A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO DA MISSÃO PAZ NO ACOLHIMENTO DE MIGRANTES E REFUGIADOS

Autores: Henrique de Almeida Curti, Henrique Junqueira Zanini, Rafael Falcão Sartori

Colégio Técnico Antônio Teixeira Fernandes/Curso de Administração, Rua Paraibuna, 75, Jardim São Dimas - 12245-020 – São José dos Campos-SP, Brasil, Henriacurti@gmail.com, Henrique.zanini08@hotmail.com, rafaelfalcaosartori@gmail.com

Resumo: O Terceiro Setor desempenha papel fundamental na sociedade contemporânea ao suprir demandas sociais não plenamente atendidas pelo Estado e pelo mercado. Nesse contexto, destacam-se as organizações que atuam no acolhimento, na garantia de direitos e na integração social de migrantes e refugiados. O presente trabalho tem como objetivo analisar a atuação e a gestão organizacional da Missão Paz, instituição sediada em São Paulo e referência nacional no atendimento a pessoas em situação de mobilidade humana. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso de abordagem qualiquantitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e análise de dados secundários de órgãos como ACNUR, CONARE e relatórios internos da própria ONG. Os resultados indicam que a eficácia da instituição fundamenta-se na segmentação de suas atividades em cinco eixos operacionais e na adoção de um modelo híbrido e diversificado de sustentabilidade financeira. Conclui-se que o impacto social da Missão Paz decorre da integração entre o compromisso humanitário e a maturidade administrativa, evidenciando o planejamento estratégico, a gestão de recursos e a articulação em rede como pilares indispensáveis para a inclusão cidadã e perênia dessa população.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Missão Paz; Imigração; Refugiados; Inclusão Social.
Área do Conhecimento: Administração

Introdução

Segundo o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR, 2024), a aceleração dos conflitos globais e a degradação das condições socioeconômicas em diversos países têm impulsionado marcas históricas de pessoas em necessidade de proteção internacional, exigindo das nações acolhedoras a ampliação contínua de suas redes de cooperação e integração social.

Segundo dados divulgados pelo Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR, 2024), a crise global de mobilidade humana atingiu patamares inéditos, contabilizando aproximadamente 117,3 milhões de pessoas em situação de deslocamento forçado no mundo. Desse total, cerca de 43,4 milhões são refugiados sob o mandato da organização, enquanto 68,3 milhões correspondem a deslocados internos e 6,9 milhões a solicitantes de refúgio que aguardam a análise de seus processos.

O terceiro setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em causas sociais e de interesse público, desempenhando funções relevantes na promoção da cidadania, na defesa de direitos e no atendimento a grupos em situação de vulnerabilidade. Nesse campo de atuação, as organizações não governamentais (ONGs) figuram entre os principais exemplos, constituindo-se a partir de iniciativas da sociedade civil para desenvolver atividades em áreas centrais como educação, saúde, meio ambiente e direitos humanos.

Embora não integrem diretamente a administração pública nem visem ao lucro, essas entidades desempenham um papel decisivo na ampliação das redes de proteção social. Sua relevância reside sobretudo na capacidade de suprir e enfrentar demandas complexas que, frequentemente, ultrapassam o alcance ou a capacidade de atendimento das estruturas estatais e das dinâmicas do mercado tradicional.

Entre as diferentes frentes de intervenção social, destacam-se as ONGs voltadas ao acolhimento e à integração de refugiados e migrantes — indivíduos que chegam ao país em busca de

segurança e reconstrução de vida após vivenciarem situações de violência, instabilidade ou deslocamento forçado. Em resposta a essa realidade vulnerável, a atuação dessas organizações engloba a oferta de ajuda humanitária emergencial, orientação jurídica, ensino de idiomas, capacitação profissional e suporte psicológico.

Tais iniciativas extrapolam o alívio das necessidades imediatas; elas criam caminhos para a superação das barreiras iniciais da adaptação, impulsionando a autonomia individual e a integração efetiva dessas populações na sociedade de acolhida.

