

Centro Paula Souza
Etec de Cubatão
Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS AÇÕES SOCIAIS REALIZADAS POR
MITRAS DIOCESANAS: Estudo de Caso na Sociedade São Vicente de Paulo**

Felipe Oliveira da Silva¹

João Victor Pinheiro da Silva Corrêa²

Mariana Ferreira Fernandes³

Resumo: Este artigo aborda o planejamento estratégico no terceiro setor, justificando-se pela carência de estudos sobre o tema e pela ausência de planos formais nessas organizações. O objetivo geral é analisar como a falta de planejamento estratégico impacta a eficácia das ações sociais na Mitra Diocesana de Cubatão, propondo um modelo de gestão adaptado. A pesquisa é caracterizada como aplicada, com abordagem descritiva e exploratória, utilizando o estudo de caso na Sociedade São Vicente de Paulo. Os procedimentos metodológicos incluíram revisão bibliográfica, aplicação de formulários e realização de entrevistas com líderes da organização. Os resultados evidenciaram a carência de ferramentas administrativas e a não sistematização de documentos, limitando a eficácia das ações. Como proposta de intervenção, foi idealizado um aplicativo com a ferramenta *Kanban* para auxiliar no planejamento e gestão das atividades sociais. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de planejamento é crucial para a otimização dos resultados no terceiro setor.

Palavras-chave: Administração. Terceiro Setor. Planejamento Estratégico. Ferramentas Administrativas.

Abstract: This article addresses strategic planning in the third sector, justified by the scarcity of studies on the topic and the absence of formal plans in these organizations. The general objective is to analyze how the lack of strategic planning impacts the effectiveness of social actions within the Diocesan Curia of Cubatão, proposing an adapted management model. The research is characterized as applied, with a descriptive and exploratory approach, using a case study of the Society of Saint Vincent de Paul. The methodological procedures included a literature review, the application of questionnaires, and interviews with the organization's leaders. The results revealed a lack of administrative tools and the absence of document systematization, limiting the effectiveness of the actions. As an intervention proposal, an application using the Kanban tool was designed to support the planning and management of

¹ Aluno do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – felipe.silva2177@etec.sp.gov.br

² Aluno do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – joao.correa90@etec.sp.gov.br

³ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – mariana.fernandes39@etec.sp.gov.br

social activities. It is concluded that the adoption of structured planning practices is essential for optimizing results in the third sector.

Keywords: Administration. Third Sector. Strategic Planning. Administrative Tools.

1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, as ferramentas administrativas são imprescindíveis para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, pois desempenham um papel crucial na orientação e estruturação de uma organização, alinhando as ações com base nos objetivos de médio a longo prazo. Nesse contexto, o planejamento estratégico, quando aplicado às ações sociais, permite que essas iniciativas sejam eficazes e relacionadas às reais necessidades da comunidade, ampliando seu impacto social.

O Terceiro Setor, por sua vez, é representado integralmente por organizações sem fins lucrativos, identificando-se na área de soluções referentes a questões sociais, tendo como propósito a geração de serviços de caráter público, distinguindo-se do Primeiro Setor, o Governo, e do Segundo Setor, composto por empresas de iniciativa privada e fins lucrativos. Este termo foi adotado do inglês *Third Sector*, diretamente ligado a *Non Profit Organization*, sendo incorporado ao português brasileiro como “Terceiro Setor – Organizações sem fins lucrativos”.

Além do mais, com base em um levantamento exploratório realizado em maio de 2025 junto a instituições religiosas de Cubatão, constatou-se que as instituições religiosas associadas à Mitra Diocesana da cidade têm presença significativa em bairros carentes; entretanto, não possuem um planejamento estratégico eficiente nem um orçamento específico para essas ações. Dessa forma, os dados comprovam que a falta de planejamento estratégico nas ações sociais limita o alcance e prejudica a eficácia dos serviços sociais efetuados. Consequentemente, evidencia-se como a ausência desse planejamento interfere nas ações sociais desenvolvidas pela Sociedade São Vicente de Paulo. Logo, define-se o seguinte problema de pesquisa: Como a ausência de planejamento estratégico limita o alcance e a eficiência das ações sociais realizadas pela Sociedade São Vicente de Paulo?

Diante disso, este artigo delimita-se ao estudo do planejamento estratégico no terceiro setor na cidade de Cubatão, elegendo-se a Sociedade São Vicente de Paulo, no período de fevereiro a dezembro de 2025, como representante geral do terceiro setor e das mitras diocesanas neste estudo, pois apresenta um histórico de carência no uso de ferramentas administrativas.

Supõe-se que a ausência de conhecimento referente às ferramentas administrativas está relacionada à desorganização do planejamento nas ações de assistência da organização.

Presume-se que a implementação de ferramentas de planejamento estratégico aumenta a eficiência no atendimento às famílias assistidas.

Pressupõe-se que as ações sociais do terceiro setor realizadas por organizações religiosas têm um déficit no uso de ferramentas administrativas.

