

## Nem pública nem privada: Desafios e dilemas de gestão em uma organização de ensino sem fins lucrativos no interior de Pernambuco

Vaneza Luana Clemente Santos<sup>1</sup>

Thaysa Danyella Lira Marques<sup>2</sup>

Maria Aparecida Barra Nova da Silva<sup>3</sup>

Monike Silva Melo<sup>4</sup>

**Resumo:** Nos 1990, com a deterioração das instituições de ensino públicas por falta de investimento do Estado, cresceu o número de instituições privadas. Mesmo com esse incremento pautado na dicotomia público-privado, as demandas da sociedade não eram supridas. Emergiram desse contexto movimentos da sociedade civil que buscaram configurar uma nova organização que atendesse às demandas sociais, de natureza solidária ou, comumente conhecida, como sem fins lucrativos. Essa inovadora conceituação de organização exigiu processos de gestão adequados às peculiaridades de funcionamento das instituições que nem são públicas nem privadas, que constituem o terceiro setor. Compreender como essas instituições concilia seu crescimento, mantendo seus valores e princípios originários por meio de processos de gestão apropriados é o escopo deste estudo. Adotou-se como pressuposto metodológico o estudo de caso único (YIN, 2001), numa abordagem qualitativa, dada à natureza exploratória e descritiva da pesquisa, analisando-se os processos de gestão da instituição de ensino Alfa, sem fins lucrativos, localizada em Gravatá, Pernambuco. Observou-se que a ausência de processos de gestão bem delimitados revelou-se fator crítico para o crescimento ordenado desta instituição.

**Palavras-chave:** Organização sem fins lucrativos. Gestão de organizações sem fins lucrativos. Terceiro Setor.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração da UNIFAVIP/Devry

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Docente da UNIFAVIP/Devry

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Docente da UNIFAVIP/Devry

<sup>4</sup> Contadora da UFPE

## **Nem pública nem privada: Desafios e dilemas de gestão em uma organização de ensino sem fins lucrativos no interior de Pernambuco**

### **Introdução**

No Brasil, assiste-se a partir da década de 1990 uma ampliação no número de instituições de ensino particulares. Essa foi uma via apontada para deterioração e sucateamento do ensino público advinda da crescente isenção dos investimentos governamentais nessa área (CUNHA, 2003). Sob essa amálgama a iniciativa privada aparecia como única e melhor alternativa para a progressiva diminuição da interferência estatal na educação brasileira (SANTOS, 2002).

Todavia, essa dicotomia público-privado não era capaz de atender todas as demandas da sociedade, sobretudo, no que se refere às intuições de ensino. Nesse mesmo escopo se avolumavam as discussões acerca da reinstitucionalização do público, ou seja, de um novo espaço entre o público e o privado em que a própria sociedade possa atuar a fim de atender as suas demandas (CARRIO, 2000).

Esse movimento das organizações da sociedade civil assume um papel cada vez mais relevante passando a configurar, inclusive, uma nova organização econômica, nomeadamente, uma economia solidária. Dessa forma, a intensificação das ações sociais desses grupos e a variedade dessas organizações constitui um fenômeno inovador e significativo que exige novos processos de gestão para atender as demandas e peculiaridades dessas intuições (ANDION, 1998).

Nesse contexto, o presente estudo visou analisar uma instituição de ensino sem fins lucrativos localizada na cidade de Gravatá no interior de Pernambuco. A instituição Alfa que surgiu em 2004 e tem por finalidade ser uma opção as escolas públicas e as demais instituições privadas da cidade. A organização obteve um crescimento de 80% nos últimos anos passando a atender um total de 750 alunos, o que tem exigido a adoção de novos processos de gestão que assegurem a prestação desses serviços à comunidade. Contudo, a organização tem enfrentado dilemas sobre como conciliar o crescimento e manter os valores e princípios que promoveram sua fundação? E sobre - Quais métodos de gestão atendem a essas demandas específicas?

A fim de discutir essas questões o artigo subdivide-se em quatro blocos dos quais: na seção (1) realiza uma discussão teórica sobre o contexto de processos de gestão direcionados a organizações sem fins lucrativos, na seção (2) apresenta o percurso metodológico orientado pelas proposições de estudo de caso de Yin (2001), a quarta (3) seção mostra o caso da instituição Alfa e por fins são tecidas as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

### **1. Contexto das organizações sem fins lucrativos**

As Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL), também denominadas de Terceiro Setor, vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes na sociedade moderna. Com o objetivo de prestar melhores serviços à sociedade, beneficiando o desenvolvimento econômico, social e político das nações. Essas ações voluntárias estão organizadas através de associações, fundações e instituições similares, voltadas a realização de inúmeras atividades subatendidas pela responsabilidade do Estado.

