

## **ALUGUEL DE ESPAÇOS COMO SOLUÇÃO ESTRATÉGICA PARA INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**

**JOAQUIM FERNANDO PONTES III**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**JOSÉ AURÉLIO DA SILVA JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**ADRIANO OLIVEIRA DE ALBUQUERQUE**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)

**CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

# ALUGUEL DE ESPAÇOS COMO SOLUÇÃO ESTRATÉGICA PARA INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

## 1 INTRODUÇÃO

É habitual que as companhias se utilizem da estratégia para buscar atingir seus objetivos organizacionais, alinhadas a um planejamento no qual se apresentem processos e ações que serão desenvolvidas para o atingimento das suas metas. Porém, costumeiramente, visualizamos essas ações dentro de um contexto muito específico, pertencente originalmente às empresas de mercado que tenham como característica principal, a busca por lucro.

Paralelamente, há organizações que desempenham papéis de ofertas de serviços para a sociedade, mas que não almejam capital de forma cumulativa e de crescimento exponencial, porém, necessitam de recursos para a manutenção da sua saúde financeira. É o caso das Igrejas, entidades religiosas e de caridades e instituições de ensino que, muitas vezes, precisam criar alternativas para obter meios de sustentabilidade. Miranda *et al.* (2024) recorda que o processo de avaliação interna de uma instituição, de forma particular de caráter educacional, no eixo que trata sobre as políticas de gestão, deve conter meios que viabilizem a sustentabilidade de suas atividades.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é resultado direto do planejamento estratégico desenvolvido por seus membros concebidos com a finalidade de solucionar problemas e consolidar vantagens e benefícios. Para Costa e Sucupira (2023), o PDI além de ser um produto do planejamento estratégico é também uma imposição legal. Para Fontes Filho (2023), o PDI contempla uma autoavaliação institucional, bem como os princípios básicos das políticas de ensino da instituição em termos avaliativos. Para dialogar com esse campo, entende-se que esse ainda deve e precisa ser mais explorado.

Visto que a estratégia pode contribuir para diversos ramos de negócios e atuações, propõe-se uma análise sobre a utilização da estratégia de locação de espaços para obtenção de receita, percebida como solução por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em determinada Instituição de Ensino, vinculada a um contexto de uma instituição religiosa. O estabelecimento a ser investigado é a Faculdade Católica de Fortaleza. Neste cenário, a questão a ser respondida é: como gerar receita em uma instituição de ensino sem recursos financeiros para investimento? Assim, o objetivo do presente artigo é descrever o processo de planejamento e implementação da política de aluguéis realizada na Faculdade Católica de Fortaleza, definida em seu planejamento estratégico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica deve ser entendida como um conjunto de medidas empreendidas pelas empresas para obter uma efetiva tomada de decisão. Esse processo pode ser concebido em diferentes proporções, desde operações características da rotina da empresa até situações de risco que necessitem uma maior atenção por parte dos gestores (Silva *et al.*, 2015). Essa atividade não pode ser desprezada da obtenção de lucro, pois o bom uso dos recursos deve levar a resultados pretendidos a baixo custo. Costa e Sucupira (2023) definem o planejamento estratégico como inserido no contexto e ideias de gestão, sendo elas direcionadas por objetivos e estratégias a longo prazo que por meio de ações lógicas desenvolvem metas a serem alcançadas pela instituição.

Para fundamentar o conhecimento desse dinâmico processo empresarial, deve-se partir do conceito de organização. Segundo Santos (2008, p. 8), sob uma perspectiva economicista, pode-se entender uma organização como a relação entre “duas ou mais pessoas que estão envolvidas no esforço sistemático de produção de bens e/ou serviços”. Trata-se de um grupo social no qual sua relação é estabelecida com o intuito de atingir determinados objetivos através de sua atuação. A relação entre os membros concernidos para esse objetivo pode ser dada através de uma diferenciação de trabalhos e funções e o estabelecimento de uma estrutura hierárquica. Em resumo, são quatro os elementos fundamentais de uma organização: pessoas, estrutura, objetivos e divisão de trabalho (Santos, 2008, p. 12).