O presente estudo mostra-se relevante pela oportunidade de auxiliar organizações do terceiro setor que realizam ações sociais a colmatar lacunas de conhecimento acerca do tema e suprir a carência de pesquisas sobre a importância do planejamento estratégico no âmbito das ações sociais, pois a ausência desse planejamento compromete a eficiência e a eficácia das ações sociais, podendo, assim, limitar o alcance destas.

Com isso, o presente artigo tem como objetivo geral analisar como a falta de planejamento estratégico impacta a eficácia das ações sociais na Mitra Diocesana de Cubatão, propondo um modelo de gestão adaptado, por meio dos seguintes objetivos específicos: mapear os processos atuais de execução das ações sociais na Sociedade São Vicente de Paulo; identificar quais são os impactos da falta de planejamento estratégico nas ações sociais e propor a implementação de um planejamento estratégico formalizado para as ações sociais.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada de método hipotético-dedutivo, com abordagem quali-quantitativa e objetivos descritivos e exploratórios. Para a coleta de dados, empregaram-se a pesquisa bibliográfica e o levantamento de campo, por meio de questionários aplicados aos responsáveis pelas ações sociais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração

A palavra administração tem origem nos prefixos latinos *ad* (direção) e *minister* (subordinação), remetendo à ideia de estar sob comando ou orientação de alguém. Segundo Chiavenato (1999, p. 6), administração “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos organizacionais”. O autor acrescenta ainda que ela funciona como “o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, chegando ao êxito no alcance de resultados”.

Nesse sentido, a administração se configura como elemento vital para a sobrevivência de organizações do terceiro setor, como a Sociedade São Vicente de Paulo. Uma gestão eficiente garante o adequado gerenciamento dos recursos adquiridos, que sustentam as ações sociais e asseguram o funcionamento da instituição, permitindo que seus objetivos organizacionais sejam alcançados.

Contudo, em um ambiente dinâmico e repleto de incertezas, típico do contexto em que essas organizações estão inseridas, a simples execução das atividades não garante o sucesso. Torna-se necessário definir estratégias coerentes e eficazes, capazes de orientar o melhor caminho a seguir e assegurar a continuidade e a efetividade das ações sociais desenvolvidas.

2.2 Estratégia

A estratégia pode ser compreendida como a definição dos caminhos que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos, sendo essencial que essa estratégia seja única, coerente e funcional para garantir a efetivação dos resultados pretendidos. Derivada do termo grego *strategia*, que significa “escritório do general”, a estratégia é conceituada por Ansoff (1990, p. 93) como “regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento da organização”. Já Wright (2000, p. 24) afirma que a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Dessa forma, a adoção de estratégias nas ações sociais da Sociedade São Vicente de Paulo, que orientem a instituição em um caminho específico e alinhado à sua missão, torna-se fundamental para garantir o êxito das atividades e assegurar o alcance dos objetivos organizacionais. Como reforça Alday (2017, p. 14), ao contextualizar o processo de formulação estratégica, “esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Assim, fica evidente que a estratégia não se trata de um processo meramente formal, mas do conjunto de escolhas que direciona a organização para atingir seus objetivos da melhor maneira possível.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surge da necessidade de um planejamento feito de forma estratégica pela organização, sendo um setor crucial para o direcionamento e posicionamento das organizações, visto que, entre os pilares da administração (planejar, organizar, dirigir e

controlar), o planejamento atua como guia para o restante, sendo um bom planejamento a base para a concretização de todos os outros pilares. Para Drucker, em seu livro *Introdução à Administração* (2012), ele o conceitua como:

“Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Ademais, Bryson et al. (2011, p. 317) dizem que planejamento estratégico é o “esforço deliberado e disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que ela faz, e por quê”.

Diante disso, o planejamento estratégico pode ser entendido como um planejamento que traduz uma simples estratégia em um plano formal e lógico de ações em conjunto, através de um processo contínuo que visa ao estabelecimento de objetivos, metas e estratégias como forma de planejar o futuro da organização, definindo o destino que a organização quer chegar e os meios pelos quais ela vai seguir para concretizar esse futuro almejado.

Outrossim, Fernandes (2012, p. 58) diz que o primeiro passo para a elaboração de um planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico, estabelecendo primeiramente as questões que caracterizam a organização, como sua missão, visão e valores. Por fim, para concluir o diagnóstico, devem ser identificadas, em seu ambiente interno, suas forças e fraquezas e, no ambiente externo, as oportunidades e ameaças que cercam a organização, para que, a partir dessa análise, seja definido um posicionamento estratégico perante o diagnóstico.

Em vista disso, o planejamento estratégico se faz indispensável para o sucesso de organizações, pois garante uma visão bem estruturada do futuro da organização, o que auxilia no bom planejamento e na gestão dos recursos utilizados, fazendo com que a tomada de decisão seja mais segura e coerente.

