

# ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO WSH

ANALYSIS OF DECISION MAKING IN SOCIAL MANAGEMENT ORGANIZATIONS:  
CASE STUDY IN THE WSH ORGANIZATION

Darlan José Roman<sup>1</sup>  
Marilei Osinski<sup>2</sup>  
Paulo Mauricio Selig<sup>3</sup>

## RESUMO

Organizações de Gestão Social, assim como as demais organizações existentes, apresentam diversos desafios e particularidades, além de influenciarem e sofrerem influência do meio no qual estão inseridas. No presente estudo, realizou-se uma pesquisa acerca da organização WSH, que é uma instituição de Gestão Social, que tem como objetivo identificar as maiores dificuldades e os desafios enfrentados pelo gestor da organização WSH no processo de tomada de decisão. A metodologia utilizada no estudo consiste em uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e além disso, trata-se de um estudo de caso da organização em questão. A organização WSH atua em escala mundial e apresenta vários escritórios no Brasil, caracterizando-se por desenvolver projetos de apoio social para a caridade. Os resultados do presente estudo apontam que dentre as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor da organização WSH no processo de tomada de decisão destacam-se: a existência de responsabilidade e gestão compartilhada, implementação de marco regulatório e prestação de contas.

**Palavras-chave:** Decisão. Processo Decisório. Gestão Social.

## ABSTRACT

Social Organizations Management, as well as other existing organizations have many challenges and circumstances, as well as influencing and being influenced by the environment in which they operate. In the present study, was made a survey about WSH organization, which is an institution of Social Management, aiming to identify the major difficulties and challenges faced by the manager of WSH organization in the decision making process. The methodology used in this study consisted of an exploratory and descriptive research, with a qualitative approach, doing a literature review. Moreover, it is a case study of the organization concerned. The WSH organization operates worldwide and has several offices in Brazil, characterized by developing projects of social support for the charity. The results of this study indicate that among the main difficulties faced by the manager of WSH Organization in the decision-making process are: the existence of shared responsibility and management, implementation of the regulatory framework and accountability.

**Keywords:** Decision. Decision Process. Social Management.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [darlan.roman@unoesc.edu.br](mailto:darlan.roman@unoesc.edu.br).

<sup>2</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [marileiosinski@gmail.com](mailto:marileiosinski@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, possui Pós-Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: [selig@egc.ufsc.br](mailto:selig@egc.ufsc.br).

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Gestão Social está cada vez mais presente no âmbito organizacional. Diversas empresas, órgãos do governo e entidades do terceiro setor apontam iniciativas com o intuito de melhorar o ambiente onde estão inseridas, bem como oferecer bem-estar à sociedade em geral. Os motivos que levam essas organizações a se importarem com ações que não sejam primariamente lucrativas são muito variados e podem ser causadas tanto por preocupações com o próprio futuro ou do planeta (que possui recursos finitos) quanto por filantropia. Além disso, a relevância do tema está tão explícita atualmente que algumas empresas se utilizam de ações sociais para desenvolver as próprias campanhas de marketing.

Para que essas organizações se mantenham saudáveis e conquistem seu espaço no mercado, é necessário tomar decisões o tempo todo, seja sobre aspectos operacionais, táticos ou estratégicos, visto que o cenário empresarial é muito dinâmico e cada situação demanda estratégias diferentes. Definir, claramente, aonde a organização quer chegar, quem são seus *stakeholders* e qual o contexto em que a organização está inserida são fatores críticos de sucesso, além de elementos primordiais da tomada de decisão.

Segundo Moritz e Pereira (2006), o processo decisório inicia-se na identificação das necessidades, daquilo que se pode fazer, das informações que estão disponíveis e da comunicação que precisa ser realizada. O intuito, segundo os autores, é que esses elementos, estruturados em uma sequência coerente, sejam capazes de resultar em alternativas de uma decisão melhor. Perguntas do tipo “o que”, “quando”, “quem”, “por que” e “como” são importantes nesse processo, colaborando no surgimento das possibilidades de decisão. Dessa forma, para garantir a efetividade organizacional e evitar quadros de crises e problemas futuros, os administradores devem refletir cautelosamente sobre as informações e tomar as decisões corretas no tempo certo.

Nesse contexto, surgem diversas organizações sem fins lucrativos, como a Organização WSH, que buscam solucionar/minimizar problemas sociais e enfrentam o desafio de tomar decisões certas em um ambiente de instabilidade. A Organização WSH é uma entidade internacional, que se dedica a combater a pobreza e a injustiça, estando presente em todos os continentes, sendo que atua em quase todos os países do mundo, com exceção, apenas, de alguns países da Ásia. Os membros da Organização WSH ajudam aproximadamente 24 milhões de pessoas por ano, em 200 países, contando com 40.000 funcionários remunerados, além de 125.000 voluntários. A sede da WSH fica na Cidade do Vaticano e seus representantes ante a ONU encontram-se em Nova York e Genebra.

A Organização WSH é classificada juridicamente como uma Associação da Sociedade Civil e, apesar de se tratar de uma Rede Internacional, nesse estudo será detalhada a atuação da Organização WSH Catarinense, cuja sede localiza-se em Florianópolis – SC. Essa organização tem unidades de atuação em todas as regiões de Santa Catarina, estando suas ações espalhadas por todo território estadual.