A gestão de uma empresa realizada a partir de uma estratégia deve envolver toda a sua estrutura organizacional. Dessa forma, partindo desse envolvimento da organização, um aspecto importante é o ambiente na qual ela está inserida e que relaciona fatores internos e externos à organização, podendo afetá-la de forma direta ou indireta quanto ao alcance de suas metas. Segundo Silva (2015, p. 3), “a análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional, procurando identificar quais são os riscos e oportunidades, sejam nos dias atuais como no futuro”. Para Costa e Sucupira (2023), uma organização está orientada para sua finalidade na medida que utiliza de seu planejamento estratégico como ferramenta de gestão para adequar seus recursos aos objetivos da organização. Logo, para que a estratégia tenha sua abrangência na empresa como um todo, deve-se considerar o ambiente enquanto sistema integral no qual suas partes formam um conjunto são interdependentes entre si, ou seja, uma unidade que atua em vista dos mesmos objetivos.

Na sequência desse processo, as informações pertinentes à empresa interagem com o ambiente, esse fato evidencia a necessidade do planejamento de suas atividades, haja vista que a tomada de decisão vai requerer da organização sua adaptação ou modificação mediante o contexto que atua. Segundo Estevão (2006), por volta de 1970, a gestão começa a assumir-se também como estratégia, um processo de implantação e formulação de planos para orientar a organização. Para Fontes Filho (2023), há muitos anos, a estratégia tem sido uma verdadeira ferramenta de gestão. Dessa forma, o planejamento é um processo no qual as decisões operacionais pretendidas constituem um plano para o funcionamento da empresa.

Segundo Mintzberg (2010), o nome planejamento estratégico está errado, pois corre-se o risco de restringir-se apenas a específicas etapas formais de um processo para formular uma estratégia, comprometendo a espontaneidade com a qual ela é elaborada. “Ele deveria ter sido chamado de programação estratégica e deveria ter sido promovido como um processo para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios” (2010, p. 86). Costa Junior *et al* (2021) corrobora com essa perspectiva ao antever que o planejamento estratégico e a tomada de decisão são guiados por categorias resultantes do debate interno da organização.

Com base no conceito apresentado sobre organização e a sua relação com o ambiente, a ferramenta de estratégia utilizada é a análise SWOT, sigla inglesa formada pelos termos *strnghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, com tradução portuguesa para forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA). Segundo Costa Júnior (2021, p. 3) essa análise tem “crescido sistematicamente como uma ferramenta fundamental para reduzir a quantidade de informações de modo a melhorar a tomada de decisão em situações complexas”. Para Miranda *et al* (2024), trata-se de uma ferramenta de planejamento considerada como indissociável à avaliação do planejamento, uma vez que se planeja a partir de indicadores. Como exemplo, a mensuração do tempo para a execução de atividades é parte constitutiva da estratégia, uma vez que para sua atuação considera-se prazos preestabelecidos. Destarte, são as ações estratégicas que posicionam as decisões pertinentes à organização para garantir o seu futuro no mercado.

Para Carvalho (2010, p.19), “a estratégia tem duas perspectivas: a de um plano e também a da execução deste plano”. Observa-se que colocar um plano de ação em prática é um resultado direto da estratégia, uma vez que intenciona desenvolver uma vantagem competitiva para o negócio. Dessa forma, o posicionamento estratégico permite que as empresas de um mesmo segmento, ou seja, que exercem atividades semelhantes, estejam em concorrência no mercado de forma diferente. Logo, o plano resultado de uma estratégia ao ser empregado de forma pontual em uma empresa tem a intenção de ampliar a vantagem competitiva da mesma em seu segmento no mercado.

A gestão estratégica adentrou em diferentes segmentos do mercado, uma consequência direta da competição crescente entre empresas. Entre estes segmentos está a educação que, segundo Miranda *et al.* (2024), valoriza a avaliação de sua qualidade de ensino em termos de políticas públicas. Não é com outro intuito que a estratégia passa a fazer parte de instituições do ramo educacional, senão conferir-lhe os meios necessários para concorrer no atual cenário de mercado.

## 2.2 Gestão Educacional

As práticas de gestão quando aplicadas ao ramo educacional estão relacionadas a estratégia de serviços. Para Costa e Sucupira (2023), a gestão estratégica inerente ao aprimoramento do PDI deve estar alinhada com a prestação de serviços demandados pela sociedade. Logo, como se trata da razão de ser da organização, todos os meios empreendidos são para a obtenção de sua finalidade.