2.4 Ferramentas Estratégicas

Conforme já exposto, um dos produtos esperados do diagnóstico estratégico é a relação de fatores envolvendo o ambiente externo e interno da organização. Para isso, a análise SWOT é uma ferramenta administrativa que auxilia nesse processo, analisando de forma minuciosa a estrutura interna da organização e de que forma os fatores externos influenciam nela. Ademais, Luecke (2009, p. 23) acrescenta que “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores

e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

No que diz respeito ao ambiente interno, que está sob o controle da organização, as forças representam os pontos fortes que conferem vantagem para a organização, enquanto as fraquezas são os pontos nos quais a organização percebe fragilidade e vulnerabilidade. O ambiente externo, segundo Fernandes (2012, p. 59), é o meio no qual a organização está inserida, que é compartilhado entre todas as organizações de um mesmo ramo de atuação. Logo, o ambiente externo é composto por fatores que a organização não pode controlar, sendo estes as oportunidades, que são os aspectos externos pelos quais a organização pode se beneficiar, e, em contrapartida, as ameaças, que são aspectos externos que oferecem um potencial risco para a organização, podendo causar danos se fora de controle (FERNANDES, 2012, p. 60).

Em suma, a matriz SWOT se mostra como uma ferramenta estratégica para as organizações, pois, através dela, é possível compreender o ambiente que as cerca para uma tomada de decisão assertiva, fazendo com que organizações do terceiro setor que atuam em prol da comunidade consigam mapear de forma certa o ambiente ao seu redor e agir perante esse cenário com um planejamento estratégico adequado.

Outra importante ferramenta é o quadro *Kanban*, pois, segundo Oliveira et al. (2018, p. 61), as ferramentas de controle visual são importantes para as organizações por serem um meio de comunicação para informar, de forma rápida e clara, a forma pela qual o trabalho deve ser executado, sendo possível notar também possíveis desvios no processo. Com isso, a ferramenta japonesa de gerenciamento *Kanban*, que tem origem da palavra japonesa que significa “cartão” ou “registro visível”, é um método de sinalização visual para organização do fluxo de tarefas separadas em etapas, que buscam organizar os processos de forma a deixá-los mais visíveis e claros, facilitando sua execução.

2.5 Terceiro Setor

O Terceiro Setor é uma das áreas dos negócios no mercado capitalista que visa não ter lucro financeiro, mas, sim, ajudar os mais necessitados com ações sociais, ou seja, focando na área pública sem vínculo ao governo, sendo também privada e formal. Segundo Salamon e Anheier (1992, p. 128), “Com base nisso, conclui-se que a definição mais útil é a ‘estrutural/operacional’, que inclui no setor sem fins lucrativos organizações que compartilham cinco características básicas: formais, privadas, sem fins lucrativos, autônomas e voluntárias”.

Algumas atuantes dessa área são as Organizações Não Governamentais (ONGs), ou podem ser chamadas de Organizações da Sociedade Civil (OSC), as quais são definidas pelo Sebrae (2022) como entidades sem fins lucrativos que atuam em ações solidárias de caridade para determinados grupos, podendo atuar em áreas como saúde, educação, meio ambiente, defesa de minorias, entre outros, em esfera local, nacional e até internacional.

Em outras palavras, “encontra-se, portanto, preenchendo as lacunas da sociedade onde o governo não alcança e ao mercado não interessa” (NUNES, 2006, apud NUNES, 2023, p. 18). No Brasil, essas sociedades privadas sem fins lucrativos têm grande importância na economia brasileira, visto que essas organizações do Terceiro Setor se fortaleceram diante do cenário sociopolítico das décadas de 70 e 80, com a ascensão da busca pelo direito de acesso a bens e serviços pela população, em contrapartida da incapacidade do Estado em assumir este papel (FISCHER, 2002, p. 41, apud CARVALHO, 2004, p. 29).

A consolidação do conceito e das práticas do Terceiro Setor, seus processos de participação social (conselhos, fóruns, redes sociais) são amplamente discutidos por estudiosos como Gohn (2008), em seu artigo *Abordagens Teóricas no Estudo dos Movimentos Sociais na América Latina*, enquanto Tenório (2005) enfatiza a gestão social com base na ação comunicativa e cidadania deliberativa.

Segundo a literatura internacional sobre o setor sem fins lucrativos, o desenvolvimento do Terceiro Setor depende de arranjos institucionais e históricos (rotas ou “social origins”) que explicam variações entre países na presença e força das organizações sem fins lucrativos, perspectiva teórica consolidada por Salamon e Anheier (1998) no volume *Origens sociais da sociedade civil: explicando o setor sem fins lucrativos em nível transnacional*.

Desta forma, o estudo irá focar em uma das instituições do Terceiro Setor, sendo esta a Igreja, pois, no Brasil, a legislação de 2003 (Lei nº 10.825/2003) reconheceu as organizações religiosas como um tipo específico de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, que se enquadram no Terceiro Setor.