De acordo com Fischer (2002) essas organizações caracterizam-se por serem sem fins lucrativos, formais, autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário. Por sua vez, Drucker (1995) coloca essas organizações em um grau mais relevante ao indicar que a organização sem fim lucrativo existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Tais organizações têm crescido nos últimos anos, estudos do IBGE revelam que em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%).

As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Essas organizações concentravam-se da seguinte forma: na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%).

Entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento de 8,8% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Em números absolutos, o maior crescimento foi o das entidades religiosas, o que significou a criação de 11,2 mil entidades ou quase a metade (47,8%) do total das 23,4 mil criadas no período. (IBGE 2010)

Nesse sentido, Melo Neto e Froes, (1999), explicam que as principais causas que têm levado o terceiro setor a tal crescimento são, principalmente, as seguintes: (a) crescimento das necessidades socioeconômicas; (b) crise no setor público; (c) fracasso das políticas sociais tradicionais; (d) crescimento dos serviços voluntários; (e) degradação ambiental, que ameaça a saúde humana; (f) crescente onda de violência que ameaça a segurança das populações; (g) incremento das organizações religiosas; (h) maior adesão das classes alta e média a iniciativas sociais; (i) maior apoio da mídia; e (j) maior participação das empresas que buscam a cidadania empresarial.

Vale ressaltar que no Brasil essas organizações variam no tamanho, grau e formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação, diversidade ressaltante da riqueza e pluralidade de nossa sociedade como também de vários fatos históricos que delinearam os arranjos institucionais nas relações entre o estado e o mercado (FISCHER, 2002)

Contudo, apesar da diversidade que compõe o setor, indica-se como ponto comum a essas instituições a necessidade de incorporar modelos e práticas de gestão, a fim de manter o crescimento e a consolidação desse setor.

## 1.1. Gestão nas organizações sem fins lucrativos

A Gestão se faz importante nas organizações sem fins lucrativos, mesmo sendo uma tarefa desafiadora, uma vez que essas instituições não podem demonstrar resultados através dos lucros financeiros. Como corrobora Drucker (1995, p.82)

“Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto seus resultados sempre são mudanças em pessoas – de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e, acima de tudo, de sua competência e sua capacidade”.

Para Murad (2007) a gestão proporciona às entidades sem fins lucrativos capacitação de pessoas para atuarem em conjunto, compromisso com metas e valores compartilhados, aprendizado constante, comunicação e responsabilidade, critérios de desempenhos, resultados focados em seu destinatário. O autor sublinha ainda que:

“Gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização” (MURAD,2007, p. 71).

Considerando-se que as organizações sem fins lucrativos são dirigidas e desenvolvidas através dos indivíduos, a comunicação é sem dúvida um fator importante e insubstituível. Segundo Drucker (1995), ela deve ser estruturada ao redor das informações que fluem dos indivíduos que executam o trabalho para aqueles que estão no topo, os responsáveis finais e também ao redor das informações que fluem para baixo. Esse fluxo de informações é essencial pois uma organização sem fins lucrativos precisa se configurar, sobretudo, como uma organização de aprendizado (FISCHER, 2002).

Adicionalmente, Drucker(1995) enfatiza a importância do processo de gestão descrevendo que “ uma organização sem fins lucrativos requer quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.” O autor, afirma ainda, que a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.



Imagem 1: Processo de Gestão

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Observa-se, portanto, uma complementariedade de opiniões entre os autores, no que se refere à escolha de um plano de ação para organizações sem fins lucrativos. Embora seja importante a adequação dessas organizações a um modelo de gestão, notadamente, não há um modelo específico que atenda a esse propósito. Como indica Mendes (1999, p.61) “Na verdade, não haverá melhor modelo, mas tantos quantos forem às realidades de cada subconjunto de organizações, ou mesmo de cada organização.”

No entanto a gestão nas organizações sem fins lucrativos pressupõe a descentralização e participação de todos no projeto comum, unifica os colaboradores e faz com que o grupo se comprometa com o modelo adotado.

