

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA ESCOLA SEM FINS LUCRATIVOS: DESAFIOS PARA ATINGIR O EQUILÍBRIO ENTRE MISSÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

STRATEGIC PRACTICES OF A NON-PROFIT SCHOOL:
CHALLENGES TO ACHIEVE BALANCE BETWEEN
SOCIAL MISSION AND ORGANIZATIONAL
SUSTAINABILITY

Lucas Poubel *
Jeferson Margon **

* Mestrando em Administração pela
Universidade Federal do Espírito
Santo (UFES).
✉ lucaspoubel@uol.com.br

** Mestrando em Administração pela
Universidade Federal do Espírito Santo
(UFES).
✉ jef.margon@gmail.com

R e s u m o

As escolas são consideradas organizações complexas (MEYER, 2007), pois são permeadas por pluralidades, ambiguidades e incertezas (PASCUCCHI; MEYER, 2013). A escola foco deste estudo não visa a lucros e está ligada a uma instituição religiosa. Considerando as ideias de Moore (2000), percebe-se que as organizações sem fins lucrativos têm passado por uma crise de identidade. Nesse sentido, a partir do uso da abordagem da estratégia como prática social, este estudo teve como objetivo identificar quais são as práticas utilizadas por uma Escola X, vinculada a uma instituição religiosa e sem fins lucrativos, para equilibrar a dualidade entre sustentabilidade e missão social. Com isso, o artigo origina-se de uma pesquisa qualitativa, já que busca explicar rotinas, momentos problemáticos e significados que fazem parte da vida dos indivíduos da escola a ser estudada (DENZIN; LINCOLN, 2000), sendo os dados tratados mediante análise de conteúdo e análise documental (BARDIN, 1977). Como resultado,

foi observado que, em vez de práticas institucionalizadas, existe uma incidência muito maior de *praxis* estratégicas na Escola X.

Palavras-chave: Organizações complexas. Organizações sem fins lucrativos. Sustentabilidade. Missão social. Estratégia como prática.

Abstract

Schools are considered complex organizations (MEYER, 2007) because they are permeated by pluralities, ambiguities and uncertainties (PASCUCCI; MEYER, 2013). The school that is the focus of this study is not intended to profit and is linked to a religious institution. Considering Moore's (2000) ideas, it is clear that non-profit organizations have been going through an identity crisis. In this sense, using the strategy approach as social practice, this study aimed to identify the practices used by X School, which is linked to a religious non-profit institution, to balance the duality between sustainability and social mission. Thus, this article originates from a qualitative research, since it seeks to explain routines, problematic moments and meanings that are part of the lives of individuals of the school studied (DENZIN; LINCOLN, 2000). The data were analyzed through content analysis and document analysis (BARDIN, 1977). As a result, it was observed that, instead of institutionalized practices, there is a much higher incidence of strategic praxis at X School.

Keywords: Complex Organizations; Non-profit Organizations; Sustainability; Social Mission; Strategy as Practice.

1 Introdução

A gestão estratégica das organizações complexas é bastante influenciada pelos elementos da complexidade organizacional (MCDANIEL, 2007). Como consequência dessa influência, Pascucci e Meyer (2013) afirmam que o processo de transformar as intenções em ações nas organizações complexas acaba sofrendo consideráveis implicações. Por esses motivos, as organizações complexas são caracterizadas por ambiguidade, pluralidade, aprendizagem de vários indivíduos e pela não linearidade (PASCUCCI; MEYER, 2013).

No entendimento de Meyer (2007), a escola pode ser caracterizada como sendo uma organização complexa, pois ela é composta por múltiplos e, em sua maioria, imprevisíveis interesses e necessidades, sejam estes dos alunos, dos pais ou dos profissionais. O autor acrescenta que a escola tem como característica o fato de estabelecer com o ambiente externo uma relação diferenciada, interdependente e vulnerável. Por fim, esse tipo de organização tem particularidades no que diz respeito à natureza intangível do seu produto, ao processo decisório, à participação dos indivíduos e à dificuldade de se avaliar o valor agregado (MEYER, 2007). Com base nessas fundamentações e na base teórica desenvolvida, intenta-se responder ao seguinte problema de pesquisa: *quais são as práticas utilizadas por uma Escola X, vinculada a uma instituição religiosa e sem fins lucrativos, para equilibrar a dualidade entre sustentabilidade e missão social?*