2.6 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

Mas, para esse importante setor da economia, o planejamento estratégico é muito importante, pois, sem objetivos claros e metas bem traçadas, pode haver desperdícios de materiais. Além disso, essas instituições têm que prestar contas aos seus stakeholders e possuem alta exposição a contextos regulatórios e políticos; Por isso, é preciso utilizar mecanismos de monitoramento e avaliação presentes nas ferramentas administrativas do planejamento

estratégico. No entanto, outros autores criticam a formalidade exacerbada do planejamento em contraposição ao estratégico. Henry Mintzberg alerta que muitas estratégias surgem na prática, e não apenas no planejamento *top-down*. Segundo Mintzberg (1994), na revista *Harvard Business Review* (edição jan./fev.), ocorre “a queda e a ascensão do planejamento estratégico”. ONGs frequentemente desenvolvem estratégias emergentes, adaptativas, reagindo a crises, oportunidades e relacionamentos com a comunidade. A teoria de Mintzberg pode orientar ONGs a não ficarem rígidas, mas a serem capazes de ajustar seus planos conforme o contexto muda.

Em outros artigos, foi comprovado que o planejamento estratégico modifica significativamente alguns setores das ações sociais realizadas pelas ONGs, dado que Carvalho (2002, p. 160) afirma que as áreas onde foi percebida maior melhoria foram: comunicação com o público-alvo, execução de projetos, parcerias e alianças, avaliação dos resultados obtidos, comunicação com mantenedores, identificação de demandas, comunicação com colaboradores, entrosamento da equipe, planejamento de ações e motivação.

De forma geral, as melhorias obtidas foram superiores para as áreas de gestão consideradas mais importantes, demonstrando a eficácia na utilização do planejamento estratégico. Os maiores impactos foram observados nos assuntos: parcerias, alianças, execução de projetos e motivação

Em virtude dos fatos apresentados, tendo como propósito central de nossa intervenção o fortalecimento das referentes capacidades de gestão organizacional das instituições vicentinas na Região Pastoral de Nossa Senhora da Lapa de Cubatão, por meio da introdução de práticas de planejamento estratégico adaptadas à sua realidade, busca-se, portanto, oferecer um direcionamento metodológico que auxilie na estruturação das ações sociais, tornando-as mais eficazes e alinhadas aos seus objetivos institucionais.

2.7 Metodologia

A pesquisa utilizou estudo de caso único com abordagem quali-quantitativa. Foram aplicados 4 formulários à 3 vicentinos e realizadas 4 entrevistas, complementadas por análise documental e observação participante.

No que tange aos materiais que contribuíram para nossa pesquisa de campo, as entidades que cooperaram com a coleta de dados foram a Sociedade São Vicente de Paulo (SSVP), mais precisamente a conferência sob a responsabilidade do atual presidente Denir, a Mitra Diocesana Paróquia Nossa Senhora da Lapa, outras paróquias localizadas na cidade

de Cubatão e na Diocese de Santos. Elas se conectam a partir da hierarquia definida pela área de atuação de uma Mitra Diocesana.

Segundo o site da Arquidiocese de Belo Horizonte, "mitra" vem do nome de um barrete alto e cônico, fendido nas laterais superiores, com duas faixas que caem sobre as espáduas. Foi usada nas antigas culturas persa, egípcia e assíria. Hoje, ela é usada pelos bispos e outros dignitários da Igreja, em determinados atos litúrgicos, ou seja, é um paramento litúrgico que o bispo, arcebispo, abades ou o papa usam para mostrar a sua importância e sua hierarquia, mostrando assim sua autoridade.

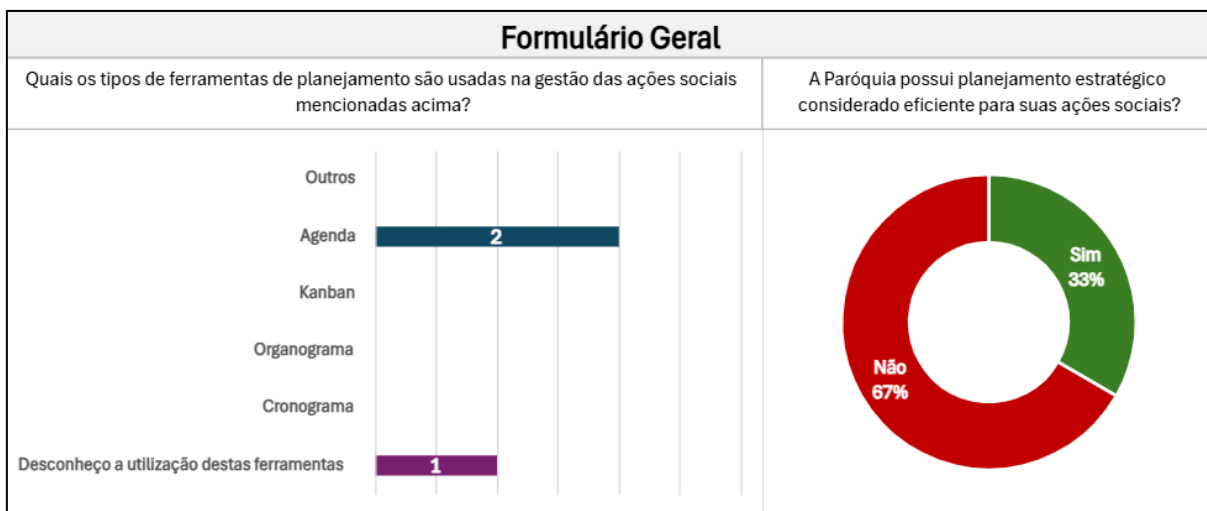
Com essa breve explicação, é de fácil entendimento que o termo “Mitra Diocesana” foi tirado justamente do significado do próprio paramento litúrgico. Para se referir ao domínio do bispo sobre uma determinada região, usa-se o termo para se referir à instituição religiosa com um CNPJ, ou seja, para se referir burocraticamente a uma igreja católica, pois todas estão subordinadas a um bispo.