A fim de solidificar as principais características de uma organização sem fins lucrativos, faz-se necessário estabelecer o processo de planejamento estratégico que segundo Mara (2000) apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações uma vez que contribui para realizar a adequada alocação de recursos e fortalecer a organização financeiramente. Em linhas gerais, representa o que ela faz, para que ela existe, aonde pretende chegar e quais os princípios de atuação.

Segundo Bryson (1988) o planejamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que deem forma e guiem uma organização visando conceber e definir, sua missão, visão, valores e estrutura organizacional. O autor define ainda que o planejamento de organizações sem fins lucrativos desenvolve-se em 8 etapas:

1. Concordância e início do planejamento estratégico.
2. Especificação do responsável pelo processo.
3. Especificação da missão e dos valores.
4. Avaliação do ambiente externo.
5. Avaliação do ambiente interno.
6. Identificação das questões estratégicas relevantes para a organização.
7. Formulação de estratégia para gerir questões.
8. Estabelecimento de uma visão para futuro.

Sua finalidade é a de auxiliar o gestor no processo da tomada de decisão e fazer com que todos vislumbrem o mesmo ideal.

Por sua vez, Oster (1995) apresenta um modelo de planejamento, para organizações sem fins lucro, bastante similar aos utilizados por organizações que visam lucro. Para esse autor o processo se inicia, propriamente, com a determinação dos objetivos a serem alcançados, os quais são condicionados pela missão da organização, pela análise do setor de atividade e por fatores externos. Em vista do que se pretende alcançar, definem-se os recursos necessários e, após o empreendimento dos esforços requisitados para o alcance de tais objetivos, avalia-se o emprego.

De acordo com Fischer (2002) os melhores modelos de gestão, para tal fim, são aqueles que os resultados devem permitir um desenvolvimento para que o papel central da organização seja cumprido. Desse modo, mesmo sem obter lucro a organização deve estar inserida no mercado e concorrer com as demais instituições, ela deve funcionar como uma empresa embora não seja, elas

devem assumir responsabilidades de Estado, em razão da necessidade de serem autossustentáveis e de atuarem, normalmente, em setores ditos sociais (BRYSON,1998).

Percebe-se, então uma sincronia entre os conceitos, ao qual o planejamento se enquadra na perspectiva de gerar o melhor processo gerencial a fim de obter os melhores resultados com base na missão, visão, valores e estrutura organizacional.



Imagem 1: Processo de Gestão

Fonte: Elaboração própria, 2013.

A partir desse processo entende-se, de forma geral, que a missão representa a razão da existência de uma organização. Chiavenato (1999), diz que a missão funciona como orientador para as atividades da organização, ou seja, define o que ela faz, por que faz e para quem atua.

Oster (1995) direcionando a missão para organizações sem fins lucrativos define que ela contribui para limitar as suas funções, motivar seu pessoal e os seus doadores. Adicionalmente, Covey (1989) destaca que a missão é capaz de criar um sentimento de união e envolvimento nas organizações, constituindo uma referência através da qual as organizações sem fins lucrativos poderão gerir suas próprias atitudes.

Observa-se que a missão nas entidades sem fins lucrativos é apresentada como uma declaração da razão de ser. É o ponto inicial de toda atividade do planejamento.

Por sua vez, a “visão” é a forma de elaborar um plano futuro baseado no presente para o desenvolvimento contínuo da organização, ela determina todo trabalho a ser feito em um período de tempo, focando a obtenção de tal resultado. (PORRAS,1996).

Definir tais valores para uma organização que não visa lucro resulta em estimular e inspirar o indivíduo a buscar seus objetivos traçados no presente em busca do futuro. Scott, Jaffe e Tobe (1998) descrevem que a visão se baseia na realidade, mas visualiza o futuro, uma vez que:

- Reúne as pessoas em torno de um sonho comum.
- Coordena o trabalho de diferentes pessoas.
- Ajuda todos na empresa a tomarem decisões.
- Constrói a base para o planejamento da empresa.
- Questiona o estado atual confortável ou inadequado.
- Torna o comportamento incongruente mais perceptível.

De acordo com Silva (2006) essa fase do planejamento em que são declaradas a missão e a visão organizacional se constitui como a filosofia da organização. Assim, os valores organizacionais, envolvem um conjunto de princípios e crenças estabelecidos na filosofia da organização, o que fornece suporte para a tomada de decisões (OLIVEIRA, 2005).