Para Montenegro *et al* (2010, p. 205), são vários os aspectos que são contemplados pela estratégia de serviços, tais como:

O estudo sobre os serviços, mercado e tecnologia da área de atuação, bem como a identificação dos clientes e o nível do serviço a ser oferecido; a análise do posicionamento da empresa no mercado e o desempenho de qualidade e produtividade; o modo como a tecnologia está sendo usada para melhorar o desempenho; o reconhecimento da missão organizacional e os valores harmonizados com os clientes; e a necessidade da empresa em conhecer melhor o cliente por todos os setores, facilitando, assim, a adequação das atividades ao seu público.

Esses aspectos elencados acima levam a resumir que os serviços realizados pela empresa devem agregar fatores que intercalam a relação entre o produto que disponibiliza e o mercado no qual está inserida. Na gestão educacional, essa relação deve ser considerada na elaboração de seu planejamento. Conforme Miranda *et al* (2024), a utilização da análise SWOT viabiliza o planejamento da instituição à medida que organiza a avaliação dos dados, utilizando-se de referência visual a fim de permitir a melhor compreensão e investigação.

O planejamento estratégico dos serviços educacionais busca estabelecer um sentido de direcionamento que a instituição de ensino deve nortear-se, um procedimento que coloca em curso a organização, uma vez que “as dimensões avaliativas devem refletir as necessidades e desafios específicos do instituto, considerando as mudanças contextuais e as demandas da sociedade” (Fontes Filho, 2023. p. 83). Logo, a partir dos elementos enumerados, observa-se que o planejamento se agrega à gestão estratégica como processo para promover a eficácia de seus serviços. A qualidade dos serviços educacionais tem como referencial norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado pela própria instituição de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determina ações sistêmicas que devem ser promovidas pelas instituições de ensino superior do território nacional. Ora, dentre as ações a serem implementadas, deve-se conter os meios para garantir a qualidade dos

serviços educacionais oferecidos, bem como a sua perenidade da mesma instituição. Por esse motivo, uma vez consolidada da Lei, surge o Plano Nacional de Educação “que traz metas em caráter decenal para o ensino superior, culminando na promulgação do Decreto 3860/2001 que determina a instituição legal do Plano de Desenvolvimento Institucional” (Francisco *et al*, 2012. p. 83).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que, segundo o Decreto supracitado, define a missão, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir os objetivos da Instituição de Ensino Superior (IES). O plano deve ter um período de abrangência de cinco anos e intercalar os pressupostos de qualidades e o planejamento institucional, bem como o cronograma e a metodologia para obtenção dos referidos objetivos. Segundo Francisco *et al* (2012), “Com o surgimento da Lei 10.861/04 e, conseqüentemente, da Portaria 300/06, o PDI ganha status de referencial norteador da qualidade institucional, tornando-se instrumento fundamental na consolidação dos processos de avaliação institucional”.

Redigido pelos próprios membros da IES, a elaboração do PDI não deve ser reduzida à exigência documental, mas deve ocorrer de forma dinâmica e flexível recorrendo aos aspectos sistemáticos do planejamento estratégico. Dessa forma, deve-se considerar através da reflexão dos membros um novo posicionamento diante dos problemas enfrentados pela instituição, bem como o reconhecimento de oportunidades que viabilizem soluções. Ora, nesse momento, cabe a criatividade dos membros para buscarem novos meios que garantam a perenidade da instituição, pois segundo Menezes (2022, p. 3), “há poucos recursos financeiros destinados à gestão dessas instituições, bem como a instabilidade política do país afeta de forma negativa o alcance dos objetivos planejados, recomendando soluções para os problemas encontrados”.

O reconhecimento da estratégia de locação dos espaços da Faculdade Católica de Fortaleza foi possível após a aplicação da análise SWOT durante o processo de planejamento estratégico para a elaboração de seu PDI. O planejamento, conforme o proposto, foi realizado no intervalo de cinco anos e teve por intenção construir o futuro da instituição. Para tanto, foi considerada a realidade atual, áreas de atuação, cenários internos e externos, associados às tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e educacionais. Uma tarefa que requer um entendimento global dos aspectos mercadológicos e das transformações contemporâneas na sociedade, e, neste caso específico, nas organizações educacionais.

### **3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO**

A metodologia utilizada neste artigo tecnológico foi qualitativa e a estratégia de pesquisa empregada foi um relato técnico. Segundo Gray (2012), pesquisas desse tipo possuem uma investigação que almeja interpretar as experiências dos indivíduos, suas visões e percepções sobre determinada vivência.

