

Mapeamento dos desafios do terceiro setor: estratégias para gestão e clima organizacional

Carla Guimarães Lucca - 612240023@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Carolina Aparecida Domingos Pereira Silva - 612240009@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Edilene da Silva - 612240026@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Elis Regina Garcia - 612240042@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Marina Duarte Galindo - 612240011@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Vinicius Dainez Garcia - 612240033@faculdade.cefsa.edu.br - FESA

Orientador Me. Peterson Carlos Pirola - pro21002267@cefsa.edu.br - FESA

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância do planejamento estratégico para a gestão de excelência em instituições educacionais do Terceiro Setor, a partir dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), criado em 1991 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Considerando que a cultura organizacional influencia diretamente a motivação, o comprometimento e o bem-estar dos colaboradores. A pesquisa parte do marco teórico que relaciona cultura, clima organizacional, liderança transformacional e gestão humanizada como fatores centrais para o fortalecimento institucional. A metodologia adotada classifica-se como pesquisa aplicada, de caráter exploratório, com abordagem quali-quantitativa, fundamentada em levantamento bibliográfico e em pesquisa de campo por meio de questionários aplicados em instituições educacionais de São Bernardo do Campo. Os resultados esperados incluem o diagnóstico dos principais desafios enfrentados pelas organizações, como dificuldades de alinhamento estratégico, problemas de comunicação interna, ausência de acolhimento e suporte emocional, além de elevados índices de afastamento de profissionais por questões de saúde mental, conforme estudos recentes. A análise prevê o cruzamento dos dados coletados, permitindo a proposição de intervenções voltadas à melhoria dos processos internos, fortalecimento da gestão de talentos e promoção da eficácia organizacional.

Palavras-chave: Cultura. Clima organizacional. Planejamento estratégico. Liderança transformacional. Gestão humanizada.

Introdução

Para que administradores e colaboradores exerçam suas funções de forma eficaz, é necessário que conheçam profundamente a cultura organizacional da instituição na qual atuam. Esse entendimento proporciona alinhamento entre crenças, valores e práticas, promovendo um ambiente de trabalho que favorece a motivação e o comprometimento. No contexto de instituições educacionais, que lidam com bens intangíveis de valor social imensurável, como o conhecimento, essa compreensão torna-se fundamental. A partir disso, este artigo se propõe a responder à seguinte questão: qual a importância do planejamento estratégico para uma gestão de excelência — conforme o entendimento do Modelo de Excelência da Gestão

(MEG), criado em 1991 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) — para o desenvolvimento das instituições educacionais?

As instituições educacionais do terceiro setor enfrentam desafios complexos, as de terceiro setor ainda mais, que incluem a ausência de estratégias eficazes para o alinhamento das equipes, a falta de acolhimento e suporte emocional para os profissionais e a necessidade de uma comunicação interna mais clara e fluida. Além disso, o aumento dos afastamentos de profissionais da educação por questões de saúde mental revela a urgência de criar um ambiente que priorize o bem-estar e a valorização do capital humano. Segundo a Associação Nova Escola (2022), cerca de 60% dos educadores relatam problemas recorrentes de ansiedade e cansaço extremo, reforçando a necessidade de ações direcionadas para equilibrar as demandas pedagógicas com práticas de acolhimento.

O objetivo central deste estudo é analisar a importância do planejamento estratégico para uma gestão de excelência, conforme o entendimento do MEG, a fim de promover eficiência, eficácia e efetividade nos processos de desenvolvimento das instituições educacionais. Complementarmente, de acordo com Luck (2009), a excelência na gestão educacional é alcançada por meio do planejamento estratégico que envolve a definição clara de metas, o uso eficiente de recursos e a integração de esforços da comunidade escolar. Assim, busca-se compreender como a implementação de estratégias eficazes pode aprimorar os processos organizacionais, promover uma cultura de acolhimento e comunicação clara e, consequentemente, elevar a eficiência e a motivação dos profissionais da educação.

Metodologia

O presente estudo pode ser classificado, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa (quali-quant). Esse tipo de investigação tem como foco compreender fenômenos, comportamentos e contextos, em vez de apenas quantificar dados.

