

MAPEANDO ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR SOB À LUZ DA ESTRATÉGIA: APROXIMAÇÕES E RELAÇÕES TEÓRICAS DO CAMPO

AUTORES

AUGUSTO CESAR MARINS MACHADO

Universidade Federal do Paraná
machado.augustocesar@gmail.com

KARINE FRANCISCONI

k.francisconi@gmail.com

SERGIO FILIPE CHAERKI

surfilipe@yahoo.com.br

RESUMO

O Terceiro Setor configura-se num campo amplo e rico de pesquisas e investigações, porém, ainda pode se considerar incipiente a produção acadêmica de estudos críticos e analíticos referentes aos aspectos das organizações sociais, presentes nesse setor, em áreas específicas como estratégia. Mesmo que ao se pesquisar, discutir, analisar ou refletir sobre alguma temática relacionada à estratégia, seja no campo teórico ou empírico, percebe-se a forte e inteira relação com o mundo privado, o que para alguns autores não inviabiliza o estudo de algumas técnicas e concepções para as organizações de Terceiro Setor. Este ensaio teórico busca analisar de maneira fugaz, não com o intuito de esgotar o tema, mas sim fomentar ao leitor e apresentá-lo o que se discute sobre estratégia, nas principais publicações acadêmicas do Terceiro Setor, apresentados nos encontros da ANPAD, de 1997 a 2006. Dentre os principais aspectos ou temas-centrais encontrados nessa pesquisa, identificam-se: a conceituação de estratégia; formação das estratégias; alianças estratégicas; indicadores; stakeholders; estratégia como prática. A possibilidade desses temas serem encontrados decorre das particularidades desse setor, caracterizados na sua estrutura ou na sua funcionalidade.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Estratégia, Produção Acadêmica.

ABSTRACT

The Third Sector is configured in an ample field and rich of research and inquiries, however, still the academic production of referring critical and analytical studies to the aspects of the social organizations can be considered incipient, gifts in this sector, specific areas as strategy. Exactly that to if searching, arguing, to analyze or to reflect on some thematic one related to the strategy, either in the theoretical or empirical field, it is perceived strong and entire relation with the private world, what for some authors does not make impracticable the study of some techniques and conceptions for this organizations. This theoretical assay search to analyze in way transitory, with intention not to deplete the subject, but yes to foment the reader and to present it what it is argued on strategy, in main academic publications of this sector, presented in the meeting of the ANPAD, of 1997 the 2006. Amongst the main aspects or subject-central offices found in this research, they are identified: the strategy conceptualization; formation of the strategies; strategical alliances; pointers; stakeholders; strategy as practical. The possibility of these subjects to be joined elapses of the particularities of this sector, characterized in its structure or its functionality.

Key words: Third Sector, Strategy, Academic Production.

1. INTRODUÇÃO

Problemas sociais como a fome, violência, desemprego, exploração e abuso de crianças e adolescentes podem ser considerados como os principais fatores gerados de políticas e ações públicas e sociais do Brasil, promovidas seja pelo Estado, empresas ou pelas organizações de Terceiro Setor (MELO NETO e FROES, 1999).

Com a redemocratização do país, a partir dos anos de 1980, ocasionando a falência do Estado interventor, como único agente interventor e promotor de ações sociais, cresce a participação e atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) ou organizações de Terceiro Setor (ALVES, 2000; IBGE, 2004; FERNANDES, 1994; FALCONER 1999). Contudo, estas OSCs configuraram-se em diversas formas, muitas até sem qualquer personalidade jurídica. Diante da diversidade dessas organizações, seja pela sua configuração jurídica, terminologias, formas de atuação, propósitos diversos, estas organizações tornam-se um campo amplo e rico de investigações (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

Segundo essa lógica de pensamento, cresce a discussão em torno da questão de aspectos conceituais e constitutivos sobre o Terceiro Setor. Bava (2000) coloca em evidência e reafirma a importância da sociedade civil na construção das políticas sociais, além disso, fomenta o debate sobre a necessidade de se pensar ou repensar as estruturas atuais, especialmente no que se refere aos governos. Tal importância se faz presente num contexto crítico de necessidades de recursos (físicos, materiais, humanos, financeiros); melhorias de processos de gestão (estruturas departamentais coesas e integradas; programas e projetos concisos e coerentes; instrumentos e técnicas adequadas); legitimidade (suporte contextual, prestígio com o público atendido; institucionalização de práticas e ações).