Isto dito, a Sociedade de São Vicente de Paulo é uma organização civil de leigos, homens e mulheres, dedicada ao trabalho cristão de caridade. Foi criada em 23 de abril de 1833, em Paris, na França, por um grupo de seis jovens universitários católicos e um senhor mais velho, com o objetivo de aliviar o sofrimento das pessoas vulneráveis e fortalecer a fé de seus membros. Rapidamente, a Sociedade espalhou-se pelo mundo e já está presente em 150 países.

Em seu trabalho caritativo, auxilia diariamente cerca de 30 milhões de pessoas, por meio da dedicação dos cerca de 800 mil voluntários que formam a sociedade vicentina. Internacionalmente, a Sociedade de São Vicente de Paulo é membro da Organização das Nações Unidas, participando do Conselho Econômico e Social (Ecosoc). No Brasil, a instituição foi fundada em 1872. No nosso país, são aproximadamente 153 mil membros, também conhecidos como confrades (homens) e consócias (mulheres). Aqui, a instituição mantém creches, escolas, projetos sociais, lares de idosos e contato semanal com cerca de 74 mil famílias em necessidade.

Tendo isso em mente, realizamos um formulário geral para termos ciência do grau de conhecimento referente ao planejamento estratégico das mitras diocesanas da região, conseguindo respostas de duas igrejas de Santos e uma de Itanhaém, respondidas pelos seus respectivos administradores gerais.

Gráfico 1 - Dashboard sobre os resultados do formulário geral.



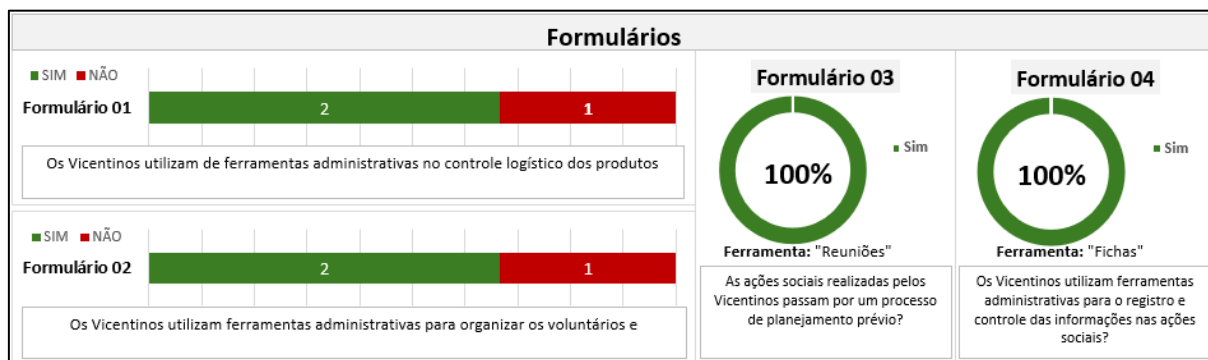
Fonte: O grupo, 2025.

É declarado, através do formulário, que a maioria das mitras não reconhece a existência de um planejamento estratégico eficiente em suas ações, o que pode levar a desafios na gestão, comprometendo a jornada ao cumprimento das metas estabelecidas previamente. Porém, também se torna evidente que são utilizadas ferramentas estratégicas, como a agenda, para manter um certo nível de organização nas ações realizadas.

Após a obtenção desse conhecimento sobre o grau de planejamento aplicado nas mitras, ficou decidida a escolha de uma mitra localizada em Cubatão, a Paróquia Nossa Senhora da Lapa, que foi eleita para ser a representante geral das mitras de Cubatão. Para ela foi enviado o mesmo formulário abordado anteriormente, no qual obtivemos as mesmas respostas; contudo, para termos um aprofundamento, realizamos entrevistas presenciais para entendermos a sua realidade.

Após realizarmos a entrevista, buscamos nos aprofundar ainda mais nos processos de planejamento, desenvolvendo outros 4 formulários para comprovar e embasar os dados obtidos anteriormente, desta vez sendo enviada uma melhor a uma das conferências da Sociedade de São Vicente de Paulo, que se encontra localizada dentro da região pastoral da mitra Nossa Senhora da Lapa.

Gráfico 2 - Dashboard sobre os resultados dos quatro formulários enviados posteriormente.



Fonte: O grupo, 2025.