Nesse cenário de proteção e garantia de direitos, a Missão Paz foi selecionada como objeto deste estudo de caso. Trata-se de uma instituição filantrópica vinculada aos Missionários de São Carlos (Scalabrinianos) que, desde a década de 1930, desenvolve um trabalho contínuo no bairro do Glicério, em São Paulo. Ao longo de sua história, a entidade consolidou-se como uma das principais referências nacionais no acolhimento e apoio integral a sujeitos em situação de mobilidade humana. Portanto, a análise da trajetória da Missão Paz possibilita compreender, de forma prática e aprofundada, como uma organização do terceiro setor estrutura suas estratégias de assistência, gestão e integração social. Além disso, o estudo evidencia o valor indispensável das iniciativas da sociedade civil na garantia dos direitos humanos e na inclusão de populações migrantes e refugiadas.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a atuação da Missão Paz, organização localizada na cidade de São Paulo e reconhecida nacionalmente pelo atendimento prestado a imigrantes e refugiados. A pesquisa aborda a importância da instituição, sua estrutura organizacional, os serviços oferecidos e a aplicação de práticas de gestão voltadas à sustentabilidade de suas ações. Além disso, discute-se a relevância do planejamento estratégico, da administração de recursos e da articulação entre diferentes atores sociais para ampliar o impacto das organizações do terceiro setor. O estudo também apresenta dados sobre o crescimento dos fluxos migratórios no Brasil e evidencia a necessidade de instituições capazes de promover a inclusão social dessa população por meio de ações estruturadas e contínuas.

Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualiquantitativa, desenvolvida por meio do método de estudo de caso. A abordagem mista justifica-se pela necessidade de articular a dimensão numérica dos fluxos migratórios à interpretação qualitativa dos processos organizacionais, das estratégias de gestão e do impacto social gerado pelo objeto de estudo. O objeto de análise delimitado é a organização Missão Paz, sediada na cidade de São Paulo (SP), instituição de referência no acolhimento e suporte a migrantes e refugiados.

Para a fundamentação teórica e a consolidação dos conceitos relativos à condição dos refugiados e ao papel do terceiro setor, realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Esta etapa envolveu o levantamento, a leitura crítica e a sistematização de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas especializadas sobre a temática.

A coleta de dados quantitativos e institucionais pautou-se na exploração de fontes secundárias. Para traçar o panorama geral dos refugiados no Brasil e o volume de atendimentos da ONG, foram extraídos dados estatísticos de órgãos oficiais e instâncias governamentais e internacionais, tais como o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), o Ministério da Justiça e Segurança Pública e o Conselho Nacional para os Refugiados (CONARE), além de relatórios e documentos internos cedidos pela própria Missão Paz.

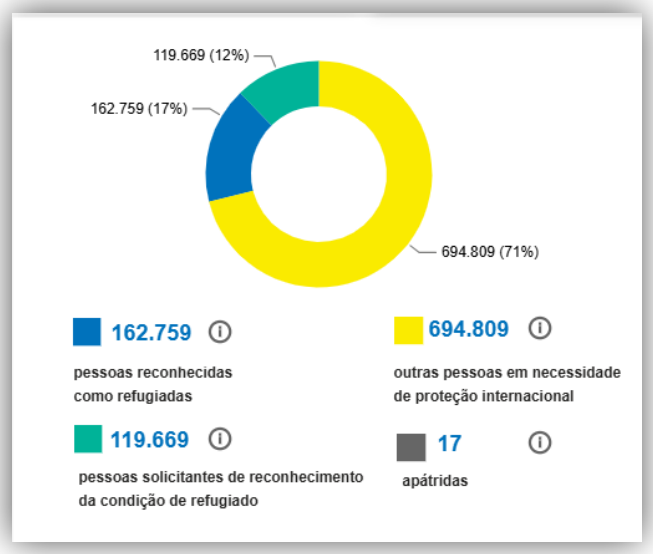
Por fim, o tratamento e a análise dos dados organizaram-se em duas frentes complementares: a estruturação de tabelas e gráficos quantitativos, voltados ao mapeamento temporal e demográfico dos fluxos de refugiados acolhidos, e a análise qualitativa dos documentos organizacionais. Essa combinação metodológica permitiu compreender não apenas o volume das demandas atendidas, mas também a eficiência e o alcance social das práticas desenvolvidas pela instituição.