Dessa maneira, esta pesquisa se empenha em descrever a elaboração da estratégia de alocação de espaços da Faculdade Católica de Fortaleza, intuição obtida durante o planejamento estratégico na elaboração de seu PDI.

Neste artigo, optou-se pelo método do relato técnico. Segundo Rojo e Walter (2014, p. 4), “o relato técnico descreve um processo de intervenção prática realizado em uma organização”. Como a intenção dessa pesquisa é descrever uma intervenção propriamente dita na área de administração, bem como o procedimento para sua ocorrência na realidade, optou-se por essa técnica.

#### 4 CONTEXTO INVESTIGADO

A unidade de estudo é a Faculdade Católica de Fortaleza – FCF, uma instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC – Portaria nº 1644 em 19 de setembro de 2019, DOU 23/09/2019. A tradição de ensino remonta desde a criação da Diocese do Ceará no ano de 1853. O decreto imperial de Dom Pedro II reconheceu sua autonomia, mas somente no ano seguinte, “em 6 de junho de 1854, o papa Pio IX expediu a Bula *Pro animarum salute*, criando canonicamente a Diocese do Ceará, desmembrando-a da Diocese de Olinda, da qual era apenas uma Vigararia Forânea” (Brandão, 2015).

No mesmo documento que garante a criação da Arquidiocese Metropolitana de Fortaleza também recomenda a edificação de um seminário para instrução do clero da referida região. Em 18 de outubro de 1856, era inaugurada a casa de formação que ficou marcada na história eclesial do Ceará e conhecida como Seminário da Prainha, devido à época ser próximo da Praia de Iracema. A formação para aqueles que pretendem ser padres pode ser subdividida em quatro grandes etapas: “etapa propedêutica” (ano de formação inicial e adaptação à vida comunitária), “etapa dos estudos filosóficos” ou “do discipulado” (cerca de três ou quatro anos), “etapa dos estudos teológicos” ou “de configuração”, (cerca de três ou quatro anos) e “etapa pastoral” ou “de síntese vocacional” (Congregação para o clero, 2016). Os ensinamentos de filosofia e teologia para futuros padres religiosos e diocesanos, freiras e leigos continuam sendo ofertados até hoje, sendo um lugar de referência no aprofundamento dessas ciências.

Até o ano de 1967, os candidatos ao ministério ordenado residiam no Seminário na Prainha. Devido ao crescente número de candidatos cearenses e a necessidade de uma formação mais especializada por etapas, achou-se por bem separar os candidatos em outros seminários e concentrar no prédio do Seminário da Prainha unicamente a parte da formação destinada ao ensino. Nesse caso, para os anos iniciais da formação é feito um curso introdutório chamado Propedêutico, seguindo do curso de Filosofia - Bacharelado e de Teologia - Bacharelado. Como não há mais seminaristas residentes no prédio, parte das instalações ficaram ociosas, uma vez que reduziu-se a utilização de um número reduzido de salas de aula.

O amplo espaço interno da Faculdade Católica de Fortaleza reflete a arquitetura da época e a intenção primeira de sua edificação. Ora, o Seminário da Prainha foi idealizado para ser um internato para os aspirantes ao sacerdócio. Logo, toda a sua estrutura foi projetada com a finalidade estudantil e residencial. Dessa forma, o espaço além de ser composto por salas de aula, auditório e capela, anteriormente também possui dormitórios e refeitório. As instalações foram adaptadas mediante as disposições da volumetria do terreno: uma parte passou a ser destinada para a Cúria Metropolitana de Fortaleza, sede administrativa da Igreja Católica na Arquidiocese, o Palácio Episcopal, residência do senhor arcebispo e dos bispos auxiliares e a Faculdade Católica de Fortaleza propriamente dita. Essas alterações da estrutura primária foram possíveis em consonância com exigências previstas pelo tombamento predial.