Assim, considerando-se a relevância e complexidade dessa organização, o objetivo desse estudo foi identificar quais são as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelo gestor da Organização WSH no processo de tomada de decisão. Esse estudo pode ser considerado relevante por abordar

um tema atual e que interessa à sociedade em geral e afeta-a direta ou indiretamente. Sua importância consiste na possibilidade de oferecer melhores condições de vida a determinados indivíduos, tanto permanente quanto momentaneamente (em emergências ou desastres ambientais).

Além desta seção de introdução, este trabalho apresenta nos tópicos a seguir o referencial teórico tratando dos seguintes temas: Gestão Social e Processo Decisório. Após é apresentada a metodologia, sendo apresentados na seção seguinte os resultados e análise dos dados, que abordam a caracterização da organização; Processo Decisório na Organização WSH e principais desafios enfrentados pelo gestor; Processo Decisório x parceiros; e fatores relevantes no Processo Decisório. Finalmente, é apresentada a conclusão, seguida pelas referências utilizadas nesse estudo.

## 2 GESTÃO SOCIAL

Diante da complexidade da sociedade atual, onde as desigualdades atingem proporções cada vez maiores, faz-se necessária a existência de uma forma de gestão organizacional diferente das tradicionalmente desempenhadas pelas empresas e pelo Estado. Nesse contexto surge a Gestão Social, que tanto no espaço público quanto no privado pode ser considerada importante em algum grau, uma vez que busca solucionar ou amenizar os problemas sociais existentes.

Segundo Borgato Alves e Oliveira (2010), devido ao crescimento contínuo da desigualdade social, tornou-se necessária a execução de trabalhos sociais não apenas por grupos da sociedade civil, mas também por empresários e instituições particulares buscando a defesa dos direitos de cidadania e assegurando mais oportunidades, bem como melhores condições de vida à parcela da população menos favorecida. A Responsabilidade Social se encontra ligada ao terceiro setor e tem crescido consideravelmente, motivada não apenas por ações filantrópicas, mas também, em parte, pela possibilidade de aumentar a lucratividade, pois o nome da organização passa a ter certo destaque positivo quando participa de ações sociais.

Nesse sentido surgem as Organizações Não Governamentais (ONGs), que tem crescido consideravelmente devido, principalmente, à incapacidade do Estado de realizar suas funções básicas. Diante da referida ineficiência do Estado – especialmente com relação ao caso brasileiro – é possível observar a deterioração dos serviços públicos, o aumento do desemprego, da exclusão e das desigualdades sociais que atingem grande parte da população. Essa realidade revela transformações complexas no âmbito político, social, econômico e cultural da sociedade brasileira, uma vez que o Estado acaba transferindo para o mercado e principalmente para a sociedade civil responsabilidades que caberiam ao mesmo. Tal situação pode ser definida como uma estratégia de desresponsabilização estatal no trato com a questão social (BORGATO; ALVES; OLIVEIRA, 2010).

A Gestão Social considera os aspectos sociais e ambientais como o exercício da cidadania. Nesse processo pode haver participação de ONGs, que têm como princípio a defesa de causas e interesses públicos (DREHER, 2012). De acordo com França Filho (2007), a expressão Gestão Social serve para identificar diversas práticas sociais de diferentes atores, não somente governamentais, mas, também de organizações não governamentais, fundações, associações, entre outros. Existem iniciativas

partindo até mesmo do setor privado que se manifestam em ações de cidadania corporativa ou Responsabilidade Social da organização e que podem ser incluídas nesse âmbito.

Além disso, Justen, Moretto Neto e Felipe (2012) ressaltam que conceitos como Gestão Social, práticas assistencialistas e Responsabilidade Social são, muitas vezes, confundidos ou tratados de forma equivalente. Com o objetivo de esclarecer o entendimento acerca de Gestão Social e evitar confusões, Pinheiro e Cançado (2013) citam suas duas principais características, que são: dialogicidade (uma vez que a coerção é estranha ao processo e a decisão é efetivamente coletiva, além de tratar de algo que envolve o esclarecimento das pessoas envolvidas) e transparência (que se refere à comunicação entre as pessoas, com informações disponíveis a todos, sendo o segredo e a assimetria de informações estranhas ao processo em questão).

Para Bordin (2013), a Gestão Social não tem potencial, por si só, para transformar a sociedade. No entanto, a mesma não se limita apenas à gestão de políticas sociais ou organizações. A Gestão Social consiste em um processo permeado por disputas e contradições provenientes de expressões das desigualdades sociais geradas por uma sociedade capitalista, que atualmente demandam o desenvolvimento social em determinados territórios.

A Gestão Social trata de estratégias e políticas organizacionais que visam a promoção do bem-estar (SOUZA; OLIVEIRA, 2012). Conforme França Filho (2007), a Gestão Social é um modo de gestão das organizações que atuam em um circuito que não é o do mercado e do Estado, embora essas organizações mantenham, em determinados casos, relações tanto com instituições privadas quanto públicas, através de diversas formas de parceria para a realização de projetos. O espaço da sociedade civil consiste em uma esfera pública de ação que não é estatal.

