
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC), SÃO SEBASTIÃO – SP, 2025

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES
NÃO GOVERNAMENTAIS DE APOIO À ONCOLOGIA FEMININA.**

Emanueli de Souza Barreto¹

Gustavo Nunes de Souza²

Jhennyfer Fátima Rodrigues Alves³

Vander Wilson dos Santos⁴

Patricia Carbonari Pantojo⁵

Resumo: O estudo buscou analisar a influência do planejamento estratégico na eficiência administrativa e na sustentabilidade de organizações não governamentais (ONGs) que atuam no apoio à oncologia feminina. O objetivo geral consistiu em verificar como a aplicação adequada do planejamento estratégico pode fortalecer essas instituições, garantindo uma maior estabilidade e continuidade das ações sociais. A metodologia foi baseada em pesquisas bibliográficas e documentais, com levantamento de dados teóricos e institucionais sobre gestão e práticas administrativas no Terceiro Setor. Os resultados mostraram que grande parte das ONGs brasileiras não utilizam um planejamento estruturado, o que acarreta dificuldades de gestão, perda de recursos e descontinuidade de projetos. No entanto, as organizações que aplicam práticas estratégicas demonstram maior eficiência, transparência e capacidade de captação e aplicação de recursos. Conclui-se que o planejamento estratégico é um instrumento essencial para o fortalecimento das ONGs, pois possibilita a integração entre gestão eficiente e impacto social positivo, assegurando a sustentabilidade e o alcance das metas institucionais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Eficiência administrativa; Terceiro Setor; Oncologia feminina.

¹ RM: 23025. Aluno(a) regular do [Curso de Administração](#), da Etec de São Sebastião (188) – E-mail: emanueli.barreto@etec.sp.gov.br.

² RM: 23019. Aluno(a) regular do [Curso de Administração](#), da Etec de São Sebastião (188) – E-mail: gustavo.souza569@etec.sp.gov.br.

³ RM: 23111. Aluno(a) regular do [Curso de Administração](#), da Etec de São Sebastião (188) – E-mail: jhennyfer.alves01@etec.sp.gov.br.

⁴ Orientador(a); Professor Me. da Etec de São Sebastião – E-mail: vander.santos@etec.sp.gov.br.

⁵ Coorientador(a); Professor(a) Esp. da Etec de São Sebastião – E-mail: patrícia.pantojo@etec.sp.gov.br.

STRATEGIC PLANNING AS A FACTOR OF ADMINISTRATIVE EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS SUPPORTING WOMEN'S ONCOLOGY

ABSTRACT: The study sought to analyze the influence of strategic planning on administrative efficiency and sustainability in non-governmental organizations (NGOs) that support women undergoing cancer treatment. The main objective was to examine how the proper application of strategic planning can strengthen these institutions, ensuring greater stability and continuity in their social initiatives. The methodology was based on bibliographical and documentary research, gathering theoretical and institutional data on management and administrative practices within the Third Sector. The results showed that a significant number of Brazilian NGOs do not use a structured planning framework, which leads to management challenges, loss of resources, and discontinuity of projects. However, organizations that adopt strategic practices demonstrate greater efficiency, transparency, and an improved ability to raise and allocate resources. It is concluded that strategic planning is an essential tool for strengthening NGOs, as it enables the integration of efficient management with positive social impact, ensuring sustainability and the achievement of institutional goals.

Keywords: Strategic planning; Administrative efficiency; Third Sector; Female oncology.

1 INTRODUÇÃO

O câncer é uma das principais causas de morte feminina no mundo, afetando milhões de mulheres a cada ano. Segundo IARC (2022), numa pesquisa vinculada à Organização Mundial da Saúde, aproximadamente 11 milhões de novos casos são diagnosticados por ano. Durante o tratamento oncológico, efeitos colaterais como a alopecia (queda ou morte dos folículos capilares) impactam diretamente a autoestima e a autoconfiança das pacientes, gerando sofrimento físico e psicológico. Além disso, a falta de apoio financeiro e psicológico pode comprometer a eficácia terapêutica, como aponta o Instituto Nacional de Câncer (2022).