A experiência de locação de parte ou de todo prédio histórico não é uma novidade. Segundo Lacerda (2020, p. 3), “a partir da década de 1980, políticas públicas de incentivo à reabilitação começaram a ser implantadas em centros históricos brasileiros. O intuito era atrair empresas para neles se instalarem”. Trata-se de uma estratégia na qual conserva-se o patrimônio histórico, evitando sua deterioração e, ao mesmo tempo, usufrui-se uma localização privilegiada, haja vista que a grande maioria destes prédios estão localizados em regiões centrais. A autora complementa que essa prática é histórica e usual ao analisar o Centro Histórico de Recife:

A sociedade brasileira, desde a sua origem, cultuou o rentismo. A composição das fortunas coloniais era baseada não apenas na propriedade agrícola ou de estabelecimentos para a criação de animais, mas, também, nos investimentos em habitações e imóveis para fins comerciais e administrativos. Essas inversões criaram a oportunidade de ganhos fundiários e imobiliários que se realizavam, sobretudo, por meio do aluguel (Lacerda, 2020. p. 5).

No meio eclesial, esse fenômeno de locação e de venda imobiliária tem crescido nos últimos anos. No caso da Europa, devido à queda do número de pessoas religiosas no país, igrejas de confissão católica e protestante passaram a abrigar novos estabelecimentos. Segundo Scarcella (2017), da Sicília até a Escandinávia, no velho continente secularizado, centenas de edifícios sagrados do cristianismo mudam de função. No Brasil, devido ao número de fiéis praticantes, os templos em grande parte continuam com sua finalidade religiosa, mas os responsáveis diretos por outras estruturas tais como salões paroquiais, centros pastorais, casas paroquiais, conventos históricos, patronatos, Santas Casas, entre outros, começaram a fazer alocações ou vendas de parte de seus prédios ou de toda a estrutura.

As instalações internas da Faculdade Católica de Fortaleza, a localização privilegiada no centro da capital, o amplo e favorável espaço para circulação de pessoas e um estacionamento para um número razoável de veículos são os pressupostos para reconhecer uma estratégia de negócios suplementar para a receita da Faculdade Católica de Fortaleza.

## **5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Os primeiros a serem responsáveis pelo planejamento estratégico de uma instituição de ensino são os membros das diretorias (geral, financeira, administrativa e acadêmica), haja vista seu posicionamento e pela tomada de decisão dentro da organização. Em empresas com um modelo de gestão participativa, a tendência é um maior número de participantes. No caso da Faculdade Católica de Fortaleza, participaram do planejamento ocorrido entre os dias 2 e 4 de agosto de 2022, os responsáveis pelos setores técnico-administrativo e os coordenadores de curso, totalizando 12 participantes. O primeiro dia de planejamento teve por intuito revisitar a visão, missão, princípios e valores da instituição de ensino.

O segundo dia de planejamento foi feito a partir de uma divisão grupos que analisaram em duas etapas a Faculdade Católica de Fortaleza. A análise ambiental do cenário interno foi a primeira etapa que teve como finalidade identificar os componentes mais relevantes para a formulação estratégica, refletindo um olhar para dentro da própria instituição de ensino, em termos administrativo-financeiros, acadêmicos, de recursos humanos, mercadológicos e de infraestrutura. O reconhecimento por parte de cada grupo quanto às suas forças levou os grupos a avaliarem aquilo que é feito de forma excelente em seu contexto interno, como sendo uma habilidade, capacidade ou vantagem competitiva que se sobressaia em comparação à concorrência. Por outro lado, também foi proposto considerar as fraquezas, ou seja, os aspectos que a faculdade não tenha de produtivo ou que faça um mau uso quando comparado aos concorrentes, ou seja, uma condição que a deixa em desvantagem, no cenário em que atua.

O cenário externo, também avaliado pelos grupos, está diretamente relacionado à atuação da faculdade levando em consideração as mudanças mais expressivas que afetam diretamente suas atividades em relação ao processo de aprendizagem, sobretudo em relação ao que agrega valor ou deprecia os serviços oferecidos. São fatores que permitem mensurar as variáveis externas questões políticas, econômicas, socioculturais, tecnológicas e educacionais. O reconhecimento das ameaças é um dos parâmetros que permite identificar o que se pode ou não ter controle e que podem levá-la a uma queda na condução de suas atividades decorrente de sua atuação. As oportunidades, por outro lado, são via realista para

o crescimento futuro da instituição, pois a partir delas são desenvolvidas as vantagens competitivas no mercado do qual se está inserido.

Após a discussão entre os grupos, foi feita uma plenária na qual um representante de cada grupo apresentou suas constatações sobre a proposta sugerida. Observou-se como unanimidade entre os grupos que a localização, próxima à praia, era uma força para a instituição e que seria uma oportunidade de investimento na locação de seus espaços.