A Gestão Social consiste em uma forma de gestão que é realizada pela sociedade (coletiva) para a própria sociedade (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Segundo Tenório (1998), a Gestão Social faz tentativas no sentido de substituir a gestão monológica e tecnoburocrática por uma forma de gerenciamento mais dialógico e participativo, no qual o processo decisório seja exercido por meio de sujeitos sociais diferentes. Apesar de a Gestão Social ter expressiva proximidade com a Gestão Pública, Natividade; Pereira; Oliveira (2011) explicam que, da mesma forma como é apresentado por Cançado; Tenório; Pereira (2011), a Gestão Social se diferencia quanto à forma de gestão organizacional, tanto da Gestão Pública quanto da Gestão Estratégica.

A Gestão Social pode ser considerada uma alternativa de intervenção e transformação social que tem encontrado suas práticas sociais em diversos atores, não apenas governamentais, mas também em ONGs, fundações e associações, assim como em algumas iniciativas do setor privado que são demonstradas em ações de Responsabilidade Social em determinadas empresas. A Gestão Social tem auxiliado de forma eficiente o enfrentamento de problemáticas atuais, através da criação de um vínculo entre o Estado e a sociedade (COOPSSOL, 2012).

Conforme Maia (2005), a Gestão Social pode ser tratada como um conjunto de processos que tem potencial de viabilizar o desenvolvimento da sociedade. Tal forma de gestão é fundamentada em valores, práticas e formação de democracia e cidadania, visando a garantia dos direitos humanos universais bem como a afirmação dos interesses públicos como padrões de uma nova civilidade. Essa construção deve ser realizada democraticamente entre agentes da sociedade civil, sociedade política e economia.

O objetivo da Gestão Social, segundo Coopssol (2012) é o desenvolvimento ecologicamente equilibrado e socialmente justo relacionado às ONGs, movimentos sociais e combate à pobreza, bem como à possibilidade de haver uma gestão democrática e participativa, que busquem a formulação de projetos sociais e políticas públicas sustentáveis. Além disso, as organizações atuantes neste setor não perseguem objetivos econômicos. Por se tratar de um tema que pode influenciar não apenas na vida de algumas pessoas, mas o meio ambiente como um todo – direta ou indiretamente – podendo intervir no futuro da sociedade ou do planeta, esse processo, portanto, requer um planejamento e informações adequados, que possibilitem a tomada de decisão de forma segura e correta.

Nesse caso, a parte econômico-financeira significa apenas um meio necessário à realização dos fins sociais, que podem consistir, em determinadas situações, em termos culturais, políticos ou ecológicos, dependendo do campo de atuação da organização em questão. A especificidade da Gestão Social consiste justamente nessa inversão de prioridades e necessidades em relação à lógica da empresa privada que visa, geralmente, o lucro. No entanto, na prática o exercício da Gestão Social pode deparar-se com diversas dificuldades e desafios (FRANÇA FILHO, 2007).

Dentre os principais desafios apresentados por França Filho (2007) com relação à Gestão Social, pode-se citar a cultura política tradicional das organizações, a necessidade de parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos, e a necessidade de construção de uma gestão realmente comprometida com o social. Dreher (2012) complementa que é comum as ONGs passarem por dificuldades financeiras, geralmente causadas pela composição dos recursos com os quais as ONGs contam para executar seu trabalho, cujas fontes podem ser o governo, empresas, igrejas, recursos particulares e promoções próprias. Algumas ONGs buscam recursos de forma proativa, desenvolvendo ações e promoções para angariar fundos. Por outro lado há outras extremamente dependentes de doações e de recursos do governo.

## 2.2 PROCESSO DECISÓRIO

Muitas decisões são tomadas diariamente no ambiente organizacional, tanto pelos administradores quanto pelos funcionários. Estas dizem respeito a escolhas triviais, bem como a escolhas que podem afetar a organização como um todo, envolvendo sua posição no mercado, sobrevivência, expansão ou estagnação. Bertoncini et al. (2013) destacam que não existe uma “decisão perfeita”, mas sim, uma busca pela melhor alternativa, que norteará a organização rumo ao sucesso.

No mesmo sentido, Moritz e Pereira (2006) corroboram que em uma organização é preciso tomar decisões sempre que existe algum problema que apresenta como solução mais de uma alternativa. Além disso, mesmo quando existe uma única opção de solução a seguir, é possível que haja a alternativa de adotar ou não tal opção. Este processo de escolha do caminho mais adequado à organização, em determinadas circunstâncias, é conhecido como tomada de decisão ou processo decisório.

A tomada de decisão consiste no processo de escolha que busca identificar soluções, avaliar cursos de ação, e implementar o plano preferido, com o objetivo de resolver determinado problema

ou “escolher um caminho que leve” as organizações ao desenvolvimento. Para efetuar a tomada de decisão, deve-se analisar as características da estrutura de decisão, bem como a incerteza, a importância e a urgência que são atribuídas à decisão em questão (PORTO, 2004, p. 02).