Nesse cenário, organizações não governamentais (ONGs) de apoio à oncologia feminina exercem papel crucial, oferecendo serviços como doação de perucas, apoio psicológico e auxílio financeiro. Entretanto, a ausência de

planejamento estratégico tem levado muitas dessas instituições a enfrentar dificuldades administrativas, falta de recursos e, em casos extremos, a insolvência.

O estudo tem como problema de pesquisa a questão: como a ausência ou a má aplicação do planejamento estratégico afeta a eficiência administrativa, a captação de recursos e a sustentabilidade de ONGs que atuam na área de oncologia feminina?

A relevância deste estudo está em evidenciar a necessidade de fortalecer o Terceiro Setor, garantindo que serviços de suporte fundamentais não sejam interrompidos por falhas de gestão. Trata-se de uma contribuição acadêmica e social para que ONGs de apoio oncológico possam manter sua atuação de forma estável, eficiente e sustentável.

A hipótese de pesquisa se resume na aplicação adequada do planejamento estratégico melhora a eficiência administrativa, amplia as possibilidades de captação de recursos e assegura maior sustentabilidade às ONGs.

Os objetivos do estudo são divididos em gerais e específicos, onde o objetivo geral é analisar o impacto do planejamento estratégico na eficiência administrativa e na sustentabilidade de ONGs de apoio à oncologia feminina; enquanto os objetivos específicos são: identificar os elementos-chave de um planejamento estratégico eficaz no contexto das ONGs;

Avaliar como o planejamento estratégico influencia a captação de recursos, a gestão de projetos e o alcance das metas institucionais;

Propor um modelo de planejamento estratégico adaptado às necessidades dessas organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

Planejamento estratégico é um processo administrativo de longo prazo que orienta as decisões e ações de uma organização em direção a seus objetivos. De acordo com Chiavenato (2023), ele envolve a análise do ambiente interno e externo, a formulação da missão, visão e valores, e a definição de metas mensuráveis que garantam a sustentabilidade e o crescimento institucional. Diferencia-se dos planejamentos tático e operacional por seu caráter abrangente e pela ênfase na sustentabilidade organizacional.

As falhas na aplicação do planejamento estratégico se iniciam na análise defeituosa dos ambientes interno e externos. Sem identificar fraquezas organizacionais, se torna impossível garantir a eficiência do método. Como fraqueza organizacional, tem-se a deficiência de recursos financeiros como principal problema, segundo o IPEA (2019) 82% das ONGs fecham pela má administração de recursos, isto vai da obtenção dos mesmos, até a prestação de contas.

Drucker (1997) complementa que o planejamento estratégico, quando aplicado ao Terceiro Setor, deve estar intrinsecamente ligado à missão social da instituição, buscando maximizar o impacto positivo sobre a comunidade, em vez de priorizar o lucro.

Obtém-se recursos financeiros através de doações e parcerias com grandes empresas. Para administrar esse capital, é necessário o prestamento de contas para que não aja a ausência parcial à ponto forma de surpreender, e que não se torne uma busca silenciosa por lucro.

Assim, a estratégia no contexto das ONGs deve alinhar objetivos sociais e administrativos, garantindo eficiência sem comprometer a finalidade humanitária da organização.

2.1 Especificidades da Gestão no Terceiro Setor

A gestão das organizações do Terceiro Setor diferencia-se da administração de empresas privadas, por não possuírem fins lucrativos. Essas entidades dependem amplamente de doações, editais, parcerias e voluntariado. Segundo Fernandes (2003), o grande desafio dessas organizações consiste em equilibrar a eficiência operacional com o alcance do impacto social, mantendo transparência na aplicação dos recursos.

Tal afirmativa complementa a visão de Drucker, de forma que, a aplicação do planejamento estratégico eficiente se torna a chave para a perpetuação dessas organizações. Confirmando a necessidade de promover o bem-estar da comunidade em questão e criar um equilíbrio entre os recursos financeiros, operacionais e finalidades humanitárias.

Além disso, a sustentabilidade administrativa das ONGs exige um sistema de gestão que integre planejamento, monitoramento e prestação de contas. Conforme o Instituto Filantropia (2024), o número de organizações da sociedade civil no Brasil tem

crescido significativamente, mas muitas encerram suas atividades devido à ausência de práticas estratégicas eficazes.