## **6 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

A disponibilização de espaços da Faculdade Católica de Fortaleza era um serviço realizado de modo informal. Uma vez surgindo a demanda, o diretor administrativo concedia os espaços para a realização de eventos. Antes esse serviço era reconhecido como um gasto de energia, material de limpeza e mão-de-obra dos funcionários de serviços gerais. Não havia investimentos de divulgação, apenas para manutenção esporádica de material como cabos, pilhas, microfone sem fio, manutenção do ar-condicionado, sistema de som, entre outros.

Até o final de 2018, praticamente não havia divulgação sobre os espaços disponíveis da Faculdade Católica de Fortaleza. Havia concessões para alguns eventos nos finais de semana tais como cursos de extensão e pós-graduações. Observou-se também a procura de outras instituições religiosas para contar com o apoio da faculdade para sediarem seus eventos, tais como a Comunidade Católica Shalom, Pastorais da Arquidiocese e Equipes de Nossa Senhora. Houve experiências curtas com eventos civis, como foi o caso do Sindicato dos Agentes Penitenciários. Destarte, não havia uma política estruturada de aluguéis, apenas empréstimos e concessões de espaços feito de modo informal. Após o ano de 2019, essas locações feitas de forma avulsa começaram a diminuir. Esse fato ocorreu devido às circunstâncias de valores e negociações mal-sucedidas com a Direção Administrativa da faculdade. Nesse período, praticamente não houve pedidos para utilização do prédio e, com a pandemia da COVID-19, esse serviço se extinguiu.

O planejamento estratégico da Faculdade Católica de Fortaleza foi realizado com o intuito inicial de elaborar o seu PDI. Com a aplicação da matriz SWOT entre os participantes, levou-se à formulação de uma estratégia para reduzir o custo com a manutenção dos espaços ociosos do prédio. Observou-se a necessidade de implementar uma política de alocação de partes da estrutura predial, uma vez que essa prática viria a contribuir para a geração de receita da faculdade e a contenção de gastos com o custo de manutenção.

## **7 RESULTADOS OBTIDOS**

O diretor administrativo da Faculdade Católica de Fortaleza primeiro inteirou-se sobre os procedimentos de locações feitos anteriormente. Analisou-se como as solicitações eram feitas, bem como os valores orçados pelos espaços, as formas de pagamento e negociações. Segundo Costa Júnior *et al* (2021), com a utilização da análise SWOT, passa-se a ter discernimento sobre as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças, auxiliando no reconhecimento dos processos e dando um suporte robusto ao processo de tomada de decisão. Com o conhecimento dessas informações, o primeiro passo foi redigir um contrato de prestação de serviços no qual ficava instituída a política de aluguéis da instituição.

Verificou-se que os valores antes disponibilizados eram inadequados, uma vez que não correspondiam ao serviço prestado. Em seguida, começou-se a rever a parte estrutural a ser alocada, primeiro fazendo um levantamento sobre quais espaços poderiam ser disponibilizados, bem como a revitalização destes a fim de que fosse favorável para a realização dos eventos. Para Miranda *et al* (2024), a infraestrutura é um eixo que representa



potencialidade a ser avaliada durante aplicação da análise SWOT para explicitar os indicadores internos e externos que são avaliados para a elaboração do PDI.

A Tabela 1 apresenta o resultado dos espaços selecionados e disponibilizados para aluguel, bem como as informações referentes a cada um deles:

**Tabela 1** - Espaços disponíveis para alocação

<b>LOCAL</b>	<b>INFORMAÇÕES</b>
Auditório Central (Aloísio Cardeal Lorscheider)	235 lugares (225 cadeiras de madeira fixas e 10 cadeiras móveis). Climatizado Sistema de som
Miniauditório (Dom Delgado)	100 lugares (cadeiras móveis) Climatizado Sistema de som
Sala de Multimídia 1	35 lugares (carteiras estudantis) Climatizada Sistema de som
Sala de Multimídia 2	35 lugares (carteiras estudantis) Climatizada Sistema de som
Pátio da Faculdade	300 lugares (cadeiras móveis)
Sala de aula 1 (térreo)	50 lugares (carteiras estudantis)
Sala de aula 2 (1º andar)	70 lugares carteiras estudantis)

Fonte: Faculdade Católica de Fortaleza, 2022.