Segundo Pereira; Fonseca (1997), decisão é um processo sistemático, paradoxal e conceitual. Para realizar o processo de tomada de decisão, não existe um padrão, contudo destaca-se a sequência a seguir: formular o problema; estruturar o problema; proceder a modelagem do problema; testar e simular o modelo desenvolvido; criar os controles; e implementar a solução na organização. Uris (1988) propõe identificar as etapas do processo decisório, classificando-as em seis momentos distintos:

1. análise e identificação da situação: identificar claramente a situação do ambiente onde o problema se encontra, por meio de levantamentos de informações, com o objetivo de chegar a uma decisão sólida;
2. desenvolvimento de alternativas: com base nos levantamentos realizados na coleta de dados, pode-se elencar possíveis alternativas para a resolução do problema proposto;
3. comparação entre as alternativas: identificar as vantagens e desvantagens de cada alternativa;
4. classificação do risco de cada alternativa: pesar os diferentes riscos envolvidos em cada uma das alternativas, antecipando as principais consequências da decisão, buscando apontar a alternativa de menor risco;
5. escolher a alternativa: selecionar a alternativa que melhor solucione o problema, baseado no levantamento das vantagens e desvantagens, além do grau de risco;
6. execução e avaliação: comparação dos resultados obtidos da alternativa escolhida com as previsões anteriores.

Do mesmo modo que Uris (1988), Porto (2004), também apresenta seis etapas que constituem o processo decisório. No entanto, as referidas etapas apresentam diferenças entre si, sendo que consistem, segundo Porto (2004), em: a) identificar e diagnosticar o problema; b) elaborar soluções alternativas; c) avaliar as alternativas; d) realizar a escolha; e) implementar a decisão; e f) avaliar a decisão. Tais etapas devem ser apoiadas por um fluxo de informações constante, a fim de criar o *feedback* necessário para as etapas subsequentes.

A transparência deve ser uma característica da gestão social, uma vez que o processo decisório precisa passar pelo entendimento, utilização da linguagem e comunicação entre todos os envolvidos. As informações devem ser disponibilizadas a todos, com linguagem inteligível, sendo o segredo e a assimetria de informações estranhos a este processo (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010).

De acordo com Porto (2004), a decisão representa uma escolha realizada a partir de alternativas, para lidar com determinado problema. Geralmente, o problema envolve a diferença existente entre uma situação desejada e a real, ou seja, aquela que se encontra. Nesse sentido, a tomada de decisão é entendida como o processo de escolha entre diversos cursos de ação possíveis para resolver um problema.

Cabe destacar que a decisão é um processo de análise e escolha entre variáveis. Seis são os elementos participantes no processo de tomada de decisão: o tomador de decisão (aqui visto como

o administrador), objetivos (onde pretende-se alcançar), preferências (critérios para fazer escolha), estratégia (curso da ação para realizar os objetivos), situação (aspectos ambientais) e resultado (finalização de uma determinada estratégia) (SIMON, 1963).

Drucker (1972) classifica ainda as decisões entre táticas e estratégicas. As táticas são mais simplistas e podem ser tomadas mediante a capacidade intuitiva do decisor. Já as estratégicas, são mais complexas, pois não se sabe qual a solução mais acertada para o problema, do qual demanda a escolha por meio de um processo sistemático. Além dessas, Moritz e Pereira (2006) abordam as decisões operacionais, dos quais ocorrem no nível mais baixo da organização e referem-se às atividades básicas de operações diárias.

Quanto aos tipos de gestão e suas características, Pimentel e Pimentel (2010) analisam e apresentam informações no sentido de que o processo decisório acontece, na Gestão Estratégica, de modo centralizado/ *top down*, divergindo, em parte, com a Gestão Pública, onde, apesar de ser centralizado, tem possibilidade de participação (*bottom up*) e divergindo totalmente do que ocorre na Gestão Social, visto que, na última, o processo decisório é descentralizado, emergente e participativo, surgindo como construção coletiva.

As teorias de processo decisório, geralmente, utilizam pressupostos lineares, tornando-se inadequadas para explicar determinadas experiências. O referencial teórico da gestão social, por outro lado, se constitui como uma alternativa relevante para analisar experiências em governos locais, uma vez que se manifesta por “uma abordagem mais humana, dialógica e não linear de gestão” (IIZUKA, 2013, p. 104).

Independentemente do contexto no qual ocorrem, as decisões buscarão, normalmente, conforme Moritz e Pereira (2006), a minimização de perdas, maximização de ganhos e criação de uma nova situação que seja, comparativamente, melhor sucedida que a anterior após *versus* antes de implementar determinada decisão.

Dessa forma, dependendo do nível da tomada de decisão, podem ser envolvidos diferentes atores. Podem ser tomadas por representantes da administração pública, como governadores e ministros, por diretores de organização, supervisores, gerentes, técnicos ou até mesmo a uma ou mais entidades, não necessariamente a uma pessoa. Sendo assim, atribui-se o nome de decisor para o responsável pela tomada de decisão, do qual é aquele que está munido de poder para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem natureza descritiva, com abordagem qualitativa e trata-se de um estudo de caso, no qual foram verificados “*in loco*” o processo de tomada de decisão em uma organização de Gestão Social. Segundo Yin (2005), o estudo de caso apresenta como principal vantagem a coleta de dados por meio da observação, aplicação de questionários semiestruturados ou entrevista, percebendo a realidade de alguém de “dentro” da organização, proporcionando maior entendimento sobre o fenômeno pesquisado.

Para instrumentalizar a pesquisa, procedeu-se da seguinte forma: escolha da organização como objeto de estudo; levantamento bibliográfico de dados secundários sobre o tema objeto de estudo e elaboração da fundamentação teórica; formulação de roteiros de entrevista semiestruturados para coleta de dados primários. Os supracitados roteiros de entrevista semiestruturados, que serviram de instrumentos de coleta de dados, foram elaborados com base nos textos lidos para a realização do presente estudo.