A escola foco deste estudo apresenta uma particularidade, que é estar vinculada a uma instituição religiosa e, com isso, não visar a lucros. Nesse contexto, serão consideradas as percepções de Moore (2000) e Pascucci, Meyer e Murphy (2010) sobre os desafios envolvendo as organizações sem fins lucrativos, levando-as, muitas vezes, a uma crise de identidade: a dificuldade para se sustentar a partir de recursos e de executar o seu valor social, que é a verdadeira razão de sua existência. Além disso, contextos pluralistas e complexos envolvem vários tipos de estratégias (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006), dificultando ainda mais a maneira de administrar esse conflito entre sustentabilidade e missão social. Para isso, propõe-se o uso da estratégia como prática, que servirá de base para melhor entender a gestão estratégica de uma escola religiosa sem fins lucrativos. Essa abordagem acredita que a estratégia é dinâmica e envolve a ação de vários atores sociais, sendo o fazer estratégia sustentado por três aspectos: *praxis*, práticas e praticantes (WHITTINGTON, 2006).

Com isso, justifica-se este artigo por três aspectos: primeiramente, percebe-se que, em boa parte das organizações onde os objetivos estratégicos são fragmentados e conflitantes, são deixados de lado esses aspectos pluralistas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Nesse sentido, busca-se evidenciar na organização estudada a influência desses aspectos. A segunda justificativa se dá pelo fato de a escola estudada ter particularidades na sua gestão, especialmente por ela estar vinculada a uma instituição religiosa e não visar lucros, fazendo-a

ser um importante foco de estudo. Por fim, as literaturas sobre organizações sem fins lucrativos não têm levado em consideração a questão da sustentabilidade, apesar da crescente vulnerabilidade e dos desafios que elas enfrentam (PASCUCCI; MEYER; MURPHY, 2010).

2 Referencial teórico

2.1 *Escola Como uma organização complexa*

Das diversas organizações das quais os indivíduos dependem, Meyer (2007) destaca que há aquelas que se caracterizam por possuírem aspectos diferenciados e que garantem a elas maior complexidade, o que dificulta a maneira como são gerenciadas e compreendidas. Para o autor, as escolas apresentam tal complexidade, tendo em vista que seus objetivos são difusos, ambíguos e conflituosos, sendo possível perceber nelas a utilização de modelos gerenciais elaborados para organizações essencialmente mecanicistas, de contextos empresariais e com características lineares (MCDANIEL, 2008). A partir da exposição desses elementos da complexidade, e levando em consideração as particularidades da natureza intangível do seu produto, do processo decisório, da participação dos indivíduos e da dificuldade de se avaliar o valor agregado, é possível identificar e esclarecer aspectos importantes para a busca da compreensão da gestão estratégica de uma escola (MEYER, 2007). De acordo com o autor, pode-se notar que a escola é composta por uma estrutura informal e uma estrutura formal burocratizada.

A estrutura formal é representada por regras e uma estrutura administrativa que segue todo um conjunto de normas e regulamentos. Paralelamente, a informal caracteriza-se pela dinamicidade organizacional e a complexidade das interações entre os indivíduos e grupos, as quais possibilitam que muitas vezes a estrutura burocrática da escola seja desconsiderada. Por isso, há a existência de diversos grupos de interesses com preferências e objetivos divergentes, ambíguos e conflitantes (MEYER, 2007). Segundo o autor, esses traços fazem da escola um sistema político em que o processo decisório é marcado por negociação, solução de conflitos, barganha, coalizões e cooptações, no intuito de aprovar determinadas decisões pretendidas. Com isso, a escola engloba, além das atividades burocráticas, uma estrutura política com

jogos de interesses e conflitos de maneira que as decisões são orientadas por normas que emergem no próprio processo político da escola, e o diretor tem um “[...] papel de mediador, negociador, ou mesmo solucionado de conflitos [...]” (MEYER, 2007, p. 243).

Tal complexidade impede que se tenha um conhecimento completo, estável e preciso das organizações, pois o pluralismo, as ambiguidades e o poder compartilhado são fatores que fazem com que os conhecimentos sobre as organizações complexas sejam apenas aproximados e provisórios (RICHARDSON, 2008).