As mudanças passaram a ser implementadas de forma gradual. O passo mais importante na mudança do setor de locação foi a inclusão de novas mídias de divulgação dos espaços de locação da Faculdade Católica de Fortaleza, sendo feitas como conteúdo no site da instituição e suas redes sociais. Os funcionários da faculdade, sobretudo a recepção, possuem conhecimento da política de aluguéis e repassam informações quanto à locação para eventos, esclarecendo que estes não estão restritos à esfera religiosa, mas à disposição de propostas gerais tais como congressos, simpósios e conferências de áreas jurídica, empresarial e educacional, bem como cerimônias cívicas como colação de grau.

A diretoria segmentou esse departamento e criou um setor de locação a fim de que as quitações de contratos fossem cumpridas e os direitos de ambas as partes fossem garantidos. O diretor colocou-se à disposição para negociações e descontos diretamente com os locatários. As equipes de auxiliares de serviços gerais foram devidamente preparadas para entregar os espaços limpos e com manutenção desse serviço durante toda a realização do evento. O responsável pelo setor garantiu aos solicitantes a permanência de colaboradores para o serviço de apoio durante o evento, tais como a limpeza do espaço, os banheiros e a cantina. O segmento de suporte técnico da faculdade também está presente durante todo o evento, estruturando escalas e remunerações dos membros, assim como o material de que o setor necessita.

A cantina da Faculdade Católica de Fortaleza também foi colocada à disposição, sendo mais apoio para garantir os serviços aos alunos e locatários, principalmente: equipe capacitada, melhoria do cardápio, negociação de valores e facilidades na forma de pagamento. O estacionamento interno da Instalações da Faculdade Católica de Fortaleza que atende aos locatários durante o evento não tinha seu pagamento incluso no valor total da

locações, fato que gerou desconforto entre ambas as partes. Optou-se por incluir um valor a mais na locação e garantir o estacionamento sem custos adicionais. O locatário paga apenas o valor total da locação e sua despesa caso opte pelo serviço da cantina da FCF.

Os resultados da implementação dessas iniciativas já são visíveis desde o segundo semestre do ano de 2022. Nesse período, a faculdade já contou com a realização de quatro, sendo três deles religiosos e um civil. No primeiro semestre de 2023, foram seis eventos, sendo três religiosos e um civil. No segundo semestre de 2023, foram dezenove eventos, sendo onze religiosos e oito civis. Neste primeiro semestre de 2024, foram contabilizados dez eventos, quatro a mais que o mesmo período do ano anterior, sendo dois religiosos e oito civis.

Esse fenômeno ocorreu porque as mídias da Faculdade Católica de Fortaleza estão associadas à Arquidiocese de Fortaleza, ocorrendo um maior alcance para esse público. Esse potencial, até então desconhecido pela instituição, é apontado por Costa Júnior *et al* (2021) como uma força adormecida, candidata a virar uma fraqueza. Essa primeira experiência, levou a avaliar como positiva a aplicação dessa estratégia já dispondo a agenda de eventos para o ano seguinte.

## **8 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL**

Constata-se a importância da realização do PDI como instrumento de planejamento e método para diagnóstico de solução estratégica, somada à utilização da matriz SWOT como ferramenta complementar para avaliação dos ambientes internos e externos. Ambas apresentaram assertividade para atender à análise de estratégia que estivesse de acordo com as expectativas organizacionais, em seu contexto de implementação de política de aluguel na Faculdade Católica de Fortaleza. Dessa forma, por meio desta pesquisa, também se atende o objetivo de documentar de forma específica e detalhada, servindo, inclusive, como referência para estudos futuros similares, o processo de planejamento para elaboração da estratégia comercial estabelecida, com foco na geração de receita e recursos financeiros para a instituição educacional estudada, através da estratégia de locação de espaços, por meio dos processos definidos.

Compreende-se, também, que tal estratégia adotada foi fundamental para a obtenção e ampliação de recursos financeiros, aumentando receita e cooperando para a sustentabilidade econômico-financeira da faculdade, como resultado da aplicação prática do PDI, inclusive, tomando como base, a comparação dos dados relacionados no período que antecede o mesmo e o relatório final gerado, durante o período que sucedeu a estratégia, apresentado perspectivas de representações positivas.