Embora Falconer (1999), tenha considerado o Terceiro Setor no Brasil como um tema não sendo extensivamente pesquisado, existindo ainda poucos estudos empíricos abrangentes, e um número insignificante, até recentemente com enfoque organizacional, de acordo com Fischer e Mendonça (2002), surgem os primeiros esforços acadêmicos para compreender a temática do Terceiro Setor por volta da década de 90. Conforme Fischer e Mendonça (2002), cada vez mais pessoas se interessam e se dedicam a estudar o assunto e a trabalhar em organizações do Terceiro Setor. Com isto algumas informações e conhecimentos estão sendo produzidos a este respeito, mas com iniciativas isoladas e divergentes. Porém, há uma falta de convergência de atividades, assim como da integração entre pesquisadores, estudiosos e militantes, além de pouca divulgação dos trabalhos acadêmicos.

Além da preocupação com a legitimação de práticas organizacionais, assim como, com o crescimento e difusão de algumas pesquisas e estudos sobre este setor, alguns autores (CKAGNAZAROFF, 2001; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; WRIGHT et al.; 2000) abordam a existência da intenção de adaptar técnicas oriundas do setor privado para o contexto do Terceiro Setor, a partir do princípio de que as técnicas, em si, seriam neutras e o que importa seria o modo pelo qual elas seriam utilizadas pelo Terceiro Setor.

A partir dessas breves considerações iniciais a respeito da formação, contextualização e importância das organizações de Terceiro Setor no cenário das ações sociais do Brasil, verifica-se a necessidade de resgatar, o que vem se discutindo sobre esse setor emergente, como aspectos referentes à estratégia, com o intuito de auxiliar essas organizações terem um posicionamento mais consistente frente aos principais assuntos críticos e fatores problemáticos que assolam este tipo de organização.

Dessa forma, o presente estudo se propõe analisar o seguinte questionamento: o que se discute sobre estratégia em trinta e nove publicações acadêmicas do Terceiro Setor, escolhidas de forma aleatória e não conclusiva, nos encontros da ANPAD (ENANPAD), de 1997 a 2006? Vale ressaltar que esta análise torna-se relevante devido a carência de informações

específicas, apesar do crescente interesse de pesquisadores e instituições, e também a possibilidade de estudos focados em aspectos-chave às organizações do Terceiro Setor.

2. TERCEIRO SETOR

Nesta seção são apresentados alguns conceitos e as múltiplas terminologias de Terceiro Setor. Em seguida, verifica-se a necessidade da discussão e menção sobre a origem e formação do Terceiro Setor no Brasil, com o intuito de conhecer a realidade na qual este estudo se propõe investigar. Consoante aos objetivos traçados neste trabalho, busca-se discutir e apresentar na subseção final, a importância do estudo e das questões concernentes à estratégia em organizações do Terceiro Setor.

2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR

Várias denominações têm sido dadas – e usadas indiscriminadamente – para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos; voluntárias; não-governamentais; público não-estatal; economia social; setor de caridade; setor filantrópico; Terceiro Setor – termo mais usado no Brasil (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

Essas denominações variam conforme o propósito ou interesse de quem a utiliza, como é o exemplo do trabalho de Bresser-Pereira e Grau (1999). Estes autores utilizam a expressão “público não-estatal” para se referir a organizações ou formas de controle “públicas” porque estão voltadas ao interesse geral; são “não-estatais” porque não fazem parte do aparato do Estado, seja porque não utilizam servidores públicos ou porque não coincidem com os agentes políticos tradicionais.