2.2 As Dificuldades de Equilíbrio entre Sustentabilidade e Missão Social

Organizações sem fins lucrativos, além de serem complexas, têm uma particularidade fundamental: precisam atender às necessidades sociais que são entregues de forma deficiente à população por parte do governo ou de organizações com fins lucrativos ou que são oferecidas a apenas uma parte da sociedade (PASCUCCI; MEYER; MURPHY, 2010). Segundo os autores, é visível ainda o risco desafiando as organizações sem fins lucrativos no tocante aos seus objetivos de sustentabilidade e de missão social, podendo provocar até mesmo uma crise de identidade. Ao mesmo tempo em que precisam se manter por meio de recursos, essas organizações devem ter em mente que o valor social é a verdadeira razão de sua existência (MOORE, 2000). Por mais que não vise ao lucro, a organização não pode ignorar a necessidade de gerar receitas que viabilizem sua sustentabilidade (GILMARTIN; FREEMAN, 2002). Segundo Pascucci, Meyer e Murphy (2010), organizações sem fins lucrativos têm como desafio construir modelos que permitam a elas gerirem um negócio que possibilite receitas suficientes para manter o fornecimento do valor social e oferecer serviços àqueles que não tenham condições totais do custo para o uso desse serviço.

Nesse sentido, como afirmam Pascucci e Meyer (2013), as organizações complexas são como sistemas abertos e marcadas pela ambiguidade e pluralidade, pela aprendizagem de uma multiplicidade de atores organizacionais e pelo fato de as ações serem não lineares. Assim, os sujeitos possuem percepções individuais sobre o ambiente que os fazem refletir e mudar de comportamento, de forma que eles passam a ser considerados, na organização, tanto observadores como participantes. Dessa forma, eles próprios e a interação entre eles

têm papel essencial para que os sistemas adaptativos complexos e, consequentemente, as organizações funcionem (PASCUCCI; MEYER, 2013).

Com isso, por meio da percepção de Jarzabkowski e Fenton (2006), pode-se afirmar que contextos pluralistas geralmente envolvem diferentes tipos de interesses legítimos por parte das pessoas, tornando-a muito fragmentada. Para melhor entender como se dá a ideia da gestão estratégica dentro de uma escola religiosa, caracterizada por ser complexa e pluralista, propõe-se o uso da abordagem da estratégia como prática social, discutida no próximo tópico.

2.3 *Estratégia como prática social*

Dentre as diversas perspectivas sobre estratégia, está a denominada *estratégia como prática social*, que critica as pesquisas em estratégia de cunho mais ortodoxo (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010). A ideia da estratégia como prática social é analisada como algo que todos realizam no cotidiano organizacional, não sendo dada *a priori* pelos gestores e nem sendo exclusiva deles (WHITTINGTON, 1996). Os estudos dessa abordagem permitem entender os resultados de todos os níveis de uma organização, pois ela busca explicar a ação dos indivíduos na construção e aprovação da estratégia por meio da investigação dos microdetalhes dos níveis institucionais e das ações e interações dos praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Dessa maneira, essa perspectiva tem como objetivo focar no nível micro das ações daqueles que praticam a estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), entendendo-as em seus amplos contextos sociais. Isso significa que a estratégia como prática relaciona tudo aquilo que é institucionalizado nas macropropriedades, como as ferramentas e tecnologias, com as microações dos indivíduos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A importância dessa perspectiva micro para o estudo da gestão é que esta é realizada a partir de atividades diárias praticadas e geridas pelos gestores, além do fato de que os microfenômenos permitem o desenvolvimento ou a criação de novas estratégias. Assim, é importante estudar como se dá a atuação desses atores organizacionais e que efeitos essa atuação traz para a organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Sendo assim, Whittington (2006) aborda três fatores que estão interligados e abrangem o surgimento das estratégias nas organizações: práticas, *praxis* e praticantes.

As “práticas”, o primeiro agente, estão relacionadas às rotinas comportamentais a que os atores se engajam e que realizam a partir da utilização de tradições, regras e procedimentos, e seus efeitos atingem tanto o ambiente interno como o externo das organizações. Segundo Jarzabkowski (2003), as práticas são os instrumentos utilizados pelos indivíduos na organização e significam a relação existente entre interações e interpretações, que, conseqüentemente, promovem ou estão envolvidos com as atividades estratégicas. O segundo conceito relacionado por Whittington (2006) foi a ideia de *praxis*, que seria o que indivíduos realmente fazem na prática da formulação deliberada e da implementação da estratégia; ou seja, o que os atores sociais fazem de fato é a *praxis* da estratégia. Por último, Whittington (2006) aborda o conceito de “praticantes”, que são aqueles que realizam tanto a prática como a *praxis*. Assim, eles são os atores estratégicos.

A partir das ideias que caracterizam a estratégia como prática social, percebe-se a estratégia como muito dinâmica e diretamente relacionada com as ações dos indivíduos (WHITTINGTON, 2006). Por isso, essa perspectiva torna-se adequada para buscar compreender as estratégias e as práticas utilizadas por uma escola vinculada a uma instituição religiosa, em que a gestão não é centrada apenas em um ator social, para equilibrar os objetivos de sustentabilidade e missão social.