Isso quer dizer que, não é suficiente apenas uma boa intenção sob uma causa necessitada, é necessária uma boa administração para evitar a falência e garantir a expansão dessas organizações.

2.2 ONGs de Apoio à Oncologia Feminina: Desafios e Relevância Social

Em 1931, o Estado Rio de Janeiro uniu forças com o Governo Federal, a fim de dar início a um novo pavilhão de cancerologia na cidade, denominado Centro de Cancerologia localizado no Hospital Estácio de Sá. Em 1936 o Decreto-Lei n.º 378 mudou configurações sobre a saúde pública, tornando o Centro, uma Instituição, agora denominada Instituto Nacional de Câncer (INCA).

No contexto da saúde, as organizações não governamentais voltadas à oncologia feminina desempenham um papel social indispensável. O Instituto Nacional de Câncer (INCA, 2022) destaca que o câncer de mama é o tipo mais comum entre as mulheres no Brasil, e que a alopecia causada pela quimioterapia afeta profundamente a autoestima das pacientes. Nesse cenário, iniciativas como a Fundação Laço Rosa e o Hospital Regional de Caraguatatuba, este, que assiste o Instituto Hebe Camargo, vem desenvolvendo projetos voltados à doação de perucas, atendimento psicológico e suporte emocional, demonstrando o impacto social dessas instituições.

No entanto, a falta de planejamento estratégico adequado compromete a eficiência administrativa e a captação de recursos dessas ONGs. A escassez de voluntários, a baixa divulgação de campanhas e a ausência de metas estruturadas dificultam a manutenção das atividades e o alcance dos projetos.

Em 1989, surge um grupo informal com o objetivo de organizar e potencializar o investimento social no Brasil, grupo esse que foi nomeado como: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. No ano de 1995, foi oficialmente formalizado se tornou uma instituição cujo seu objetivo é expandir a filantropia e o investimento social privado no país.

Com a pesquisa feita em 2023, a instituição concluiu que, três em cada dez ONGs brasileiras encerram suas operações por problemas de gestão, evidenciando

a necessidade de ferramentas administrativas que promovam estabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

Além da sustentabilidade a longo prazo, é necessário garantir que o público-alvo seja atingido corretamente e efetivamente assistido. Encerrar as atividades benéficas não é algo prejudicial apenas as instituições, mas também atinge a saúde e o bem-estar do grupo social que antes, foi assistido pela organização.

2.3 Indicadores de Eficiência e Sustentabilidade nas ONGs

De acordo com Januzzi, a eficiência e a sustentabilidade de uma organização do Terceiro Setor podem ser mensuradas por meio de indicadores específicos. Entre os principais, destacam-se:

O custo por beneficiário, que mede a relação entre os recursos aplicados e o número de pessoas atendidas; a taxa de captação de recursos, que avalia o sucesso das estratégias de obtenção de financiamento; a sobrevivência organizacional, que indica o tempo de atuação e a continuidade das atividades e o impacto social percebido, mensurado por meio de pesquisas de satisfação e acompanhamento das beneficiárias.

Segundo o IPEA (2019), as Organizações Não Governamentais têm uma taxa de sobrevivência de 46%, esse indicador facilita a identificação de falhas na efetividade das ações e fragilidades nos processos administrativos. Dado que, a maioria dessas organizações negligenciam os processos administrativos necessários, e não possuem as técnicas necessárias para gerir uma empresa, mesmo que esta não vise fins lucrativos.

De acordo com Fernando Guilherme Tenório, a sobrevivência e o sucesso das organizações do Terceiro Setor dependem da aplicação rigorosa das quatro funções gerenciais básicas: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Planejar no Terceiro Setor é vital, o mesmo garante que os recursos limitados sejam aplicados com foco em ações de alto impacto social, assim, evitando o desperdício e a dispersão de esforços.

Uma estrutura organizacional é fundamental para a eficiência e a transparência, evitando falhas de comunicação, facilitando a distribuição de tarefas e melhor uso do capital. Nesse setor, onde a paixão pela causa é fator-chave. Uma boa direção mantém ao objetivos e missão final, alinhados com a jornada de trabalho.