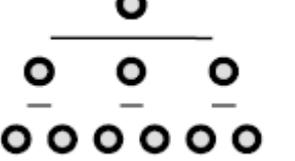
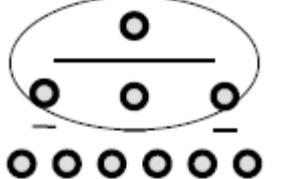
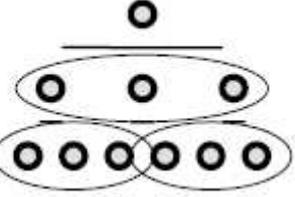
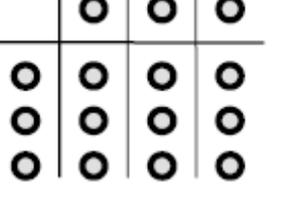
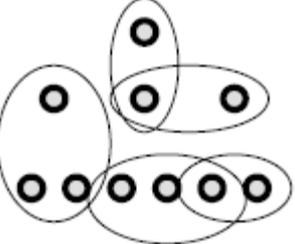
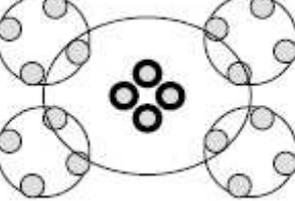
No entanto, para que uma organização sem fins lucrativos alcance seus objetivos ela precisa estabelecer uma visão na qual todos conheçam e sintam-se parte dela. Assim, Deal e Kennedy (1998) corroboram essa importância ao explicar que quando os colaboradores sabem o que sua organização defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então, é muito mais provável que tomem decisões que reforcem esses padrões, como também é mais provável que se sintam uma parte importante da organização.

Já Marcovitch (1997), recorda que “[...] por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência quanto ao seu portfolio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados”.

Portanto, de acordo com Bryson (1998) após definir-se o processo filosófico da organização que consta da etapa de missão, visão e valores. Torna-se necessário desenvolver a estrutura organizacional, visto que segundo Djalma, (2002) essa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Já Drucker, (1995) enfatiza dizendo que estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

No entanto, para definir tal estrutura de uma organização sem fins lucrativos é necessário entender questões organizacionais com base na missão, visão e objetivos. Segundo Morgan (1986) apud Wood (2001). Existem vários modelos organizacionais, como se esquetematiza abaixo.

## Quadro- modelos organizacionais

MODELO		CARACTERISTICAS
Burocracia rígida		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe estabilidade ambiental.</li> <li>• Poder decisório é individualizado e centralizado.</li> <li>• Operações e tarefas são bem identificadas.</li> </ul>
Burocracia conduzida por comitê		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe ambiente estável com eventuais imprevistos.</li> <li>• Poder decisório é exercido por comitê.</li> <li>• Existe variedade na condução das divisões ou áreas.</li> </ul>
Burocracia com times interdepartamentais e grupos- tarefa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental.</li> <li>• Nível de comunicação é maior que nos formatos anteriores.</li> <li>• Lealdade aos grupos é condicionada ao interesse dos departamentos.</li> </ul>
Organização matricial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe balanceamento de poder entre funções/ departamentos e processos.</li> <li>• Busca garantir a convergência de esforços e otimizar a utilização de recursos.</li> <li>• Exige maturidade dos líderes para contornar os conflitos de interesse.</li> </ul>
Organização baseada em projetos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação.</li> <li>• Todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos.</li> <li>• Coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões.</li> </ul>
Organização tipo rede orgânica		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe existência de um grupo estratégico central.</li> <li>• Utiliza terceirização em larga escala</li> <li>• Não possui identidade clara, distinta e duradoura.</li> </ul>

Adaptado de Morgan (1986) apud Wood (2001 : 40)

Dada a variedade de estrutura o autor destaca que compete ao líder conhecer e aderir o modelo que melhor se enquadre na sua organização e para isso é fundamental descentralizar processo decisório e criar múltiplas lideranças.

Cabe destacar, que toda estrutura será delineada por meio de um organograma, forma de representar as escolhas e aspectos organizacionais, determinado no processo de decisão. Segundo Chiavenato (2000) é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Define ainda que a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. No entanto, mesmo que a organização não vise lucro, ela depende de um planejamento, para que juntamente com seus colaboradores saiba o propósito de sua existência, qual o seu objetivo para o futuro e como ela quer alcançá-lo.

Define-se, ainda, que existe uma peça fundamental para gerir e definir esse planejamento, alguém que pode mudar completamente a direção da organização, que segundo Pais (2006) é capaz de gerar energia nos outros, induzindo-os simultaneamente, a sentirem-se motivados, entusiasmados, é a pedra basilar naquilo que são as competências de um líder da atualidade.