3 Metodologia

3.1 Design da pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que busca explicar rotinas, momentos problemáticos e significados que fazem parte da vida dos indivíduos da escola a ser estudada (DENZIN; LINCOLN, 2000). Por isso, pretende-se investigar características significativas de acontecimentos da realidade dessa organização, que possui vínculo com uma instituição religiosa. Para tanto, foram utilizadas como técnica para coleta de dados documentos, entrevistas semiestruturadas e observações não participantes. A organização foco do estudo é uma escola sem fins lucrativos e vinculada a uma instituição religiosa, localizada na região Sudeste do Brasil. O conselho da unidade de ensino, responsável por acompanhar a gestão junto ao diretor, é formado por membros pertencentes à congregação religiosa, os quais são eleitos em assembleia, a cada dois anos, por membros votantes da congregação. O conselho é composto pelos

seguintes cargos: presidente, vice-presidente, secretária e vice-secretária, além de três membros titulares e três suplentes do conselho fiscal. Preferencialmente, todos devem atuar nas áreas afins a cada cargo. Como forma de preservar o anonimato da escola, em vez de mencioná-la a partir do seu verdadeiro nome, ela será denominada como Escola X. O período de análise compreendeu de agosto de 2010 a agosto de 2014, pois esse intervalo de tempo corresponde ao período de vigência do último planejamento estratégico.

Além de considerar que as escolas são, por si só, de natureza complexa (MEYER, 2007), também foi levado em consideração para a escolha da escola estudada o interesse em investigar as práticas utilizadas por uma instituição sem fins lucrativos para equilibrar a relação conflituosa entre sustentabilidade e função social. Para isso, optou-se por uma escola que possuísse influências consideráveis de uma instituição religiosa da qual ela dependesse, tendo em vista a complexidade existente na gestão desse tipo de organização. A Escola X também foi escolhida em virtude da possibilidade de realização da pesquisa de forma mais adequada. Considerando essas características estabelecidas, a escolha se deu por meio de amostra não-probabilística intencional (RICHARDSON, 1999). A escola foco de estudo é considerada pequena, tendo reconhecimento maior em um aspecto local. Segundo os próprios entrevistados, a instituição tem uma projeção mais evidente no bairro onde atua e nos bairros próximos. Ela foi fundada em 1989, tendo 35 funcionários, 10 voluntários e 315 estudantes.

3.2 Fonte e Coleta dos Dados

Visando à preservação da identidade dos sujeitos pesquisados, foi proposta a seguinte caracterização dos indivíduos:

Quadro 1 – identificação dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Membro da Instituição Religiosa?	Identificação
Diretor Escolar	Sim	Entrevistado A
Presidente do Conselho	Sim	Entrevistado B
Secretária do Conselho	Sim	Entrevistado C
Conselheiro Fiscal	Sim	Entrevistado D
Pedagoga da Escola	Não	Entrevistado E

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014

Em relação aos dados primários, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas a fim de se conseguir, com mais profundidade, detalhes sobre as experiências pessoais, as decisões e a sequência de ações da pessoa entrevistada (BAUER; GASKELL, 2002). Tais entrevistas foram coletadas entre junho e julho de 2014, com alguns dos participantes do planejamento estratégico: diretor da escola, presidente do conselho, conselheiro fiscal, secretária do conselho e pedagoga da escola. A seleção dessas pessoas ocorreu pelo fato de elas serem consideradas conhecedoras do contexto e da gestão da escola estudada, tanto no que diz respeito ao funcionamento administrativo e pedagógico da escola, como na relação entre escola e instituição religiosa. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Além disso, também foram utilizados dados secundários, tratados por meio de análise documental (RICHARDSON, 1999). Esses dados corresponderam ao planejamento estratégico da escola e à pesquisa de satisfação promovida pela escola.

A consulta a esses documentos foi considerada importante por revelarem informações que auxiliaram na caracterização da organização. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, sendo utilizado, especificamente, a análise por categorias temáticas (BARDIN, 1977). No entendimento de Richardson (1999, p. 243), a análise por temas significa “[...] isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”. Foram definidas, *a priori*, as seguintes categorias de análises: a gestão na Escola X; Influência da doutrina religiosa nas tomadas de decisão; premissas organizacionais que orientam as estratégias adotadas pela Escola X; existência de conflitos entre os objetivos de sustentabilidade e missão social da Escola X; a forma de se administrar esses conflitos; principais estratégias organizacionais; prática do planejamento estratégico no dia a dia organizacional.