Coelho (2000), afirma que ao se procurar certa precisão terminológica, observa-se que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes. A denominação organização social, por exemplo, é um enunciado elíptico. Segundo Modesto (2001), denominam-se sinteticamente organizações sociais as entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos que usufruem do título de organização social.

Outra denominação que se assemelha a das organizações sociais, criada pela lei nº9.790/99, é a de organizações da sociedade civil de interesse público (FERRAREZI, 2002). Essas denominações representam uma nova estratégia para estimular parcerias de entidades privadas sem fins lucrativos com o poder público em serviços sociais livres à ação privada, fomentando a participação cidadã voluntária na esfera “pública” (estatal).

Conforme mencionado anteriormente, merece atenção a discussão de alguns autores sobre o termo mais usado no Brasil – Terceiro Setor. Essa expressão, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior identificação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas, segundo Fernandes (1994), à produção de bens públicos, como a conscientização para os direitos da cidadania ou a prevenção de doenças transmissíveis.

Fernandes (1994) ainda sugere que a idéia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo”, e nesta medida faz referência ao Estado (agente público com finalidade pública) e ao mercado (agente privado com finalidade privada). A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – “nem governamental, nem lucrativo”. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público – conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Genericamente, a literatura agrupa, nessa denominação, todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam a produção de um bem coletivo

(COELHO, 2000). Sendo assim, o Terceiro Setor trata-se de um grupo de agente de natureza privada que exercem atividades de finalidade pública (FERNANDES, 1994), conforme apresentado no quadro abaixo.

Caracterização dos setores.

AGENTES	FINS	SETOR
Públicos	Públicos	Estado (Primeiro Setor)
Privados	Privados	Mercado (Segundo Setor)
Privados	Públicos	Terceiro Setor

Fonte: adaptado de Fernandes (1994).

Alves (2002) aponta que o “Terceiro Setor” é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos. Salamon (1997) destaca que o Terceiro Setor pode-se apresentar de três formas: como idéia; ideologia e realidade.

Diante das diversas formas de conceituação ou concepção para estas organizações de agentes privados com finalidade pública que se configuram no Terceiro Setor, este estudo busca alinhar o que foi apresentado pelos autores desta literatura, utilizando os critérios propostos pelo IBGE (2004) de enquadramento para as organizações de Terceiro Setor. Segundo esta instituição, para se definir, caracterizar ou enquadrar uma organização sem fins lucrativos, que por sua vez seja de Terceiro Setor, esta deve se enquadrar em cinco critérios ou requisitos:

- (i) privadas, não integrantes, portanto do aparelho de Estado;
- (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (iv) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades;
- (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

2.2 ORIGEM E FORMAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

A transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais, o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais e bilaterais em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil, configuram-se em um cenário no qual o Terceiro Setor emerge como uma alternativa viável aos problemas sociais.

A expressão “Terceiro Setor” começou a ser usada nos anos 70 nos EUA para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos. Foi recortado no conjunto das idéias da economia clássica, para a qual a sociedade é dividida em setores, de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, entendidos como agentes de natureza jurídica pública e agentes de natureza jurídica privada (SMITH, 1991; WEISBROD, 1988).

A emergência do Terceiro Setor representa, em tese, uma mudança de orientação, particularmente no contexto brasileiro, no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em especial, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinônimo de estatal: “público não-estatal” (FALCONER, 1999).

Salamon (1998) aponta que quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para esse aumento na ação voluntária organizada. Esses processos decorreram entre as décadas de 60 à 80.

O primeiro desses impulsos é a percebida **crise do moderno welfare state**, com o reduzido ritmo de crescimento econômico global, afetando na redução dos gastos sociais. Acompanhando a crise do welfare state está a **crise do desenvolvimento**, proveniente dos choques do petróleo. Uma **crise ambiental global** também estimulou muitas iniciativas privadas. A quarta crise decorre do **fracasso do socialismo** que conduziu à busca de novas formas de satisfazer necessidades sociais e econômicas, como o estímulo à criação de empreendimentos cooperativos.