Tais textos serviram para elaborar a revisão de literatura, bem como fundamentar as questões buscadas a fim de responder o objetivo do estudo. Roteiros de entrevista apresentados em outros estudos também foram analisados, a fim de explicitar as questões principais da entrevista. Após a elaboração dos referidos roteiros de entrevista, os mesmos foram aplicados aos respondentes previamente contatados.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas (as entrevistas foram realizadas com o secretário executivo e com a coordenadora de projetos da Organização WSH, com duração total de aproximadamente três horas). Finalmente, as entrevistas foram transcritas e, em seguida, analisados os dados. A técnica utilizada para análise foi, conforme Bardin (2009) análise de conteúdo.

#### **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

As organizações da sociedade civil estão voltadas para o bem-estar social, atendendo às demandas que o Estado não consegue suprir, preocupando-se também com a forma com que suas atitudes impactarão no meio ambiente. Desta forma, as organizações lidam com o interesse de várias partes, por meio de parcerias e associações. A Organização WSH, detalhada nessa pesquisa, organiza seus projetos e objetivos de forma a garantir que está respeitando e atendendo os interesses de todos os envolvidos: sociedade, parcerias e igreja.

A sede da Organização WSH localiza-se em Florianópolis – SC, porém, essa organização tem unidades de atuação em todas as regiões de Santa Catarina, juntamente às dioceses (Blumenau, Caçador, Chapecó, Criciúma, Joaçaba, Joinville, Lages, Rio do Sul e Tubarão), estando suas ações espalhadas por todo território estadual. A organização em questão atua na defesa e promoção da vida, a fim de construir uma sociedade justa e igualitária, tendo indivíduos em situação de exclusão social como seus beneficiários.

Conforme explicado por Pinheiro e Cançado (2013), uma das características principais das organizações de Gestão Social diz respeito ao processo de tomada de decisão coletivamente, envolvendo o esclarecimento das pessoas envolvidas e a transparência. Nesse sentido, a administração da Organização WSH é feita por um colegiado, mas tem como responsável o secretário regional, que responde juridicamente pela associação. Eles possuem contador e outros profissionais de apoio. Existe uma parcela de administração nacional, como o sistema contábil integrado, e uma parte regional. O cargo de secretário executivo, que atualmente é ocupado por um padre (um dos entrevistados na pesquisa), não é destinado exclusivamente a membros da Igreja. Para ocupar esse cargo não é

necessário ser padre e nem ao menos religioso. Porém, o cargo de presidente, no âmbito nacional, deve ser ocupado exclusivamente por um bispo.

Apesar de tratar-se de uma organização sem fins lucrativos, é preciso que haja sustentabilidade financeira para a manutenção da mesma. Nesse sentido, uma das formas utilizadas pela Organização WSH a fim de angariar recursos é formando parcerias com outras instituições. Outra forma de obter dinheiro é pela realização de bazares, sendo essa uma ideia ainda precoce, com pretensão de ser ampliada para ter mais relevância na sustentação da organização em estudo. A terceira forma de conseguir recursos é a criação de fundos emergenciais. Quando ocorre alguma emergência, algum desastre natural, a Organização WSH cria um fundo de emergência, chamado, por exemplo, de *SOS Santa Catarina*. Com isso, o fundo é divulgado pela rede de apoio, parceiros e pessoas físicas, que realizam doações. Fica, assim, sob responsabilidade da Organização WSH gerenciar os recursos e acompanhar os projetos. Neste caso, são realizadas campanhas no Brasil e desenvolvidos projetos formais para que instituições internacionais possam auxiliar. França Filho (2007) e Dreher (2012) destacam a necessidade das organizações serem financeiramente sustentáveis e afirmam que algumas ONGs buscam recursos de forma proativa, desenvolvendo ações e promoções para angariar fundos. A WSH age de forma proativa, contando também com doações e parcerias.

#### 4.1 PROCESSO DECISÓRIO NA ORGANIZAÇÃO WSH E PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR

A Gestão Social busca substituir a gestão monológica e tecnoburocrática por uma forma de gerenciamento mais dialógico e participativo, no qual o processo decisório seja exercido por meio de sujeitos sociais diferentes (TENÓRIO, 1998). A gestão da Organização WSH acontece de forma participativa (envolvendo todos os funcionários e lideranças que fazem parte da organização em questão) e busca respeitar os interesses de todos os envolvidos em seu contexto organizacional, fato que acaba tornando-se uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor da Organização WSH no processo de tomada de decisão, visto que muitas vezes os pensamentos e “normas” se chocam, precisando escolher um, em detrimento de outro.

A existência de diversas dificuldades e desafios no exercício da Gestão Social é destacada por França Filho (2007), que justifica parte dessa dificuldade pelo fato de haver certa inversão de prioridades e necessidades em relação à lógica da empresa privada que visa, geralmente, o lucro, diferentemente da Gestão Social. Com relação às diversas outras dificuldades, o secretário regional, que desempenha o papel de gestor da Organização WSH Catarinense, considera que seus principais desafios são o fato da organização estar em um processo de responsabilidade e gestão compartilhadas. O desafio existe por se tratar de um processo recente na Organização WSH, estando em construção, ou seja, torna-se difícil por tratar-se de uma mudança, que ainda estão se aprofundando no assunto. Outra dificuldade encontrada no processo de gestão é que estão subordinados ao bispo (não juridicamente, mas moral e politicamente), e, desse modo, sempre dependem da aprovação deste para a tomada de decisão.