No primeiro formulário entregue, com o propósito de compreender os processos e a organização dos produtos alimentícios adquiridos pela sociedade, houve 3 respondentes, sendo o atual presidente da conferência, a tesoureira e um voluntário, que retornaram informando que a obtenção desses produtos é, em sua maior parte, proveniente de doações de fiéis, apresentando grandes desafios no estabelecimento de relações com fornecedores fixos, como empresas do setor mercantil. Já o estoque desses produtos alimentícios se dá pelo método simplificado de etiquetagem, com a criação de grupos tendo como foco seu destino, garantindo uma distribuição justa e um impacto social positivo.

O formulário enviado subsequentemente tinha o objetivo de entender os processos de separação de funções internas dos Vicentinos, com as respostas das mesmas pessoas do formulário anterior. Percebe-se que existe um engajamento por parte dos voluntários como consequência da aplicação de reuniões regulares, porém com uma defasagem quanto à estrutura fixa de cargos definidos, devido às constantes mudanças ocorridas pela fragilidade de seu planejamento prévio.

Em sequência, foi enviado outro formulário com o propósito de visualizar o planejamento e o meio de avaliação da Sociedade São Vicente de Paulo, sendo respondido pelo presidente da conferência. Os resultados mostram que os planejamentos criados durante as reuniões já mencionadas apresentam pouca formalização e diversos desafios para sua continuidade, devido à sua estrutura fragilizada.

Por fim, o quarto e último formulário entregue buscou identificar o processo de documentação e registros das ações sociais da sociedade, igualmente respondido pelo presidente da conferência. As respostas obtidas apontam que todos os registros são físicos e

sistematizados, garantindo transparência nas informações e utilidade prática; entretanto, percebe-se a ausência de um cronograma dedicado e de um histórico dos dados obtidos nas ações, o que dificulta o estabelecimento de metas precisas e KPIs (Key Performance Indicator) para o aprimoramento das assistências realizadas.

Esses 4 formulários nos mostram que existem pequenos erros a serem corrigidos, principalmente no quesito da contínua formalização de alguns processos administrativos.

A fim de obtermos informações mais precisas, foram realizadas entrevistas nas instituições pesquisadas, com a primeira, segunda e terceira entrevistas sendo transcritas por meio digital, e a quarta gravada com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcrita manualmente para o meio digital.

A primeira entrevista foi realizada com o Reverendíssimo Senhor Padre Wilson Ribeiro Júnior, na Mitra Nossa Senhora da Lapa, administrada por ele. Esta teve duração de uma hora, seguindo uma estrutura rígida e estruturada, com foco único nas perguntas planejadas previamente. Durante a entrevista, o Reverendíssimo Padre abordou a atual realidade das ações realizadas dentro do domínio da Mitra, relatando as dificuldades financeiras na execução das ações sociais e que elas são compostas majoritariamente por voluntários da comunidade. Além disso, comentou sobre a Sociedade Vicentina e suas ações, inclusive sua relação com a Mitra, que se define como uma ajuda mútua, pois ele não tem controle direto dessa conferência.

Quanto à segunda entrevista, seguiu-se uma estrutura semelhante à da primeira, com duração de 40 minutos, realizada no mesmo local; porém, desta vez, com as recepcionistas e a tesoureira da mitra. Na entrevista, elas compartilharam sua percepção quanto ao planejamento das ações, revelando que, apesar dos desafios e limitações presentes, a organização se mostra eficaz. Além disso, mencionaram que as ações sociais são conduzidas pela Sociedade São Vicente de Paulo, que se divide em funções administrativas e operacionais, destacando a atenção com segurança, boa gestão das doações e suas assistências às famílias. Contudo, também mencionaram o caso de uma mãe com três filhos que teve sua situação agravada devido à resistência dos filhos ao tratamento contra as drogas.

Para um aprofundamento da Sociedade São Vicente de Paulo, realizamos uma terceira entrevista, desta vez em sua sede, seguindo uma estrutura semiestruturada, com duração de 30 minutos. A entrevista ocorreu de forma breve, com a presença do atual presidente, do ex-presidente atuando como voluntário, da tesoureira e de outros voluntários presentes no momento. Devido ao tempo disponível, não conseguimos realizar uma entrevista com perguntas mais críticas, focando apenas em explicar o objetivo de nossa pesquisa e garantir a permissão do atual presidente para a utilização da instituição como objeto de pesquisa, o qual, ao final,

permitiu a utilização do nome da sociedade. Antes de encerrar, foram deixados dois formulários para o aprofundamento do funcionamento de processos internos.

A quarta e última entrevista, similar à terceira em estrutura, teve a participação do presidente e do ex-presidente da conferência vicentina, com duração de 2 horas e 14 minutos. Foi abordada a realidade administrativa e operacional da Sociedade São Vicente de Paulo, destacando suas dificuldades, métodos de trabalho e princípios éticos. Deixaram claro que cada conferência é autônoma, mas segue as mesmas regras e princípios orientados pelo Conselho Central e pela Diocese, possuindo uma hierarquia claramente definida, conforme o livro de iniciação da Sociedade Vicentina entregue a todos que completaram o curso de inicialização obrigatória, o qual estrutura as relações entre conferências, conselhos e dirigentes espirituais.