Resultados

Para além da análise estritamente organizacional da Missão Paz, torna-se indispensável examinar o contexto migratório no qual a instituição está inserida. A compreensão desse panorama

macroestrutural é o que fundamenta e justifica a relevância social, a escala e a urgência das ações desenvolvidas pela entidade no território nacional. A Figura 1 sistematiza a distribuição das pessoas em necessidade de proteção internacional no Brasil, revelando a dimensão expressiva desse contingente no país.

Figura 1 – Pessoas em necessidade de proteção internacional no Brasil.



Fonte: ACNUR (2024)

De acordo com os dados apresentados, a maior parcela dessa população é composta por 694.809 indivíduos (71%), classificada sob a categoria de outras pessoas em necessidade de proteção internacional. O quadro é complementado por 162.759 refugiados já devidamente reconhecidos (17%), 119.669 solicitantes de reconhecimento da condição de refugiado que aguardam análise de seus processos (12%) e 17 indivíduos apátridas.

Estes números dimensionam a magnitude dos desafios postos ao Estado e à sociedade civil no que tange ao acolhimento inicial, à regularização documental e à integração de longo prazo dessa população. Diante do volume de demandas, evidencia-se a dependência estrutural em relação a instituições privadas sem fins lucrativos e altamente especializadas para operar na linha de frente da proteção social.

Complementando esse diagnóstico, a Figura 2 detalha a origem desses fluxos, evidenciando a pluralidade cultural dos grupos que chegam ao território brasileiro.

Figura 2 – Principais nacionalidades em necessidade de proteção internacional no Brasil



relacionado a 160 nacionalidades

Nacionalidade	Total
Venezuela	761.350
Haiti	105.887
Cuba	67.096
Afeganistao	7.685
Siria	7.127
Colombia	2.999
Republica Democratica Do Congo	2.101
Angola	1.762
Ucrania	1.669

Fonte: ACNUR (2024)

Conforme ilustrado na Figura 2, a população acolhida ou em busca de proteção no Brasil abrange indivíduos de aproximadamente 160 nacionalidades distintas. No topo do contingente quantitativo, destacam-se expressivamente as pessoas provenientes da Venezuela (761.350 pessoas), seguidas por populações oriundas do Haiti (105.887) e de Cuba (67.096). O relatório contempla ainda grupos expressivos vindos de países como Afeganistão, Síria, Colômbia e República Democrática do Congo.

A acentuada heterogeneidade de origens demonstra a complexidade dinâmica do fenômeno migratório contemporâneo no Brasil. Esse cenário exige que as infraestruturas de acolhimento ofereçam serviços altamente adaptados a múltiplos contextos socioculturais, linguísticos e jurídicos — premissa que baliza as práticas metodológicas da Missão Paz.

Neste cenário de múltiplas demandas, a Missão Paz surge como um epicentro de resposta humanitária e inserção social. Vinculada aos Missionários de São Carlos (Scalabrinianos), a instituição filantrópica atua na cidade de São Paulo desde a década de 1930. Dedicada ao acolhimento integral de migrantes, refugiados, solicitantes de refúgio e apátridas, a ONG presta atendimento contemporâneo a indivíduos de mais de 70 nacionalidades.

Para responder com eficiência a essa demanda diversa, sua estrutura operacional é subdividida em cinco eixos estratégicos de atuação:

Casa do Migrante: Unidade voltada ao acolhimento institucional provisório, garantindo moradia e alimentação;
Centro Pastoral e de Mediação dos Migrantes (CPMM): Núcleo responsável pela regularização documental, assistência jurídica, capacitação profissional, acesso a direitos (saúde e educação), cidadania e apoio comunitário;
Centro de Estudos Migratórios (CEM): Eixo encarregado da produção acadêmica, pesquisa aplicada e difusão científica sobre o fenômeno da mobilidade humana.
Eixos Transversais: frentes que articulam e cruzam ações complementares aos projetos principais;
Igreja Nossa Senhora da Paz: Espaço dedicado ao suporte espiritual, à convivência comunitária e à celebração da diversidade cultural.