Dentre as dificuldades encontradas, cabe salientar que por se tratar de um relato técnico, há uma limitação no mapeamento comparativo com outras instituições que tenham tido intervenções administrativas semelhantes. Neste contexto, pondera-se a particularidade de cada instituição, bem como o seu entendimento próprio da necessidade de utilização de uma estratégia para alcance de seus objetivos, mas também, a estrutura física e de instalações pertencentes de cada uma que possam ser disponibilizadas para a locação de seus espaços.

É importante destacar que o fato de um dos autores deste trabalho ter atuado diretamente de forma ativa no desenvolvimento da estratégia, inclusive, na tomada de decisões, desde o seu momento inicial, até a coleta dos resultados, permitiu que os demais não tivessem apenas contatos e percepções empíricas dos fatos, mas também, pudessem visualizar e compreender a importância e contribuição do que foi a implementação das estratégias, bem como a possível parcela de colaboração futura para demais instituições de ensino.

Propõe-se que este estudo seja utilizado como um parâmetro colaborativo para que instituições de ensino, prioritariamente religiosas, baseiem-se e motivem-se a examinar alternativas de soluções estratégicas, por meio de técnicas e ferramentas, que contribuam para

o enquadramento da conjuntura local e assim, possam ser visualizadas, possibilidades de execução de caminhos viáveis para o atingimento de seus objetivos. E que o resultado apresentado, seja visto como um possível estímulo e oportunidade para que mais organizações possam desenvolver e ancorar seus cenários futuros em estratégias assertivas e embasadas.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, M. **Histórico da Diocese do Ceará à Arquidiocese de Fortaleza**. Disponível em: <<https://www.arquidiocesedefortaleza.org.br/centenario/>> Acesso em 27 set 2022.

CARVALHO, M. M. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. **O Dom da Vocação Presbiteral: Ratio Fundamental Institutionis Sacerdotalis**. Vaticano: L'Osservatore Romano, 2016. Disponível em: <<http://www.clerus.va/content/dam/clerus/Ratio%20Fundamentalis/O%20Dom%20da%20Vocacao%20Presbiteral.pdf>> Acesso em 12 out 2022.

COSTA JÚNIOR, J. F.; BEZERRA, D. M. C.; CABRAL, E. L. S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021. p. 1-14.

COSTA, L. R.; SUCUPIRA, G. I. C. S.; Planejamento estratégico aplicado na elaboração do plano de desenvolvimento institucional: uma análise documental no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 9, 2023. p. 13559-13583.

FONTES FILHO, J. A. **Análise SWOT dos relatórios de avaliação interna: um diagnóstico institucional do IFPB**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2023.

FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K.; RAMOS, A. M.; OLIVEIRA, P. C. A. Contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 3, Florianópolis, 2012. p. 81-107.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2012.

LACERDA, N; ABRAMO, P. O mercado de aluguel de imóveis comerciais e de serviços em centros históricos brasileiros: implicações da conservação inovadora e da destruição aniquiladora nos preços dos bens patrimoniais. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**. v. 22, E202027pt, 2020. DOI 10.22296/2317-1529.rbeur.202027pt

MENEZES, K.S.V.; PESSANHA, P. A. M. R., SILVA NETO, R., HORA, H. R. M. A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior In **Revista S&G**, v. 17, n. 2. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em <<https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1763>> Acesso em 02 out 2022.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, F. S.; ROSA, A. S.; GUIMARÃES, L. V. S.; ROMERO, M. C.; JUSTO. Autoavaliação institucional: um diagnóstico a partir da matriz SWOT. **Revista Foco**, v. 17, n. 5. Curitiba, 2025, p. 01-08.

MONTENEGRO, C. B.; NÓBREGA, K. C.; SOUZA, T. A Gestão Estratégica em Educação e seus impactos na prestação dos serviços. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3. São Paulo, 2010, p. 202-223.

ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – CoMSus**, v. 1, n. 1. Paraná, 2014, p. 01-07.

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar, 2008.

SCARCELLA, R. In cerca di sale di preghiera in terra cristiana In **La Stampa**. Roma, 2017. Disponível:<<https://www.lastampa.it/vatican-insider/it/2017/12/11/news/in-cerca-di-sale-di-p-reghiera-in-terra-cristiana-1.34081961>> Acesso em 12 out 2022.

SILVA et al. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. In **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 10. Curitiba/PR, 2015.