A função de Controle garante a transparência e a prestação de contas, esses elementos fornecem a credibilidade necessária para o público-alvo e para as instituições e empresas privadas, potencias fornecedoras recursos financeiros. Além disso o controle notifica os principais gargalos, de forma que, a resolução se torna mais rápida e eficiente.

O termo sustentabilidade é frequentemente ligado a causas ambientais, que apesar de importantes, não devem ser o único tópico discutido. A sustentabilidade organizacional liga causas ambientais, sociais e principalmente o setor administrativo, e este, é a base para a ascensão ou queda de uma empresa.

O Observatório de Oncologia (2025) exemplifica a sustentabilidade do Terceiro Setor, segundo suas pesquisas as instituições que utilizam metodologias de avaliação persistente, tendem a apresentar maior credibilidade e melhor desempenho na captação de parcerias. Assim, o uso do planejamento estratégico aliado a sustentabilidade e ao controle de resultados, se torna um diferencial competitivo e social para as ONGs.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa de revisão bibliográfica seguiu uma sequência de etapas iniciando por pesquisa, tendo o levantamento teórico com coletas, conceitos e definições sobre o planejamento estratégico, destacando eficiência administrativa de sustentabilidade organizacional. Em seguida foi realizada a contextualização de setor tendo análise das especificidades da gestão de ONGs que atuam na área da oncologia feminina. Ademais foram identificados indicadores das seleções dos principais dos parâmetros utilizados para avaliar a eficiência da sustentabilidade no terceiro setor. Por fim também foi utilizado a síntese analítica tendo a elaboração de considerações que evidenciam a importância do planejamento estratégico para o fortalecimento das ONGs.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo aponta que grande parte das ONGs brasileiras ainda não aplica o planejamento estratégico. De acordo com o Instituto Filantropia (2024),

aproximadamente 60% dessas organizações não possuem planos formais de gestão, operando de forma improvisada e sem metas específicas. Essa ausência de planejamento dificulta o controle de recursos, a execução de projetos e a continuidade de suas atividades.

No entanto, as ONGs que utilizam ferramentas de planejamento estratégico apresentam maior eficiência administrativa, estabilidade financeira e transparência nas ações. Conforme Chiavenato (2023), o planejamento estratégico permite direcionar decisões e alinhar recursos e objetivos, contribuindo para uma atuação mais sustentável e eficaz. A inclusão de planos estruturados auxilia também a captação de recursos, pois transmite credibilidade a empresas parceiras e potenciais doadores.

Os dados analisados confirmam a relação direta entre o planejamento estratégico e a eficiência administrativa. De acordo com Tenório (2018), a gestão eficaz depende da integração entre as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. As ONGs que utilizam esses quatro elementos em suas práticas internas demonstram maior produtividade, melhor comunicação e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Os resultados também mostraram que o mau-gerenciamento das ONGs impacta diretamente o atendimento às mulheres em tratamento oncológico. Projetos voltados à doação de perucas, acompanhamento psicológico e ações de acolhimento são atividades que exigem constância e organização, e suas falhas são capazes de prejudicar o grupo de pessoas que antes, receberam apoio.

Outro ponto observado é a importância do uso de indicadores de desempenho para o acompanhamento das metas institucionais. Indicadores como número de beneficiárias atendidas, custo por atendimento e taxa de captação de recursos permitem quantificar resultados e corrigir falhas na execução dos projetos. O uso dessas ferramentas também aumenta a transparência e a confiança entre a organização, seus parceiros e a comunidade beneficiada.

De forma geral, os resultados obtidos confirmam que o planejamento estratégico é um fator determinante para a eficiência administrativa e a sustentabilidade das ONGs de apoio à oncologia feminina. Sem o planejamento estratégico, as organizações estão muito mais propensas ao encerramento de suas atividades, desamparando o grupo assistido. No entanto, com a implementação do

planejamento estratégico, a margem de falha diminui significativamente, além de abrir aminhos para a expansão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa expôs que, embora o Terceiro Setor tenha um papel fundamental nas atividades de ações sociais e humanitárias das organizações não governamentais, muitas delas ainda enfrentam dificuldades relacionadas à gestão e à captação de recursos, especialmente pela ausência de práticas estratégicas estruturadas.