Os entrevistados acentuaram a participação unicamente voluntária das atividades vicentinas, baseadas apenas na vocação religiosa e no compromisso cristão, o que impede a adoção de rotinas rígidas ou sistemas administrativos complexos devido ao conhecimento limitado da área. Além disso, essa participação unicamente voluntária ocasiona desafios quanto à mão de obra e à ausência de cargos remunerados, podendo gerar riscos jurídicos quanto a possíveis confusões entre voluntariado e vínculo trabalhista. Também mencionaram que as visitas às famílias assistidas não seguem cronograma fixo, sendo feitas de forma flexível e sigilosa para preservar a dignidade dos atendidos e garantir que as necessidades observadas sejam reais e não para exibição pública.

Foi ressaltado que não há uso sistemático de ferramentas administrativas ou tecnológicas, como os cronogramas mencionados, planilhas ou KPIs (Key-Performance Indicator) para análise de desempenho. Essa ausência se deve não somente ao fato de que as reuniões são discutidas oralmente para manter o sigilo, obtendo a avaliação de forma indireta por meio da rotatividade dos vicentinos nas visitas e do retorno espontâneo das famílias, mas principalmente à idade avançada da maioria dos membros, à sua não familiaridade com as tecnologias atuais e ao caráter não burocrático do trabalho vicentino.

Apesar disso, os membros reconhecem que uma modernização pode ser útil, especialmente com a implantação já programada de um sistema digital pela Diocese, que exigirá o cadastro de famílias e o controle de doações online via computador.

Diante dos dados expostos, percebe-se uma ocorrência significativa de desafios nos planejamentos executados pela Congregação São Vicente de Paulo, por conseguinte de não formarem metas e objetivos bem traçados. A ausência de cronogramas formais, mencionada pelos entrevistados, é mostrada por 100% das respostas nos formulários de aprofundamento sobre as paróquias e nos vicentinos, refletindo a cultura de improviso identificada por

Mintzberg (1994), mas também limita a mensuração de resultados, conforme alertado por Bryson et al. (2011). Ou seja, há pouquíssima estrutura, consentindo assim uma confusa utilização de mecanismos de mensuração para identificar o desempenho das decisões tomadas. Da mesma forma, a inadequação estrutural dos seus documentos ocasiona perda de dados; dessa forma, é possível constatar, com essa abordagem, a defasagem intelectual no que diz respeito às teorias administrativas.

Deste modo, foi ponderada a realização da análise SWOT, pois, como foi transcrito, Luecke (2009) aborda que, com a visibilidade dos pontos fortes e fracos, a equipe pode se preparar melhor para o ambiente externo e suas oscilações. Feita a análise, foram obtidos os seguintes resultados:

Internos: a elevada dedicação dos colaboradores e uma estrutura hierárquica bem estabelecida contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e adequada. Entretanto, a falta de tecnologia e a defasagem no conhecimento teórico-administrativo, com uma subsequente limitação na área técnica, são fraquezas a serem consideradas e observadas de perto.

Externos: a existência de organizações com o mesmo objetivo abre portas para parcerias e auxilia na arrecadação de materiais usados nas ações sociais; planilhas, cronogramas ou quadros produzidos de forma simples ajudariam em suas carências administrativas. Todavia, a inovação decorrente da tecnologia acaba por prejudicar os vicentinos que não têm acesso ou habilidade suficiente para utilizar inovações tecnológicas digitais, além da perda de informações importantes por falta de relatórios bem estruturados sobre as ações.

Diante dos resultados, o plano de ação foi adaptado à realidade operacional da SSVP do presidente Denir, recorrendo, deste modo, às ferramentas *kanban* como composição do app e à análise SWOT com o intuito de selecionar os dados mais importantes para idealizar o aplicativo.

Como proposta de intervenção, este artigo apresenta o conceito de um aplicativo móvel de gestão, idealizado para auxiliar no planejamento das ações sociais e facilitar a migração tecnológica das informações reunidas nas assistências para o sistema digital que será implementado pela Diocese na sociedade vicentina. O aplicativo foi pensado para ter três módulos principais: (1) cadastro de famílias assistidas, (2) quadro *kanban* para acompanhamento de ações, (3) relatórios trimestrais das assistências finalizadas.

Inicialmente, contido no menu principal, o usuário encontrará duas seções centrais: “Quadro Kanban” e “Somos SSVP”. No que tange à aba “Somos SSVP”, compete a função de reforçar o vínculo institucional e espiritual dos Vicentinos, apresentando a Missão, Visão e

Valores da Sociedade de São Vicente de Paulo, além de um breve histórico do seu patrono, de forma a relembrar o papel do Vicentino enquanto agente de caridade e transformador social.

Quanto à aba “Quadro Kanban”, se encontrará o núcleo funcional da proposta, com foco na organização das ações sociais. Deverá ser composta por um quadro *kanban* que demonstrará os bairros atendidos, meses de acompanhamento das famílias assistidas, objetivos e metas, com informações críticas para o estabelecimento de KPI (*Key-Performance Indicator*) das visitas e assistências finalizadas, promovendo, assim, maior agilidade na comunicação interna, padronização das informações e apoio à tomada de decisão.