Além dessas quatro crises, dois movimentos de mudanças estruturais também explicam o recente crescimento das organizações do Terceiro Setor. A **revolução das comunicações**, como a disseminação do computador, que favoreceu o incremento de taxas de alfabetização e educação, tornando-se mais fácil às pessoas organizarem-se e mobilizarem-se. Por fim, o **crescimento econômico**, durante os anos 60 e início dos anos 70, permitiu a melhoria de recursos materiais e engendrou várias novas expectativas populares.

Uma outra consideração importante é destacada por Iizuka e Sano (2004). Eles relatam que o aumento no número de iniciativas em diversos setores da sociedade, inclusive na ampliação do número de pesquisas realizadas, não significa a construção de algum consenso nesta temática, mesmo porque não há uma clareza sobre os conceitos utilizados. Ao mesmo tempo em que alguns autores tentavam definir o conceito de Terceiro Setor, outros questionavam, algumas vezes com grande vigor, as origens, os interesses e as intenções das pessoas em querer disseminar uma “nova” área, apresentando-a como um meio para enfrentar os problemas sociais e econômicos.

2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA PARA O TERCEIRO SETOR

Atividades voluntárias e a criação de organizações do Terceiro Setor vêm sendo formadas para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade exclusiva do Estado.

Contudo, a falta de dados sistematizados, as variações terminológicas, assim como a grande gama de papéis que desempenham, tornam as organizações do Terceiro Setor difíceis de serem identificadas em cada lugar, dos inúmeros que elas vêm emergindo. De acordo com Salamon (1998), sérios problemas de definição conceitual combinam-se com o variado tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais. Além, de barreiras ideológicas que também obscurecem a identificação do papel e da escala real do Terceiro Setor.

Outro grande problema enfrentado por essas organizações sem fins lucrativos é a captação de recursos, já que a maioria das necessidades financeiras das organizações dificilmente é suprida pela colaboração dos doadores que se motivam pela causa da organização. A busca de patrocinadores e financiadores torna-se premente e significa a sobrevivência da organização, bem como a possibilidade de uma participação ativa na sociedade (QUANDT e FERNANDES, 2003).

O panorama e perfil das organizações de Terceiro Setor no Brasil aparecem, à primeira vista, apenas confirmar a percepção de que o grande problema dessas organizações é fundamentalmente, um problema de competência na gestão. Falconer (1999) propõe quatro necessidades principais de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o

setor como um todo: stakeholder accountability; sustentabilidade; qualidade de serviços; capacidade de articulação.

Por conseguinte, conforme Wright et al. (2000), as organizações sociais, presentes no Terceiro Setor, podem beneficiar-se de forma significativa dos preceitos referentes a estratégia, analisando as oportunidades e ameaças de seu ambiente e desenvolvendo estratégias condizentes às necessidades da sociedade.

Em consonância com o propósito deste estudo, verifica-se que os principais problemas que afetam as organizações inseridas no Terceiro Setor, assim como os diagnósticos de alguns autores, envolvem aspectos que estão ligados ao universo da estratégia. A fim de corroborar com tal assertiva, identifica-se a necessidade de se discutir aspectos relacionados à estratégia.

2.3.1 (DES)CAMINHOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

Conforme cenário de discussões, dilemas e desafios que permeiam a esfera do Terceiro Setor, demonstrado em seção precedente, Salamon (1998) considera que para que as emergentes organizações do Terceiro Setor sejam levadas a sério pelos outros, no entanto, elas devem primeiro levar-se a sério. As organizações não-governamentais devem dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que confere a essas organizações seu caráter especial e a institucionalização necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes.