3.3 Análise e discussão

Como forma de organizar os entendimentos de cada entrevistado a respeito das categorias de análises definidas, foi elaborado um quadro. Essas categorias serão melhor explicadas no decorrer da análise de dados, especialmente para que se busque responder ao objetivo proposto para este estudo e compreender a complexidade existente na Escola X.

Quadro 2 – categorias de análise

Categorias de análise	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
A gestão na Escola X	Não é autônoma	Não existe postura de competição	Há participação de várias pessoas	A gestão é parecida com a de uma escola tradicional	As coisas são delegadas
Influência da doutrina religiosa nas tomadas de decisão	Testemunho também é prática administrativa	Existe e é positivo	Influência nas questões éticas	Existe influência, embora a doutrina não seja levada ao aluno	Existe influência da doutrina
Premissas organizacionais que orientam as estratégias adotadas	Visão de mercado, pesquisas de satisfação, sentimentos, visão do conselho escolar, oportunidades	Valores diferenciados aos alunos, qualidade de ensino	Decisões compartilhadas, deve-se preparar as crianças para o mundo	Planejamento Estratégico, missão, valores	Planejamento estratégico e pedagógico, pesquisa de satisfação, bom atendimento
Existência de conflitos entre os objetivos de sustentabilidade e missão social da Escola X	A priori, não. Entretanto, em alguns momentos há necessidade de equilíbrio	Não visa ao lucro, mas também não visa ao prejuízo. O conflito é visto mais por alguns membros da instituição religiosa	Inicialmente, não. Entretanto, existem conflitos entre membros da instituição religiosa e a escola. A escola tem que ser autossustentável	Pode existir, pontualmente, com alguns membros da instituição religiosa	Não existe na escola
Forma de se administrar esses conflitos	"Andar em ovos". É difícil e desgastante	Tratar isso é uma arte. É preciso transparência	O Conselho Escolar toma medidas para isso	Fica a cargo do diretor	Quando existe algum conflito, as decisões são tomadas em conjunto
Principais estratégias organizacionais	Atendimento personalizado, doutrina, qualidade de ensino e rigor de comportamento	Qualificação de funcionários, ser a escola escolhida da população	Expansão da escola, ser reconhecida na comunidade	A estratégia é do gestor, no seu dia a dia.	Bom atendimento aos pais, ensino de qualidade, exigir bom comportamento dos alunos
Prática do planejamento estratégico (PE) no dia a dia organizacional	Tem em mente o PE, mesmo que nem tudo possa ser atendido	PE é observado, mas algumas ações precisam de ajustes	As decisões são tomadas, muitas vezes, com base na intuição	Não houve acompanhamento total do PE	Aparecem muitas coisas que não são planejadas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014

Identificou-se que a gestão da Escola X é considerada pelos entrevistados como não sendo autônoma. Isso significa que essa gestão não está centrada apenas no diretor escolar, pois foi observada a existência de influências de outros segmentos: dos pais dos alunos, professores, conselheiros e membros da instituição religiosa. Isso está de acordo com os elementos de complexidade, como o pluralismo, as ambiguidades e o poder compartilhado, inerentes às organizações complexas (RICHARDSON, 2008). Também pode ser articulada à ideia da estratégia como prática, tendo em vista que o fazer estratégia

não fica restrito apenas ao diretor escolar, mas perpassa por outros atores (WHITTINGTON, 2006).

O entrevistado D foi o único que, em um primeiro momento, afirmou ser a gestão da escola parecida com a de uma organização tradicional, tendo em vista que, em sua opinião, ela está concentrada nas mãos do diretor. Entretanto, no decorrer do diálogo ele afirmou que a gestão também é delegada, inclusive para que essa autonomia a que ele se referiu seja admitida ao diretor da escola.

Essas características iniciais são abordadas por Meyer (2007), que considera que as escolas são marcadas pela presença de diversos grupos com diversos interesses. Isso inevitavelmente impacta a gestão da escola, que fica caracterizada como um sistema político cujo processo decisório é permeado por negociação, solução de conflitos, barganha, coalizões e cooptações no intuito de aprovar determinadas decisões pretendidas (MEYER, 2007).