Além disso, o aplicativo prevê uma seção de cadastro das famílias assistidas, facilitando o controle e a atualização das informações. O aplicativo deverá ser concebido para dispositivos móveis, garantindo praticidade no acesso e armazenamento de informações. Considerando seu perfil etário e familiaridade tecnológica, sua viabilidade se encontra na utilização de programas *nocode* e no armazenamento de dados através de planilhas no programa Excel, conectadas por uma API (*Application Programming Interface*) que fará a conexão entre elas. Há a possibilidade de, posteriormente, ser aplicado a outras organizações que realizam ações sociais devido à sua flexibilidade modular.

Os Vicentinos irão depender de parcerias com universidades para as suas devidas capacitações em relação à ferramenta de intervenção. Como mostrado anteriormente no artigo, os Vicentinos demonstram receio em relação às novas tecnologias; com os treinamentos feitos de maneira gradual e sem possíveis falhas, o receio pode ser diminuído ou até extinguido, levando-os a uma melhor integração e uso do aplicativo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo feito nos vicentinos confirmou que a ausência de planejamento estratégico formal limita a eficácia das ações sociais. A primeira hipótese foi validada pelos dados, que mostram correlação entre falta de ferramentas e desorganização. A terceira hipótese também se confirmou, com evidências de que organizações religiosas têm menor adoção de ferramentas gerenciais.

Quanto à segunda hipótese, não foi validada, pois durante o processo foram identificados obstáculos na aplicação do app proposto, o que acabou por impossibilitar sua implementação, consequência direta da resistência à adoção de novas tecnologias por parte dos vicentinos devido à sua faixa etária e à regra vicentina que busca o sigilo total das informações.

É notável que o problema de pesquisa foi respondido com êxito, pois os formulários analisados demonstram que há uma defasagem no conhecimento referente ao planejamento estratégico, impactando diretamente na gestão das ações sociais realizadas por organizações do terceiro setor, estando evidente pela estrutura fragilizada decorrente da carência de documentação formal para registros das ações e da ausência da utilização sistemática de ferramentas administrativas para sua continuidade e definição de metas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento da análise sobre os efeitos práticos da aplicação de ferramentas de gestão em instituições religiosas e a viabilidade de implementação do aplicativo proposto em outras paróquias ou entidades assistenciais pertencentes ao terceiro setor. Desta forma, será possível avaliar, de forma concreta, como o uso do planejamento estratégico e de ferramentas administrativas pode transformar positivamente o funcionamento das ações sociais.

Diante deste estudo, fica visível a importância do uso do planejamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos deste setor social, sejam elas religiosas ou de cunho unicamente filantrópico, pois auxilia diretamente na tomada de decisão das ações, garantindo, assim, uma melhor sistematização das assistências realizadas e, consequentemente, uma melhora no desenvolvimento, na organização e na continuidade destas.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Revista da FAE, [S. l.], v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990
- BRYSON, J. M.; EDWARDS, L. H.; VAN SLYKE, D. M. Getting strategic about strategic planning research. Public management review, v. 20, n. 3, p. 317-339, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 16.
- FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 17 out. 2025.
- HENDERSON, B. D. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, Boston, 1994. Disponível em: https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025.
- JUNQUEIRA, L. A. P. O Setor Terceiro: um estudo comparado. São Paulo: USP, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/publico/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.
- MITRA ARQUIDIOCESANA DE BELO HORIZONTE. Instituições. [Belo Horizonte, MG]: Mitra Arquidiocesana de Belo Horizonte, [s.d.]. Disponível em: <https://arquidiocesabh.org.br/arquidiocese/instituicoes/mitra-arquidiocesana-de-belo-horizonte/mitra-arquidiocesana/>. Acesso em: 12 out. 2025.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, jan.–fev. 1994. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. Acesso em: 03 set. 2025.

NUNES, C. A. Planejamento Estratégico no Terceiro Setor: Uma Análise Bibliométrica em Organizações Filantrópicas Não Governamentais. 2023. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023. Disponível em:

https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/5132/6/MONOGRAFIA_PlanejamentoEstrat%c3%a9gicoTerceiro.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of the non-profit sector II: The problem of classification. ResearchGate, 1992. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/246955807_In_search_of_the_non-profit_sector_II_The_problem_of_classification?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 out. 2025.

SEBRAE. O que é uma Organização Não Governamental (ONG). [S. l.]: Sebrae, [s.d.].

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong,ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 out. 2025.

SOCIEDADE DE SÃO VICENTE DE PAULO (SSVP). Quem Somos. [S. l.]: SSVP, [s.d.].

Disponível em: <https://www.ssvpbrasil.org.br/quem-somos>. Acesso em: 14 out. 2025.

VIEIRA, M. F. C. R. C. Planejamento estratégico e terceiro setor: A busca da sustentabilidade. 2007. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/ccrh/a/RS3GPtZ4kHcBH4ZqQgYtmsJ/?format=pdf&lang=pt&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 out. 2025.

WRIGHT, Peter L. et al. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000