A liderança executiva e pastoral da instituição é composta por religiosos como o Pe. Paolo Parise, o Pe. Antenor João Dalavechia e o Pe. Irmani Paulo Borsatto, atuando em sinergia com

equipes técnicas multidisciplinares qualificadas nas áreas de assistência social, saúde, educação, comunicação e captação. Nesse arranjo, o setor de Projetos cumpre papel decisivo ao elaborar propostas para editais públicos e privados, viabilizar recursos financeiros e firmar convênios com universidades, empresas e organismos nacionais e internacionais.

A manutenção contínua das atividades da Missão Paz apoia-se em um modelo de financiamento diversificado e sustentável, que articula doações da sociedade civil, patrocínios empresariais, repasses governamentais e parcerias com agências internacionais. Essa pluralidade de fontes financeiras garante à instituição a estabilidade necessária para manter seus serviços operacionais e responder com agilidade a variações na demanda migratória.

No âmbito governamental, a articulação com as esferas federal, estadual e municipal permitiu a formalização de parcerias expressivas, como o convênio firmado em 2014 no valor de R$ 1,2 milhão, recurso fundamental para a expansão da capacidade de vagas e para o aprimoramento dos serviços de acolhimento oferecidos. Além da cooperação com o poder público, a organização conta com o suporte financeiro de agências internacionais, destacando-se a parceria contínua com o ACNUR desde 2019. Esse incentivo destina-se ao financiamento direto do projeto de empregabilidade da ONG, viabilizando cursos de capacitação profissional e estratégias para a inserção efetiva de migrantes e refugiados no mercado de trabalho formal.

A sustentabilidade do projeto também envolve o apoio do setor privado e a mobilização comunitária. Em 2016, por exemplo, aportes concedidos pela iniciativa privada viabilizaram reformas de infraestrutura que geraram uma economia operacional direta de R$ 23 mil para a instituição.

Complementarmente, a solidariedade e as doações individuais da sociedade civil desempenharam um papel crucial em momentos de crise severa, como observado durante a pandemia de COVID-19. Nesse período emergencial, a captação de recursos e mantimentos garantiu não apenas a permanência contínua de 64 hóspedes na Casa do Migrante, mas também a distribuição diária de até 50 cestas básicas e kits de higiene para famílias vulneráveis da região.

Essa flexibilidade na captação de recursos e a rápida resposta logística demonstradas especialmente durante a emergência sanitária da COVID-19 revelam a capacidade de resiliência e adaptação organizacional frente a cenários de crise aguda.

Discussão

A análise integrada dos dados quantitativos e institucionais revela que a atuação da Missão Paz responde diretamente à complexidade e à magnitude do cenário migratório brasileiro contemporâneo. Ao confrontar os números oficiais do ACNUR (2024) que apontam mais de 694 mil pessoas necessitando de proteção e contingentes expressivos de venezuelanos (761.350) e haitianos (105.887) com a estrutura da organização, percebe-se a adequação de um modelo de atendimento capaz de acolher indivíduos de mais de 70 nacionalidades. A diversidade cultural e jurídica desse público justifica a divisão da ONG em cinco eixos estratégicos (Casa do Migrante, CPMM, CEM, Eixos Transversais e Igreja Nossa Senhora da Paz), demonstrando que a resposta ao acolhimento exige ações articuladas que vão desde a moradia temporária e assistência jurídica até a produção de conhecimento e suporte subjetivo.

Sob a perspectiva da Gestão Organizacional e da Administração no Terceiro Setor, o desempenho da Missão Paz evidencia como o planejamento estruturado e a divisão do trabalho são indispensáveis para sustentar a causa humanitária. A presença de lideranças religiosas em sinergia com equipes técnicas multidisciplinares e um setor de Projetos especializado exemplifica a aplicação prática de funções administrativas essenciais. Essa engenharia institucional permite que a ONG converta diretrizes éticas em processos operacionais eficientes, viabilizando o gerenciamento de demandas complexas tais como a regularização documental, capacitação profissional e assistência social de forma contínua e sistemática, mitigando as lacunas deixadas pelo aparato estatal.