Segundo Chiavenato (2000) o papel da liderança é sem dúvida imprescindível em qualquer organização humana. Visto que o desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos depende do capital humano, torna-se imprescindível a figura de um líder para gerenciar e estimular o desempenho desses profissionais.

Nesse aspecto, é preciso que o líder esteja atento para desenvolver na organização sem fins lucrativos as habilidades dos colaboradores, identificando, sobretudo, a capacidade de assumir uma liderança e de delegar funções, a fim de evitar a sobrecarga (BRYSON, 1998).

Para Drucker (1995) “a tarefa mais importante do líder de uma organização sem fins lucrativos é de prever a crise. Talvez não evita-la, mas prevê-la.” (DRUCKER, 1995, p.7)

Desta forma, entende-se que para o autor supramencionado o melhor investimento para organizações sem fins lucrativos é investir na formação de líderes e prepará-los para superar as crises. Sendo assim, o líder deve estar sempre pronto para tomar decisões, solucionar problemas, inovar e escolher as melhores estratégias para o momento. O líder precisa ser ágil, principalmente se tratando de uma organização sem fins lucrativos onde tudo depende dos recursos disponibilizados pelos doadores (FISCHER, 2002).

## 2. Procedimento metodológico

Nesta seção, são apresentados os elementos que estruturam as escolhas metodológicas e de operacionalização da pesquisa, sendo tais aspectos baseados no método de estudo de caso único proposto por Yin (2001).

### 2.1 Percurso Metodológico

As concepções metodológicas que orientaram este estudo são de caráter qualitativo, dada a natureza exploratório-descritiva da pesquisa. Nesse sentido, consideram-se os apontamentos de Malhotra (2001) de que a pesquisa exploratória oferece ao pesquisador aproximação, familiaridade e compreensão dos fenômenos que circundam o objeto estudado, enquanto a pesquisa descritiva visa à exposição dos elementos e dados encontrados no campo. Assim, a escolha pela abordagem exploratório-descritiva apresentou-se como mais adequada à finalidade de analisar os processos de gestão da organização Alfa.

Em face dessas considerações, delimita-se como estratégia do trabalho o estudo de caso único esquematizado por Yin (2001). Nesse sentido, o autor destaca que o fundamento lógico para o desenvolvimento do estudo de caso único é o quanto ele é representativo para confirmar, contestar, testar ou estender uma dada teoria (YIN, 2001), o que converge com o escopo desse trabalho.

## 2.2 Operacionalização da pesquisa

Yin (2001) descreve que estudo de caso configura-se como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, sendo indicado o uso dessa estratégia, especialmente, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são absolutamente evidentes.

E, exatamente, pela falta de contorno específicos dessas fronteiras, a exemplo das proposições dos estudos exploratórios, é recomendável que se utilizem múltiplas fontes para se recolher evidências e informações (YIN, 2001).

Assim, utilizou-se a triangulação nos instrumentos de coleta de dados que foram compostos por:

1. **Entrevista semiestruturada:** realizada com a diretoria da instituição e colaboradores a fim de obter dados acerca do histórico da organização, sua estrutura e processos de gestão, englobando questões sobre valores, crenças e princípios.
2. **Pesquisa documental:** A partir dos registros de atas de reuniões e relatórios.
3. **Observação Direta:** Realizada a partir de visitas na instituição no período de agosto, setembro e outubro de 2013

## 2.3 Tratamento das informações

Finalizado o procedimento de coleta, os dados foram comparados a fim de se obterem os critérios de validade interna propostos por Yin (2001). Nessa fase, evidenciou-se convergência de conteúdo entre os materiais coletados pelas três fontes, conduzindo-se à composição de um quadro de informações que será discutido na próxima seção.

## 3 Apresentação e discussão dos dados

Organização Alfa foi fundada em fevereiro de 2004, na cidade de Gravatá- PE, sendo idealizada por membros de uma Igreja evangélica local, a qual disponibilizou suas dependências para acolher esta instituição. A instituição nasce com uma filosofia baseada na educação e inspirada nos princípios cristãos que vê o ensino como algo que está além de programas e conceitos, algo que envolve vidas, pessoas e relacionamentos. A ideia basilar foi a de promover uma formação de cidadãos inovadores, solidários e comprometidos com o bem comum a fim de lutarem por um mundo melhor.