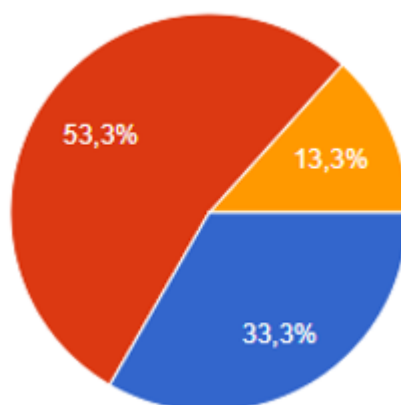
O objetivo do estudo é analisar a importância do planejamento estratégico para uma gestão de excelência conforme o entendimento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a fim de promover eficiência, eficácia e efetividade dos processos - no desenvolvimento das instituições educacionais. Complementarmente, de acordo com Heloisa Luck (2009), a excelência na gestão educacional é alcançada por meio do planejamento estratégico que envolve a definição clara de metas, o uso eficiente de recursos e a integração de esforços da comunidade escolar. Luck destaca que a gestão estratégica orientada para a excelência é essencial para promover o desenvolvimento contínuo das instituições educacionais. Busca-se entender como a implementação de estratégias eficazes pode melhorar os processos organizacionais, promover uma cultura de acolhimento e comunicação clara, e, consequentemente, elevar a eficiência e a motivação dos profissionais.

Os procedimentos adotados incluem: (I) levantamento bibliográfico e estatístico sobre o cenário educacional atual, destacando os desafios enfrentados pelas instituições quanto ao clima e à cultura organizacional; (II) realização de pesquisa de campo por meio de questionários aplicados em instituições educacionais do terceiro setor de São Bernardo do Campo, a fim de diagnosticar fenômenos que possam comprometer o avanço dessas organizações, com ênfase na identificação com o trabalho desenvolvido, avaliação de clima, aderência ou conhecimento da cultura institucional, qualidade da comunicação utilizada, efetividade da gestão e saúde mental; (III) análise e cruzamento dos dados coletados, com aprofundamento das ideias centrais e elaboração de um diagnóstico; e (IV) proposição de intervenções destinadas a melhorar os processos internos, fortalecer a gestão de talentos e elevar os resultados organizacionais com qualidade e eficiência.

Resultados preliminares

A análise dos dados coletados inicialmente por meio de questionários semiestruturados em formato online, para 15 profissionais de equipes gestoras e 09 profissionais da equipe operacional que atuam em instituições educacionais do terceiro setor da cidade de São Bernardo do Campo – São Paulo, revelou alguns dos principais entraves enfrentados pelas instituições educacionais em relação à gestão estratégica, à cultura organizacional e ao bem-estar dos profissionais. Identificou algumas dificuldades de alinhamento entre equipes, falhas na comunicação interna, baixa valorização do capital humano e altos índices de afastamento por problemas de saúde mental, aspectos já apontados em estudos anteriores. Assim sendo, evidenciamos o resultado do gráfico abaixo:

Figura 1 – Resultado da pergunta 01 do questionário online disponibilizado para profissionais que atuam como gestores educacionais do terceiro setor

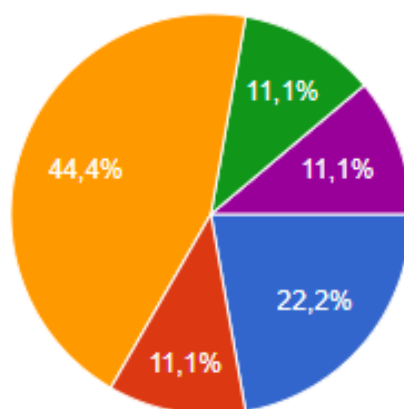


Fonte: Autoria própria (2025)

A figura 1 elucida os resultados das respostas a questão: Com que frequência sua equipe demonstra interesse e envolvimento nas atividades institucionais?

É possível compreender que em sua maioria, 53,3% frequentemente demonstram interesse, mas há momentos de desmotivação, 33,3% mostram-se engajados e participam ativamente, e poucos resultando em 13,3% raramente se envolvem de forma espontânea. Nesta questão, não houve respostas dos quais a equipe nunca demonstrou interesse nas atividades institucionais.