Outro desafio apontado é a implantação do Marco regulatório/Marco Legal (que regulamenta as ações) que se torna um impedimento para a realização de convênios com o governo, uma vez que de acordo com o Marco Legal é obrigatória a execução de licitações para tudo, inclusive coisas “triviais”, como a compra de guardanapos ou para fazer um cafezinho numa reunião. Para todas as atividades e aquisição de quaisquer itens são exigidos três orçamentos, além de diversos detalhes burocráticos que acabam tomando muito tempo por parte dos funcionários e, algumas vezes, tornando o projeto inviável devido ao descumprimento do prazo.

A crítica apontada pelo gestor com relação ao Marco regulatório é que é uma “lei” generalista, uma vez que não compreende as diferenças existentes entre uma cidade pequena no interior do estado (Santa Terezinha-SC, por exemplo, que dispõe de apenas um hotel e dois restaurantes no centro do município, dificultando a obtenção dos três orçamentos, uma vez que seria necessário se deslocar até o município vizinho – Rio do Campo-SC, cerca de 35 Km – para conseguir os três orçamentos) e uma cidade grande como Florianópolis-SC. Por esse motivo, a Organização WSH evita convênios com o governo. Além disso, essa organização oferece à população parte daquilo que o governo não supre, apesar de ser uma responsabilidade do último, ou seja, substituindo parte do papel do Estado.

Há, ainda, uma cartilha chamada PMAS (Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização), que define metas a serem cumpridas pela organização. Essas metas são consideradas um grande desafio por parte do gestor, visto que nem sempre é fácil cumpri-las. Finalmente, o entrevistado aponta o tradicionalismo presente na Organização WSH, como outro desafio a ser superado, uma vez que a organização acaba “se fechando” e deixa a desejar no que diz respeito à renovação de lideranças.

#### 4.2 PROCESSO DECISÓRIO X PARCEIROS

De acordo com França Filho (2007) e Dreher (2012) é necessária a existência de parcerias entre organizações, especialmente quando trata-se de Gestão Social, pois como o objetivo das organizações de Gestão Social não é, prioritariamente, o lucro, as mesmas acabam passando por dificuldades financeiras. Nesses momentos, é vital contar com apoio de instituições externas. No entanto, esse processo de parcerias precisa ser tratado com atenção, para evitar possíveis desentendimentos conflitos ou de valores entre seus membros.

A Organização WSH, analisada nesse estudo, encontra-se atualmente em uma situação conflitante visto que como parceira, ela tem que prestar contas aos seus parceiros; como instituição nascida da Igreja, ela tem que prestar respeito à moral e procedimentos da Igreja; e como Instituição da Sociedade Civil, ela tem que prestar contas à sociedade (balanços, divulgação de relatórios, cuidado com a transparência). Existem muitos conflitos com a Igreja, visto que a Instituição deve seguir o Código Civil, que em alguns momentos entra em conflito com a forma de gerir da Igreja. Como exemplo: O Código diz que é preciso ser realizada uma assembleia, mas na Igreja quem toma as decisões são os ocupantes de cargos superiores da hierarquia. Mesmo que não exista empecilho

por parte dos padres e bispos, é necessário dispendir tempo para a explicação da situação para que eles entendam o que está acontecendo.

A Organização WSH mantém parcerias com organizações como: Petrobrás, Defensoria Pública, Pastoral da Terra, Universidades, EPAGRI, entre outras. É importante observar que ao mesmo tempo em que as parcerias tornam-se importantes para o desenvolvimento financeiro e social desse tipo de organização, elas moldam a forma como a mesma se comporta, como define seus objetivos, e aloca seus recursos, visto que precisará prestar contas sobre o assunto. Ou seja, mesmo que indiretamente, os parceiros acabam opinando no processo de tomada de decisão. Assim, a organização do terceiro setor situa-se em um cenário difícil, visto que precisa de recursos para financiar seus projetos, sabendo que não contará com o governo para isso, mas não pode deixar que suas parceiras “mandem” na forma como ela desempenha suas funções, o que de fato é conflitante.

#### 4.3 FATORES RELEVANTES NO PROCESSO DECISÓRIO

A Organização WSH Catarinense conta com 14 funcionários e 800 voluntários, e todos os funcionários atuam há pelo menos dois anos na organização, sendo o secretário regional, a pessoa há mais tempo neste trabalho. Quanto ao nível de escolaridade dos 14 funcionários, um tem Ensino Médio, onze (11) têm graduação, um tem especialização e um tem doutorando. O cargo máximo na hierarquia nessa instituição é de secretário regional, sendo este o cargo do funcionário que está há mais tempo na organização (seis anos) e possui maior nível de escolaridade (doutorado). Todos os funcionários são subordinados, juridicamente, à sua Sede Brasileira. A associação conta com o auxílio dos funcionários e voluntários para a realização de suas atividades, sendo eles divididos em diversos projetos e entidades. Cada projeto pode ter seu próprio grupo de voluntários, de forma independente.