O que também demonstra que a Escola X pode ser considerada uma organização complexa é o fato de a doutrina religiosa influenciar nas tomadas de decisão, diferentemente de uma organização tradicional. É importante destacar que a doutrina não é e nem pode ser levada aos alunos, ponto bastante destacado pelos entrevistados. Entretanto, ela é vista como importante elemento nas decisões e, como o próprio diretor acrescenta, o testemunho dado pelas pessoas a partir da prática da doutrina religiosa também pode ser considerado uma prática administrada na escola. Ao mesmo tempo, essa característica possibilita o surgimento de situações conflituosas entre os objetivos da escola em continuar existindo e suas finalidades sociais. Sempre, no início das respostas, os entrevistados negavam a existência desse tipo de conflito. Entretanto, quando provocados a justificarem e exemplificarem as respostas dadas por eles, todos, exceto o entrevistado E, acabaram contradizendo as falas iniciais. Um exemplo dessa situação é a fala do entrevistado A, quando perguntado sobre a existência da dualidade entre sustentabilidade e missão social da Escola X:

A priori não. Em alguns momentos há a necessidade de equilíbrio, né? Em alguns momentos há uma necessidade de uma tomada de decisão que cria uma situação um pouco mais tênue, talvez, entre a mantenedora e a escola. O que é desgastante e desafiador, né? Ela pretende, precisa ser uma

escola que testemunha, e ela está aqui exatamente por isso, porque a natureza dela é essa, né? Mas, ao mesmo tempo, ela está no mercado competitivo, cada vez mais competitivo (ENTREVISTADO A).

Nesse caso, percebe-se a preocupação do diretor em equilibrar o conflito da escola em se manter dentro de um mercado cada vez mais competitivo na área da educação, visando cada vez mais à qualidade de ensino, ao mesmo tempo em que precisa se preocupar com as questões envolvendo a instituição religiosa e a necessidade de testemunho.

De maneira semelhante, o entrevistado B afirmou que, para a escola oferecer aquilo que ela acredita ser mais positivo, que são os valores e princípios, aos alunos, somados à qualidade de ensino, ela precisa ter superávits, mesmo não sendo uma organização que vise a lucros. Essa questão está condizente com a ideia de que, por mais que não almeje lucro, uma organização sem fins lucrativos precisa angariar recursos que permitam sua sustentabilidade (GILMARTIN; FREEMAN, 2002). Ou seja, como abordado ao longo deste estudo, ao mesmo tempo em que a Escola X necessita de recursos para se manter, ela também deve levar em consideração o valor social dela, que envolve a doutrina e o testemunho (MOORE, 2000).

Tal constatação ficou evidente a partir da pesquisa de satisfação realizada pela escola com os pais dos alunos (ESCOLA LUTERANA, 2013). Os pais entendem que é positivo seus filhos estudarem em uma unidade de ensino que tem como influência o aspecto religioso, pois esta é uma forma de oferecer ao aluno princípios éticos, além de um serviço de qualidade. Nesse sentido, o valor social da Escola X é visto como seu diferencial em relação às outras escolas. É importante destacar que a existência da dualidade é mais notável na relação entre a escola e a instituição religiosa. Os entrevistados citaram como exemplo a questão das mensalidades e o espaço físico, tendo vista que a escola e a instituição religiosa estão situadas no mesmo ambiente físico. Muitas vezes, especialmente em assembleias em que a escola precisa prestar contas, alguns membros da instituição religiosa acabam reivindicando descontos e vagas para seus filhos. Entretanto, como ressaltado pelos entrevistados B, C e D, oferecer esses descontos ou bolsas integrais aos filhos de membros gera um custo que prejudicaria a sustentabilidade da escola. Quando perguntados sobre a maneira de se administrar os conflitos, os entrevistados A e B demonstraram que as ações, como a de

serem o mais transparente possível para a instituição religiosa, são desgastantes e quase uma “arte”. Meyer (2007) cita essa situação como sendo justamente o papel de mediador e negociador do gestor escolar.

O conselheiro fiscal e a secretária do conselho também afirmaram a necessidade de haver maior transparência dentro de uma organização em que existem diferenças de opiniões claras. Por isso, partindo da ideia de que práticas são instrumentos e rotinas comportamentais utilizados pelos indivíduos na organização (JARZABKOWSKI, 2003), foi possível identificar algumas práticas para equilibrar tais conflitos, dentre as quais as reuniões de conselho escolar. Retomando os exemplos dados pelos entrevistados A, B, C e D, as reuniões servem para que os participantes do conselho possam articular ideias e discutir possíveis ações, como a necessidade de haver ainda mais comunicação entre escola e instituição religiosa.

