

3	4	2	3	1	3	4	3	3	3		1	3	2
3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1
3	2	1	4	1	3	3	3	3	2	1	1	2	3
4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4
3	3	2	3	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1
4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	4	2	2	2	1	1	3	4	4	3	2
3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	2
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3
4	0	2	4	0	4	4	0	0	0	0	0	4	0
4	4	2	1	0	0	0	3	1	4	2	3	3	1
4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2
4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2
1	2	1	2	2	2	0	0	1	0	0	0	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
2	2	1	0	0	1	1	1	0	4	1	1	2	2
4	4	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	2	1	3	2	2	3	4	4	4	3
2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2
2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3

4	4	4	4	0	4	4	3	4	2	2	2	4	3
4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	1	2	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	2
4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
2	2	4	0	1	2	2	2	2	4	2	3	3	1
3	3	4	1	1	1	0	1	2	3	1	1	3	2
2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2
3	3	1	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2	2	1	1	0	1	0	1	0	4	2	2	2	1