Outro ponto central revelado pelos resultados diz respeito à sustentabilidade financeira e à capacidade de arranjo em rede da instituição. O modelo de financiamento híbrido que articula verbas públicas (como o convênio de R$ 1,2 milhão em 2014), cooperação internacional (projeto de empregabilidade com o ACNUR desde 2019), apoio da iniciativa privada (reformas em 2016 com economia de R$ 23 mil) e doações individuais reflete uma gestão estratégica de recursos. Essa

diversificação não apenas protege a instituição contra oscilações orçamentárias de fontes únicas, mas fortalece sua autonomia operativa e consolida seu papel como uma organização capaz de mobilizar diferentes setores da sociedade em prol de um objetivo comum.

Por fim, os dados relativos à atuação da ONG durante a pandemia de COVID-19 comprovam sua alta resiliência e adaptabilidade organizacional frente a cenários de crise aguda. A manutenção continuada de 64 hóspedes e a logística diária de distribuição de até 50 cestas básicas e kits de higiene demonstram a flexibilidade operacional e a rapidez de resposta do seu sistema de gestão. Em suma, os resultados discutidos confirmam que a eficácia da Missão Paz na proteção e integração de migrantes e refugiados não decorre unicamente de sua vocação filantrópica, mas sim de sua maturidade administrativa, rigor estrutural e capacidade de articular assistência emergencial com estratégias de inserção cidadã de longo prazo.

Conclusão

As considerações finais deste estudo evidenciam que a Missão Paz desempenha um papel fundamental na rede de proteção social e humanitária brasileira, atuando como um epicentro de acolhimento e inserção de migrantes e refugiados. A análise empreendida permitiu articular o contexto macroestrutural do país marcado por um volume expressivo de mais de 694 mil pessoas em necessidade de proteção internacional e por uma ampla diversidade de origens com a resposta micro-organizacional da instituição, demonstrando a aderência e a relevância de suas práticas frente às lacunas deixadas pelas estruturas estatais e de mercado.

Entre os principais achados, destaca-se que a eficácia da organização no atendimento a pessoas de mais de 70 nacionalidades sustenta-se em uma estrutura altamente especializada e segmentada em cinco eixos operacionais. Essa distribuição estratégica dos serviços garante que o suporte transite continuamente do atendimento emergencial (moradia e alimentação) para ações de médio e longo prazo, voltadas à autonomia dos sujeitos, como regularização documental, capacitação profissional, suporte psicológico e produção de conhecimento.

Do ponto de vista da Ciência da Administração, o trabalho comprovou que a continuidade das ações da Missão Paz é viabilizada pela aplicação rigorosa de processos de gestão, coordenação de equipes multidisciplinares e planejamento estratégico. O modelo híbrido e diversificado de sustentabilidade financeira que articula parcerias governamentais, organismos internacionais como o ACNUR, apoio da iniciativa privada e doações da sociedade civil demonstrou ser o pilar que assegura a autonomia, a previsibilidade orçamentária e a capacidade de resposta da instituição em cenários de incerteza.

Referências

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS REFUGIADOS (ACNUR). **Global Trends: forced displacement in 2023**. Genebra: ACNUR, 2024. Disponível em: https://www.acnur.org/portugues/. Acesso em: 25 mai. 2026.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS REFUGIADOS (ACNUR). **Painel de dados sobre pessoas em necessidade de proteção internacional no Brasil**. Brasília, DF: ACNUR, 2024. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDkyMGVmYmEtYjhjZC00N2JiLWFiZjktMWNkOWE2NTkzODZjIiwidCI6ImU1YzM3OTgxLTY2NjQtNDEzNC04YTBjLTY1NDNkMmFmODBiZSIsImMiOjh9. Acesso em: 12 abr. 2026.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS REFUGIADOS (ACNUR). **Tendências Globais: deslocamento forçado em 2023**. Brasília, DF: ACNUR, 2024. Disponível em: https://www.acnur.org/portugues/. Acesso em: 25 jul. 2026.

CENTRO DE ESTUDOS MIGRATÓRIOS (CEM). **Centro de Estudos Migratórios – Missão Paz**. São Paulo: Missão Paz, 2024. Disponível em: https://missaonspaz.org/estudos-migratorios/. Acesso em: 25 ago. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2022: **Características da população e dos domicílios: resultados do universo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.