A entidade tem por missão manter o compromisso irrevogável com a qualidade do processo de ensino-aprendizagem valorizando as relações existentes no colégio e do colégio com os alunos, com as famílias e com a comunidade.

Seu princípio pedagógico é de promover o amplo desenvolvimento das capacidades dos alunos, como as de relação interpessoal, as cognitivas, as afetivas, as éticas, mediante o processo de construção e reconstrução do conhecimento.

Os princípios filosóficos se pautam no trabalho educativo que será sempre alicerçado na filosofia da igualdade dos direitos e deveres propiciando a socialização e contribuindo para o reconhecimento do outro e a constatação das diferenças culturais entre as pessoas.

Os princípios religiosos, por sua vez, tem o dever de promover a consciência religiosa do indivíduo tratando holisticamente todo o ser a partir dos princípios cristãos.

A instituição iniciou suas atividades com 105 alunos e com o objetivo de fazer diferença no interior de Pernambuco, já que a cidade não disponibilizava de instituições sem fins lucrativos que oferecesse esses serviços. Como o passar do tempo a instituição consolidou-se e hoje possui cerca de 740 alunos matriculados. Contudo, tal crescimento tem se configurado como o maior desafio dessa instituição. Afinal, torna-se cada vez mais importante manter processos de gestão que possibilitem atender a esses alunos, sem perder os princípios e valores de desenvolvimento humano e pedagógico.

Através da pesquisa de campo observou-se a ausência de práticas de gestão eficientes, sobretudo, ao se considerar a importância e peculiaridades do gerenciamento em instituições sem fins lucrativos.

Percebe-se a desorganização quanto à alocação dos funcionários, em suas respectivas funções, bem como a falta de um processo de desenvolvimento das tarefas. Embora a instituição não disponha de recursos financeiros para alocar mais funcionários, isso não quer dizer que a mesma não possa solucionar esse problema. Conforme exposto na seção teórica, um bom processo de gestão proporciona às entidades sem fins lucrativos o ordenamento das atividades através da organização de pessoas certas, desenvolvendo as atividades corretas. De acordo com Murad (2007) isso se torna possível através da inserção na cultura, compromisso com metas, valores compartilhados e critérios de desempenho. Nota-se que tais critérios não são realizados na organização, uma vez que a partir da pesquisa documental não foi detectado nenhum relatório, ou registro de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Outra falha que leva-nos a identificar a ausência da gestão é a falta de comunicação entre os líderes e os liderados, visto que não foram encontrados registros escritos sobre os processos da organização, bem como na fala da diretoria fica clara a ausência de processos que visem socializar as informações dentro da instituição.

não temos reuniões formais ou informais com muita frequência para esse fim(DIRETORIA)

Isso se configura como uma falha, substancial, na entidade, visto que a comunicação de acordo com Bryson (1998) é fator chave e insubstituível nas organizações sem fins lucrativos, já que a mesma é desenvolvida através da informação.

Igualmente, observa-se que a direção não tem acesso a informações com relação à satisfação dos funcionários.

“não se sabe o certo como identificar a satisfação dos funcionários no setor administrativo, visto que não são feitas reuniões frequentes para tal fim e não se tem um modelo adequado para esse procedimento, embora tenhamos um setor para este fim.” (DIRETORIA)

Destaca-se que além da diretoria existe um setor responsável pela administração da instituição Alfa. Todavia, esse departamento não realiza um controle das atividades dos colaboradores, o que pode ser evidenciado no extrato de fala do responsável pela gestão.

Embora os funcionários precisem ser motivados cada um sabe seu papel e não precisa que estejamos lembrando sempre... “eles dão conta do recado”. (RESPONSÁVEL PELO SETOR)

Em virtude dessa falta de comunicação e ausência na delimitação das atividades percebe-se uma sobrecarga no trabalho.

Não existe um bom fluxo de informação, falta comunicar o que cada um deve fazer, pois algumas pessoas estão sobrecarregadas. (COLABORADOR1)

Apreende-se que para a direção essa ausência de delimitação de tarefas parece normal. Contudo, esses fatores têm promovido insatisfação nos colaboradores e excesso de trabalho. Nota-se, portanto, a importância de se estabelecer reuniões para manter um diálogo e captar o nível de satisfação de todos que compõem a instituição Alfa.

Verifica-se, também, que a causa da insatisfação dos colaboradores está atrelada à desorganização na divisão das atividades, bem como a ausência de uma liderança que direcione e controle o fluxo de atividades desenvolvidas na organização.