Figura 2 – Resultado da pergunta 03 do questionário online disponibilizado para docentes e equipe operacional que trabalham em unidades educacionais do terceiro setor



Fonte: Autoria própria (2025)

A figura 2 elucida os resultados das respostas a questão: Você se sente à vontade para compartilhar suas sugestões e preocupações com a liderança?

É possível compreender que em sua maioria, 44,4% afirmaram que às vezes realizam exposição de suas ideias, em contrapartida 22,2% sempre manifestam suas sugestões, enquanto outros raramente ou nunca expuseram suas preocupações, deixando clara a ausência de diálogo para a resolução de conflitos ou melhorias que poderiam ser compartilhadas.

Desta forma, a partir do cruzamento das variáveis observadas, prevê-se a formulação de um diagnóstico que evidencie a necessidade de práticas de gestão mais humanizadas, capazes de integrar planejamento estratégico, liderança transformacional e ações de cuidado voltadas à saúde emocional dos colaboradores. Os resultados poderão indicar que a adoção de processos de capacitação contínua, voltados tanto para aspectos pedagógicos quanto para o desenvolvimento de competências socioemocionais, serão potencializados quando houver um ciclo virtuoso de engajamento e motivação.

Considerações finais

Até o momento, com a pesquisa realizada foi possível constatar que as instituições educacionais do terceiro setor, inseridas em um cenário de rápidas transformações sociais e culturais, necessitam de práticas de gestão mais consistentes, baseadas no planejamento estratégico e na valorização do capital humano. A integração entre o MEG e os princípios da gestão educacional orientada para a excelência possibilita a criação de estratégias eficazes que contribuem para a melhoria dos processos internos, fortalecimento da cultura organizacional e promoção do bem-estar dos profissionais. Os resultados esperados reforçam que o investimento em liderança, comunicação clara e gestão humanizada pode não apenas superar barreiras internas, mas também ampliar o impacto social das instituições. Assim, conclui-se que a adoção de uma abordagem integrada e contínua de desenvolvimento profissional é essencial para consolidar ambientes educacionais mais colaborativos, inovadores e comprometidos com a formação de cidadãos conscientes e preparados para os desafios do século XXI. Nesse sentido, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e as propostas de autores como Luck (2009) poderão oferecer um caminho consistente para a elevação da eficácia organizacional, ao integrar planejamento estratégico e práticas de gestão humanizada, as instituições educacionais podem não apenas superar barreiras internas, mas também ampliar seu impacto

social, garantindo um ambiente colaborativo, inovador e comprometido com os desafios contemporâneos da educação.

Referências

ALBUQUERQUE, J. L. C.; OLIVEIRA, C. D. L. **Gestão estratégica no terceiro setor: desafios e oportunidades**. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, 2018.

CORREIA, Christiane de Miranda e Silva. **O impacto da implantação do modelo de excelência da gestão® (MEG) no desempenho organizacional das empresas reconhecidas no prêmio mineiro da qualidade** [manuscrito]. 2016. 148 f.: il., gráfs. e tabs. p.40.

FARAH, Marta Ferreira. **O setor público e o terceiro setor: intersecções e desafios**. In: Anais do IV Encontro Nacional de Pesquisa em Gestão Social, Curitiba, 2010.

FREITAS, Maria Ester; RODRIGUES, Suzana Branco. **Cultura Organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GOV.BR. **Os 8 fundamentos do novo modelo de excelência da gestão (MEG) disponível em:** <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg>> Acesso em: 21 nov. 2024.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mapa das organizações da sociedade civil (OSCS)**. Disponível em: <<https://mapaosci.ipea.gov.br/>> . Acesso em: 21 nov. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma abordagem estratégica**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

NOVA ESCOLA. Pesquisa revela que saúde mental dos professores piorou em 2022. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/21359/pesquisa-revela-que-saude-mental-dos-professores-piorou-em-2022#:~:text=Confira%20dados%20da%20pesquisa,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ensino%20p%C3%BAblico>> . Acesso em: 21 nov. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PALASSI, Márcia Regina; SILVA, Ailton de Souza. **Terceiro setor: organizações não governamentais e sustentabilidade no Brasil**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 4, p. 1-18, 2014.

SANTIAGO, Marcos. **O impacto da gestão por resultados na sustentabilidade das organizações do terceiro setor**. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 3, p. 614-633, 2019.