Os resultados obtidos mostram que a aplicação adequada do planejamento estratégico contribui diretamente para o fortalecimento institucional, a transparência na administração e a continuidade dos serviços prestados às mulheres em tratamento oncológico. Quando as organizações adotam processos de planejamento, definição de metas e monitoramento de resultados, se tornam mais eficientes, sustentáveis e capazes de ampliar o alcance de suas ações.

Unir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme proposto por Tenório (2018), se fez essencial para o equilíbrio entre eficiência operacional e impacto social, assim, o planejamento estratégico deve ser entendido como um instrumento de gestão indispensável, já que a união entre meios eficientes e fins benficiares é capaz de transformar uma comunidade.

Por fim, ficou explícito que a adoção de práticas gerenciais bem estruturadas pode reduzir os índices de descontinuidade das ONGs, já que principalmente causas de fechamento são entendidas e solucionadas de forma eficiente, se utilizado um bom planejamento e execução de estratégias administrativas.

REFERÊNCIAS

CAPTADORES. Captação de recursos para organizações sociais. Disponível em: <https://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico: Da intenção aos resultados. 5. ed. Barueri: Manole, 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Luciana de Medeiros. Reforma do Estado e Terceiro Setor. Belo Horizonte: Fórum, 2003.

FILANTROPIA. Mapa das OSCs: número de organizações sociais no Brasil cresce 7,8%. Revista Filantropia, 2023. Disponível em: <https://www.filantropia.org/informacao/mapa-das-oscs-numero-de-organizacoes-sociais-no-brasil-cresce-7-8>. Acesso em: 02 nov. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. A cada 10 ONGs abertas no Brasil, 3 encerram suas atividades. 2020. Disponível em: <https://gife.org.br/a-cada-10-ongs-abertas-no-brasil-3-encerraram-suas-atividades-indica-estudo/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

HAIR SCIENTISTS. Wigs & Hair Replacement for Medical Conditions. Disponível em: <https://www.hairscientists.org/wigs>. Acesso em: 02 nov. 2025.

INCA – Instituto Nacional de Câncer. Números do câncer no Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/incaper-pos-graduacao/pt-br/assuntos/cancer/numeros>. Acesso em: 02 nov. 2025.

JANUZZI, Maria Cristina de Almeida Freitas. Indicadores para avaliação de programas sociais no Brasil: proposta e aplicações. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

MAPA OSC – IPEA. Criação e fechamento de OSCs: 120 anos de trajetórias. 2022. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/post/151/criacao-e-fechamento-de-oscs-120-anos-de-trajetorias>. Acesso em: 02 nov. 2025.

NEWS MEDICAL. History of chemotherapy. 2020. Disponível em: <https://www.news-medical.net/health/History-of-Chemotherapy.aspx>. Acesso em: 02 nov. 2025.

OBSERVATÓRIO DE ONCOLOGIA. Dados epidemiológicos do câncer no Brasil. Disponível em: <https://observatoriodeoncologia.com.br/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

ONCOGUIA. Perucas para pacientes com câncer: uma grande aliada. Disponível em: <https://www.oncoguia.org.br/conteudo/perucas-para-pacientes-com-cancer-uma-grande-aliada/1922/21/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. Carga global do câncer aumenta em meio à necessidade crescente de serviços. 2024. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/1-2-2024-carga-global-cancer-aumenta-em-meio-crescente-necessidade-servicos>. Acesso em: 02 nov. 2025.

PERRONE, A. et al. The physician who first applied radiotherapy, Victor Despeignes, in 1896. PubMed, 2017. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5540831/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

REVISTA BRASILEIRA DE CANCEROLOGIA. Alopecia induzida por quimioterapia: o que sabemos e o que está por vir. Revista Brasileira de Cancerologia, v. 65, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcn/a/tYRvrqWMkWKxQKJy5g6LtXk/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

VALOR CULTURAL. A preocupante dinâmica do 3º setor no Brasil: por que as OSCs morrem? 2021. Disponível em: <https://valorcultural.com.br/a-preocupante-dinamica-do-3o-setor-no-brasil-por-que-as-oscs-morrem/>. Acesso em: 02 nov. 2025.