Entramos na Alfa para determinado fim, embora na prática a carência da instituição seja tanta que você acaba fazendo tudo. Não se sabe o certo como fazer, não tem quem faça e nem quem explique, daí você tem que ousar, fazer e esperar se vai dar certo ou vai dar bronca, agora se todos fizessem seria bom, mas nem todos têm a mesma consciência. É desmotivador. (COLABORADOR2)

Outro aspecto relevante é que para a diretoria da Alfa o planejamento é visto, apenas, em seu aspecto pedagógico, nomeadamente, as leis, as diretrizes e bases de educação (LDB), a convenção coletiva dos professores e o estatuto da criança e do adolescente (ECA). Percebe-se uma valorização do

planejamento pedagógico, em detrimento ao planejamento administrativo, conforme descreve a diretoria.

este é o meio pelo qual o Alfa está administrativamente organizado, a LDB por exemplo está relacionada a formulação do currículo, carga horária e a formação do professor, quanto aos demais funcionários e a gestão ainda estamos pensando nesse processo (DIRETORIA)

Destaca-se, que embora a visão pedagógica seja imprescindível principalmente pela finalidade da instituição, nota-se um descompasso entre o planejamento pedagógico e administrativo. Assim, indica-se a necessidade dessa organização direciona-se para um planejamento estratégico administrativo e correlaciona-lo ao planejamento pedagógico já realizado pelo Alfa.

Também no que se refere ao planejamento, nota-se que a instituição Alfa, apesar de ter uma missão, ela não está aparente nem é divulgada aos colaboradores e discentes atendidos pela organização. Convergente a esse ponto Deal e Kennedy (1998) dizem que “se os colaboradores conhecem os padrões que devem apoiar, então, é muito mais provável que tomem decisões que reforcem estes padrões, também é mais provável que se sintam uma parte importante da organização.

Com relação à visão a instituição não dispõe de um modelo manuscrito embora relate que tem trabalhado para inserir outros projetos.

“Embora não tenhamos um modelo estamos colhendo resultado quanto a nossa visão, visto que esse ano foi implantado o Fundamental I e da mesma forma implantaremos o Primário.” (DIRETORIA)

Neste caso, a visão para o futuro não pode ser apenas de um, especificamente da diretoria. Para se tornar efetiva, é necessário que todos colaboradores da Alfa tenha a exata dimensão dos objetivos futuros da organização.

Por sua vez, os valores da Alfa são baseados nos princípios religiosos que tem por finalidade promover a consciência religiosa do indivíduo tratando holisticamente todo o ser a partir dos princípios cristãos. Embora os valores sejam características centrais da instituição, eles, também, não se encontram disponíveis para visualização de colaboradores e discentes.

Importante notar que existe muita dificuldade para manter esses valores, visto que o colégio tem crescido em fluxo de alunos e número de colaboradores. Porém, os métodos de gestão e comunicação não se mostram eficientes para que esse crescimento ocorra de forma estruturada. Assim, muitos dos valores e princípios que estavam presentes no momento de fundação do Alfa tem se perdido ao longo do tempo.

Entende-se que os valores definem a essência da organização, portanto, se os colaboradores e funcionários compreendem e internalizam tais valores é muito mais fácil levar adiante os processos de gestão e atender a comunidade.

Em face do exposto, detecta-se a necessidade de expor a filosofia (missão, visão e valores) em um ambiente aberto, para que pais, alunos e colaboradores, vejam e relembrem os princípios que norteiam as atividades da instituição.

No que se refere à estrutura organizacional nota-se que foi definida a partir das necessidades surgidas com o tempo. No entanto, não se tem uma definição concreta de um organograma adequado que divida os setores ou que personalize um modelo de gestão. Porém, durante a pesquisa de campo a diretoria criou um modelo estrutural para expor como o trabalho funciona na prática, conforme figura abaixo.



Imagem 3: organograma, estrutura organizacional

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Observa-se um equívoco quanto à construção deste organograma, visto que em sua fundação a igreja/comissão gestora, foi a mentora da instituição. Embora, atualmente, a comissão assuma, apenas, funções patrimoniais, quanto à resolução de pagamentos e cessão de espaço ela não se encontra hierarquicamente abaixo do setor financeiro, uma vez que esse departamento tem como função arrecadar verbas e gerir as contas a pagar. Indica-se que a comissão gestora deveria ser visualizada como um órgão deliberativo, visto que é a partir da comissão que as diretrizes da organizacionais são estabelecidas.