Além disso, foi possível observar a preocupação dos entrevistados em seguir o planejamento estratégico, tendo-o sempre em mente, conforme afirmado pelos entrevistados. A entrevistada C disse que as decisões tomadas nas reuniões de conselho buscam levar em consideração o que ficou definido para o planejamento estratégico vigente. Um exemplo dado por ela foi a questão da expansão da escola, cuja proposta seria de ampliar o ambiente físico e, conseqüentemente, aumentar o número de alunos. Com isso, em muitas reuniões, segundo os entrevistados B e C, esse objetivo era levado em consideração nas discussões. Ademais, questões como a missão, a visão e os princípios existentes no planejamento estratégico foram levantados pelos entrevistados B, D e E. Já o bom atendimento aos segmentos envolvidos com a escola é uma rotina bastante compartilhada nesse ambiente, algo que ficou claro na pesquisa de satisfação.

Também foi observado como prática na escola o uso de mecanismos que auxiliam na percepção das tendências de mercado, como a própria pesquisa de satisfação e as ferramentas de marketing, conforme afirmado pelo entrevistado A. Tais práticas são vistas como uma forma de garantir maior possibilidade de crescimento e para melhorar a comunicação entre os membros da instituição religiosa e a escola. No entanto, os aspectos até aqui discutidos permitem afirmar que, na verdade, o que parece equilibrar a dualidade existente entre objetivos de sustentabilidade e missão social na Escola X são justamente as *praxis* dos indivíduos, principalmente a do diretor escolar, e não as práticas. Como afirmam Pascucci e

Meyer (2013), a ambiguidade e pluralidade provocadas pelo constante processo de aprendizagem, pela multiplicidade de atores organizacionais e pelo fato das ações serem não lineares dificultam a gestão de uma organização complexa. Na Escola X, tal situação fica evidente na fala do entrevistado A, que cita como é desafiador ter que conciliar os objetivos da escola em se sustentar e em promover sua função social, pois isso provoca o surgimento de questões minuciosas.

Ou seja, tendo como base o conceito de microações sugerido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), foi possível perceber como os indivíduos envolvidos com a escola provocam situações inesperadas aos conselheiros, à pedagoga e ao diretor da escola, que precisam agir muitas vezes sem um planejamento prévio. Essas microações, como os diálogos de corredor, o “apagar incêndio”, o “andar em ovos”, as improvisações e, por consequência, o “esquecimento” diário das diretrizes definidas no planejamento estratégico são fundamentais para que as *praxis* dos indivíduos entrevistados sobreponham-se às práticas utilizadas pela Escola X.

A entrevistada E foi pontual ao afirmar que é comum o aparecimento de coisas que não são planejadas e que são difíceis de serem geridas. Além dela, os entrevistados A e B afirmaram que a prática gerencial da Escola X é permeada por imprevistos, o que faz com que os indivíduos tenham que aproveitar oportunidades que possam surgir e tomar algumas decisões pela necessidade ou pela urgência. O entrevistado A afirmou que é comum a utilização da “questão dos sentimentos, da visão pessoal que a gente tem também, que a gente vai construindo e percebendo(...)”. O conselheiro fiscal foi claro ao dizer que “a estratégia é do próprio diretor, que percebe isso no dia a dia. Então, o próprio diretor elabora as suas próprias estratégias no seu dia a dia”. A entrevistada C, por sua vez, afirmou que as tomadas de decisões na escola são bastante baseadas na intuição, sendo a gestão permeada por aspectos do aprendizado diário que os indivíduos constroem.

Esses elementos, segundo McDaniel (2007), são comuns em organizações complexas, que têm dificuldades de exercer comando, controle e planejamento em suas ações. Além disso, da mesma forma que este autor afirma, foram observados na Escola X elementos como *sensemaking* e improvisação, que demonstram como as *praxis* dos indivíduos são marcantes e essenciais nas decisões tomadas e nas estratégias adotadas na escola estudada. Fica claro, nesse caso, que o fazer estratégia na Escola X passa a ideia de um fluxo de atividades construído socialmente,

a partir das ações e interações dos diversos praticantes e de suas práticas e *praxis* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Sendo assim, para equilibrar as relações conflituosas entre os objetivos de sustentabilidade e as funções sociais, a escola se utiliza, em um primeiro momento, de práticas institucionalizadas, como o planejamento estratégico, as reuniões dos conselhos escolares, o bom atendimento à instituição religiosa e aos pais e alunos e a prática da missão, visão e princípios. Entretanto, somado a isso, percebeu-se a predominância de *praxis* dos indivíduos no intuito de administrar essa dualidade. Conversas individuais com membros da instituição religiosa, o uso da intuição e improvisação do diretor escolar e a presença do aprendizado diário dos indivíduos na forma de se administrar a escola são algumas das ações específicas que os atores sociais utilizaram para equilibrar os conflitos existentes. Ou seja, foram observadas ações dos indivíduos, aquilo que eles realmente fazem no seu cotidiano e que não está institucionalizado (WHITTINGTON, 2006), como forma de equilibrar a busca da sustentabilidade e a execução da função social da Escola X (PASCUCCI; MEYER; MURPHY, 2010).