Os funcionários da WSH têm como função a avaliação da necessidade, a organização e execução de projetos, tendo apoio de voluntários para isso. A Coordenadora de Projetos (entrevistada) acha importante o auxílio de voluntários, mas entende que é necessário o acompanhamento dos funcionários em suas atividades. Ela afirmou: “Temos que ter os funcionários pagos para que eles possam organizar os projetos. Para podermos confiar”. As entidades filiadas têm escritórios e funcionários próprios, sendo estes liberados, ou não, para a realização dos projetos da associação.

Outro fator a se considerar é o que diz respeito aos recursos. Cada “filial” da Organização WSH é responsável por prover e administrar seus recursos, o que é bastante interessante do ponto de vista econômico, já que a regional não precisa “dividir” aquilo que arrecada, podendo alocar seus recursos da melhor forma, podendo atender às suas necessidades. Em contrapartida, contar com o apoio nacional às vezes se torna importante, visto que nem sempre a regional consegue obter os valores necessários para financiar e manter seus projetos. Desta forma, se faz importante haver um consenso sobre até que ponto a regional é independente da sua Sede Nacional, isto é, quando é que esta pode interferir na economia daquela, sem ser invasiva, ou até mesmo interferir negativamente nos projetos e na forma como os recursos são realocados pela regional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de Gestão Social primam pelo bem-estar social, atendendo parte das demandas que o Estado não consegue suprir, preocupando-se também com o impacto que suas atitudes terão sobre o meio ambiente. Desta forma, lida com o interesse de várias partes, por meio de parcerias e associações. A Organização WSH, detalhada nessa pesquisa, organiza seus projetos e objetivos de forma a garantir que está respeitando e atendendo os interesses de todos os envolvidos: sociedade, parcerias e Igreja. A sede da referida organização localiza-se em Florianópolis – SC, porém, essa organização tem unidades de atuação em todas as regiões de Santa Catarina.

Conforme explicado por Pinheiro e Cançado (2013), uma das características principais das organizações de Gestão Social diz respeito ao processo de tomada de decisão coletivamente, envolvendo o esclarecimento das pessoas envolvidas e a transparência. Nesse sentido, a administração da Organização WSH é feita por um colegiado, mas tem como responsável o secretário regional, que responde juridicamente pela associação. A WSH possui contador e outros profissionais de apoio. O cargo de secretário executivo, que atualmente é ocupado por um padre (um dos entrevistados na pesquisa), não é destinado exclusivamente a membros da Igreja. Para ocupar esse cargo não é necessário ser padre e nem ao menos religioso.

Apesar de tratar-se de uma organização sem fins lucrativos, é preciso que haja sustentabilidade financeira para a manutenção da mesma. Neste caso, são realizadas campanhas no Brasil e desenvolvidos projetos formais para que instituições internacionais possam auxiliar na atuação da WSH. França Filho (2007); Dreher (2012) destacam a necessidade das organizações serem financeiramente sustentáveis e afirmam que algumas ONGs buscam recursos de forma proativa, desenvolvendo ações e promoções para angariar fundos. A WSH age de forma proativa, contando também com doações e parcerias.

A existência de diversas dificuldades e desafios no exercício da Gestão Social é destacada por França Filho (2007), que justifica parte dessa dificuldade pelo fato de haver certa inversão de prioridades e necessidades em relação à lógica da empresa privada que visa, geralmente, o lucro, diferentemente da Gestão Social. O objetivo dessa pesquisa foi identificar as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelo gestor da Organização WSH no processo de tomada de decisão. O secretário regional, que desempenha o papel de gestor da Organização WSH Catarinense, considera que as principais dificuldades que enfrenta consistem no fato de prestar contas em quatro esferas (parceiros, comunidade, rede WSH e Igreja), pois cada esfera tem objetivos diferentes; ter responsabilidade e gestão compartilhadas; marco regulatório; divergências entre prática da Igreja e prática das organizações da sociedade civil.

Percebe-se forte influência dos fatores externos no processo de tomada de decisão na Organização WSH, fazendo-se necessário saber quais ações devem ser realizadas para atenuar seus impactos. Pode-se citar como exemplo a interferência da Igreja nesse processo. Também há certa dicotomia entre a teoria burocrática e a abordagem humanística. Ainda que os processos estejam descritos e sigam parâmetros estabelecidos pela rede, nem sempre se consegue equilibrar as duas situações, pois como o negócio final está relacionado a situações emergenciais (como no caso das catástrofes climáticas), as decisões deliberadas nem sempre fornecem o aparato necessário para resolvê-las.

Podem ser apontadas, como limitações do estudo, dentre outras, o fato deste trabalho contar com apenas uma organização de Gestão Social, o que pode ter tornado a análise restrita e limitada às percepções da realidade de uma única fonte. Além disso, esse estudo limitou-se a apenas identificar as maiores dificuldades e os desafios enfrentados pelo gestor da organização em questão no processo de tomada de decisão, sem buscar fatores mais amplos, tais como características do processo de *marketing*; materiais ou recursos humanos organizacionais.

Como sugestões para novas pesquisas, considera-se que seria relevante desenvolver um estudo comparativo entre duas ou mais organizações de Gestão Social, a fim de obter resultados mais amplos. No mesmo sentido, também poderia se comparar as dificuldades e os desafios enfrentados pelo gestor da organização de Gestão Social em relação aos desafios e dificuldades enfrentados por organizações públicas ou privadas. Seria interessante, ainda, confrontar a existência dos desafios apontados nesse estudo com os desafios de organizações de Gestão Social que lidam com outros cuidados além do auxílio a pessoas, envolvendo, por exemplo, animais abandonados.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.

BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisangela; SILVA, Ismael; SILVA, Thiago Ferreira da; PERRI, Ricardo Alves. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF**. Garça, SP. v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL\\_2013-5-3-12-8-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BORDIN, Erica Monteiro do Bomfim. A Gestão Social no contexto das Organizações da sociedade civil: desafios para efetivação da cidadania. **Cadernos Gestão Social – Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS**. Salvador, BA, v. 4, n. 1, p. 39-56, jan./jun., 2013. Disponível em: <[http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/330/pdf\\_46](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/330/pdf_46)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

BORGATO, Cássia Takazono; ALVES, Dolores Duarte; OLIVEIRA, Juliene Aglio de. **A Gestão Social na perspectiva democrática: o profissional de serviço social como gestor**. 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/SeminarioIntegrado/article/viewPDFInterstitial/882/861>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, RJ, v. 9, nº 3, p. 681–703, Set. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512011000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512011000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 19 jun. 2014.

COOPSSOL. **Gestão Social**. 2012. Disponível em: <[http://www.coopssol.coop.br/?page\\_id=20](http://www.coopssol.coop.br/?page_id=20)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

DREHER, Marialva Tomio. Gestão Social e a Atuação das ONGs Locais no Processo de Desenvolvimento Local da Região de Blumenau (SC). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 8, n. 2, p. 229-243, mai. /ago., 2012. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/674>>. Acesso em: 09 jun. 2014.

DRUCKER, Peter. **Administração Lucrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo Gestão Social. In: I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS), 1., Juazeiro do Norte- CE, 2007. **Anais... Juazeiro do Norte**, 2007. p. 1-8. Disponível em: <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.gestaosocial.org.br%2Fconteudo%2FquemSomos%2Fextensao%2Fgestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento%2Fbibliografia-basica%2F01%2520Genauto.pdf%2Fdownload&ei=IJs4UraLKYXo8wSjYCAAg&usg=AFQjCNHhLh\\_QICGyvFx8Y8G9xfwPdIY\\_gw&sig2=mJkPHdofU-Crl-BCggVwGQg&bvm=bv.52164340,d.e WU](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.gestaosocial.org.br%2Fconteudo%2FquemSomos%2Fextensao%2Fgestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento%2Fbibliografia-basica%2F01%2520Genauto.pdf%2Fdownload&ei=IJs4UraLKYXo8wSjYCAAg&usg=AFQjCNHhLh_QICGyvFx8Y8G9xfwPdIY_gw&sig2=mJkPHdofU-Crl-BCggVwGQg&bvm=bv.52164340,d.e WU)>. Acesso em: 08 jun. 2014.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

IZUKA, Edson Sadao. Fluxo de ações, a gestão social e o processo decisório: a experiência da creche noturna em Laranjal Paulista-SP. **Revista Pensamento & Realidade.** São Paulo, SP, v. 28, n. 1, p. 103-123, 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/15722/11786>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

JUSTEN, Carlos Eduardo; MORETTO NETO, Luís; FELIPPE, Samuel. Reflexões sobre a Prática educativo-Crítica, Gestão Social e educação a Distância: o caso do PNAP em Santa Catarina. **Desenvolvimento em Questão.** Ijuí, RS, v.10, n. 21, p. 178-210, set./dez., 2012. Disponível em: <<http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

MAIA, Marilene. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos.** Porto Alegre, RS, v. 4, n. 4, p. 1-18, dez., 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/1010/790>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Processo decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

NATIVIDADE, Elisângela Abreu; PEREIRA, José Roberto; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. Gestão Social de políticas públicas de geração de trabalho e renda: uma reflexão por meio das ações da Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Administração Pública e Gestão Social- APGS.** Viçosa, MG, v. 3, n. 1, p. 1-22, jan./mar., 2011. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/42/43#UjxzuBC6UTt>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão social e esfera pública: aproximações teóricoconceituais. **Cadernos EBAPE.br.** Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 4, Dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/04.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO), 6, Florianópolis-SC, 2010. **Anais...** Florianópolis, 2010. p. 1-17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2010/2010\\_ENEO418.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO418.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2015.

PINHEIRO, Lauro Santos; CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão Social e emancipação: avançando na discussão. **Cadernos Gestão Social – Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS.** Salvador, BA, v. 4, n. 1, p.71-84, jan./jun., 2013. Disponível em: <[http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/332/pdf\\_49](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/332/pdf_49)>. Acesso em: 19 maio 2014.

PORTO, Geciane Silveira. Características do Processo Decisório na Cooperação Empresa-Universidade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 29-52. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a03.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SOUZA, Washington Jose de; OLIVEIRA, Marcos Dias de. **Fundamentos da Gestão Social.** 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/247607/Fundamentos-da-Gestao-Socialhttp://conceito.de/gestao-social>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública – RAP/EBAPE/FGV.** Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 5, p.7-23, set./out., 1998. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/publicacoes/rap>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

URIS, A.. **O Livro de Mesa do Executivo.** São Paulo, Editora Pioneira, 1989.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Método.** Porto Alegre, Bookman, 2005.