Outro ponto de mudança refere-se às demais funções, biblioteca, setor administrativo e portaria, que não foram contemplados na estrutura organizacional, de acordo com a descrição da diretoria .

Percebe-se que embora seja importante definir uma estrutura organizacional, é preciso ter conhecimento no assunto para que o organograma represente de forma efetiva o fluxo de atividades e funções da organização. Portanto, como indica Bryson (1998) o organograma das entidades sem fins lucrativos não pode ser visto, apenas, como um encaixe de funções.

Sobre a direção entende-se que sua visão administrativa e de liderança é limitada, embora a mesma identifique essas falhas não sabe como lidar com elas ou solucioná-las, conforme observa-se na fala abaixo:

Precisamos melhorar as atividades, disso temos certeza, mas ainda estamos tentando resolver alguns problemas para tentar estruturar melhor o Alfa. (DIRETORIA)

Outra falha da direção é a falta de fiscalização e diálogo quanto a satisfação dos colaboradores, uma vez que não são realizadas reuniões frequentes para saber como andam os setores, a não ser quando acontece algum imprevisto. Isso configura uma ausência de liderança, o que pode acarretar em problemas maiores para o funcionamento da instituição.

Pelo exposto, fica notória a necessidade de se inserir melhores métodos de gestão na instituição Alfa. Entende-se que apenas quando a diretoria da instituição tiver a extada noção da importância dos métodos de gerenciamento a organização terá a possibilidade de crescer sem que para isso perca sua identidade, expandindo seu espectro de atuação em quantidade e qualidade, de modo a atender melhor e mais efetivamente a comunidade.

#### 4. Considerações Finais

A finalidade deste trabalho foi discutir a importância dos processos de gestão em organizações sem fins lucrativos. Traz-se para essa finalidade o caso empírico da instituição Alfa, localizada, na cidade de Gravatá, PE. Percebe-se que a instituição tem crescido exponencialmente, nos últimos anos, contudo vários problemas são enfrentados como desmotivação, falta de comunicação e perda dos princípios da instituição.

Notadamente, esses problemas advêm da ausência de processo de gestão eficientes. Isso pode ser percebido quando a diretoria prioriza o planejamento pedagógico e negligencia o planejamento administrativo. Não obstante, percebe-se que a diretoria não compreende a importância de estabelecer uma estrutura organizacional que promova um melhor fluxo de atividades, o que tem gerado desmotivação e sobrecarga de trabalho.

Em face do exposto, observa-se que a organização Alfa precisa adotar um processo de gestão mais profissional e efetivo o que possibilitará que essa instituição tenha um crescimento de forma ordenada e que possa servir cada vez mais a sociedade sem que para isso perca seus princípios e valores.

## REFERÊNCIAS

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32 (1), p. 7-25, 1998.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CHIAVENATO, I – Administração de Recursos Humanos – Fundamentos

CHIAVENATO, I – Gestão de pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro / Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: campus, 2000.

COVEY, stephen. Colocando os Princípios em Primeiro Lugar. in: GIBSON, Rowan (org) Repensando o futuro. São Paulo, Makron, 1998.

CUNHA, L. A. O Ensino Superior no Octênio FHC. Educação e Sociedade, vol. 24, nº 82, abr. 2003.  
DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). FASFIL 2010- As associações sem fins lucrativos tem percentual maior de emprego – 2010. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

MARA, C. M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization – a hospice example. Nonprofit Management Leadership, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. Responsabilidade social & cidadania empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, Luiz Carlos. Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele). Texto para discussão nº 647. Ipea, 1999

MURAD, A. Gestão e espiritualidade. São Paulo: Paulinas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

OSTER, S. M. Strategic management for nonprofit organizations. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PAIS, C. (2006). Liderança com Endorfinas – O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Goleman Básicos. São Paulo / Atlas, 1999.

# convibra 2015

WWW.CONVIBRA.ORG

## Business Conference

---

SCOTT, CYNthia; d.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. Visão, Valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Amarildo Jorge da. A história de vida do gerente e o processo da estratégia: o caso da universidade estadual do oeste do paraná. Florianópolis, 2004. Disponível em: <[www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf](http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf)>. Acesso em 06 jun. 2008.

WOOD Jr., T. Novas Configura es Organizacionais: Pesquisa Exploratória Empírica Sobre Organiza es Locais. Núcleo de Pesquisas e Publica es, EAESP-FGV, São Paulo. Relatório no. 37/2001.