4 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo buscar compreender quais as práticas utilizadas por uma Escola X, vinculada a uma instituição religiosa e sem fins lucrativos, para equilibrar a dualidade entre sustentabilidade e missão social. Para isso, considerou-se a escola como uma organização complexa, permeada por pluralidades, ambiguidades e diferentes interesses (PASCUCCI; MEYER, 2013). Tal entendimento foi importante para adentrar na temática do conflito entre os objetivos de sustentabilidade e missão social existente em organizações sem fins lucrativos. Ou seja, por mais que não visem ao lucro, essas organizações precisam de recursos para continuar existindo (GILMARTIN; FREEMAN, 2002).

Nesse contexto pluralista, não existe apenas um tipo de estratégia (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Para melhor entender como se dá a ideia da gestão estratégica dentro de uma escola religiosa, foi proposto o uso da abordagem da estratégia como prática social, que considera o fazer estratégia como a interação de três aspectos: práticas, *praxis* e praticantes (WHITTINGTON, 2006).

Na escola foco de estudo, em vez de práticas, percebeu-se uma presença muito forte de *praxis* dos indivíduos. Padrões e comportamentos institucionalizados, como o planejamento estratégico, as reuniões de conselho, mecanismos de tendências de mercado, o bom atendimento à instituição religiosa e aos pais e alunos e a prática da missão, visão e princípios foram algumas das práticas observadas. Entretanto, as *praxis* dos indivíduos foram evidentes na forma de a Escola X administrar os conflitos entre sustentabilidade e missão social. Conversas individuais com membros da instituição religiosa, o uso da intuição e improvisação do diretor escolar e a presença do aprendizado diário dos indivíduos na forma de se administrar a escola foram algumas dessas situações destacadas pelos entrevistados e que demonstraram a presença considerável das *praxis* dos sujeitos.

Essas *praxis*, em conjunto com as interações dos indivíduos, têm o objetivo de influenciar e modificar o ambiente. Essa relação acaba se equilibrando naturalmente (PASCUCCI; MEYER, 2013). Portanto, como abordado por Whittington (2006), as estratégias parecem ter, na escola, uma dinamicidade muito grande, estando diretamente relacionadas com as ações dos indivíduos. Nesse sentido, diante da dificuldade de se equilibrarem os objetivos de sustentabilidade e a função social (PASCUCCI; MEYER; MURPHY, 2010), existe uma incidência muito maior de *praxis* estratégicas do que de práticas institucionalizadas pela Escola X.

Futuros estudos podem buscar analisar, também, as percepções de membros da instituição religiosa que não fazem parte do conselho da escola. Além disso, o uso de métodos que possibilitem investigar com profundidade (por exemplo: etnografia) como se dá a construção social dos processos estratégicos pode ser muito contributivo para pesquisas que busquem explorar a dualidade entre missão social e sustentabilidade.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. *Um Livro Bom, Pequeno e Acessível sobre Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.(Orgs). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- ESCOLA LUTERANA. *Pesquisa de Satisfação 2013*. Vila Velha, 2013.
- ESCOLA LUTERANA. *Planejamento Estratégico 2010-2014*. Vila Velha, 2010.
- GILMARTIN, M. J.; FREEMAN, R. E. Business ethics and health care: a stakeholder perspective. *Health Care Management Review*, v. 27, n. 2, p. 52-63, 2002.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, v. 39, p. 631-648, 2006.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.
- MEYER, V., Jr. A escola como organização complexa. In: EYING, A.; GHISI, M. L. (Eds.), *Políticas e gestão da educação superior*. Curitiba: Champagnat, 2007.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, p. 183-204, 2000.

PASCUCCI, L. M.; MEYER JR., V. Estratégia em contextos complexos e pluralistas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 15, p. 536-555, 2013.

PASCUCCI, L. M.; MEYER, V.; MURPHY, J. P Strategic practices in nonprofit hospitals: the convergence of social mission and sustainability. In: ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, K. A. Managing complex organizations: complexity thinking and the science and art of management. *Corporate Finance Review*. v. 13, n.1, jul./ago., 2008.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, London, UK, v.29, n.5, p.731-735, out. 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.