Outra questão importante, que também reflete esse cenário, refere-se a legislação aplicável a esse setor. Segundo Szazi (2001), a legislação brasileira aplicável ao terceiro setor carece de sistematização adequada às necessidades das entidades e organizações não-governamentais hoje existentes no país. Vaga e esparsa em diversas normas editadas ao longo deste século pelo Estado, a legislação precisa ser reformulada com urgência para assegurar o fortalecimento e a ampliação da sociedade civil organizada, com a criação de ferramentas permanentes e capazes de viabilizar e incentivar o compromisso social de cada cidadão e empresa na construção de um país melhor.

Diante dessas questões, Hudson (1999) aponta alguns dilemas estratégicos nos quais as organizações se encontram. Dentre eles se deparam: uma pequena ajuda para muitos ou uma grande ajuda para poucos; tratar os sintomas ou a causa; fornecer serviços ou realizar campanhas por mudanças; concentrar ou diversificar os serviços; manter-se fiel às crenças ou ser atraído por novos recursos. Tanto as reflexões como os dilemas geram alguns desafios.

O desafio para todas as pessoas que pesquisam ou trabalham com o Terceiro Setor está na impossibilidade aparente em definir um sistema único de gestão, devido a diferença de composição das instituições (Salvatore, 2004). Ainda para esse autor, parece não haver a possibilidade de definir um sistema único de gestão para o setor como um todo, dado que as instituições diferem em sua composição, porte, organização, finalidade e forma de funcionamento. Conforme Salamon (1997), alguns desafios são defrontados para que o Terceiro Setor possa passar de um estágio emergente ou de emergência e se transforme em uma realidade efetiva e consistente. Os principais desafios seriam de legitimidade; eficiência; sustentabilidade e colaboração.

3. ESTRATÉGIA

O termo estratégia vem sendo utilizado de forma indiscriminada, assim como aspecto multifacetado ou multidimensional pode gerar interpretações e visões, até de certa forma, imprecisa e descuidada, por parte de alguns autores e praticantes. Esta assertiva pode ser

verificada no trabalho de diversos autores (HAMBRICK, 1983; CHAFFEE, 1985; BUZZELL; GALE, 1991; MEIRELLES ET AL., 2000; CLEGG ET AL., 2004; WIPP, 2004).

Diante da sua exposição excessiva, nesta seção são apresentados determinados conceitos de estratégia, nos quais podem ser identificados aspectos comuns como tomada de decisão e a relação entre ambiente e organização. Em seguida, verifica-se a necessidade da discussão e menção sobre alguns aspectos concernentes à concepção de estratégia como a formação da estratégia; teorias do *stakeholder* e da contingência; alianças estratégicas; e, estratégia como prática. Vale ressaltar que a escolha dos conceitos, aspectos correlatos, bem como a seleção de alguns autores não possui um caráter conclusivo, ou seja, não se pretende esgotar as questões e assuntos referentes à estratégia, mas apenas ilustrar alguns argumentos em que se pode notar a presença de uma aproximação ou relação com o que se discute nas publicações acadêmicas de Terceiro Setor.

3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Na literatura de estratégia verifica-se uma ampla visão sobre a sua conceituação. Diante da consideração que este estudo busca adaptar algumas idéias e concepções desta literatura, mencionam-se alguns autores com suas respectivas abordagens acerca do conceito de estratégia. De acordo com Bulgacov (1997), o conceito de estratégia procura orientar todos os propósitos de uma organização; no entanto existem muitas dimensões que precisam ser consideradas para uma definição apropriada. Vale destacar algumas definições pertinentes sobre estratégia.

Segundo Andrews (2001), estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos. A formulação e a implementação são dois aspectos inter-relacionados, mas separáveis para efeito de análise. Seguindo linha argumentativa parecida, Ansoff (1993) sugere que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização – menciona que é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na organização. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores. Ansoff (1993) prossegue, ressaltando que as novas regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, orientam também seu comportamento.

Dentre outros autores da literatura especializada vale destacar mais três autores importantes. Quinn (2001) apresenta a idéia de estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. Este autor diferencia as estratégias de táticas e faz analogia com aspectos militares. Para Porter (1980), um segundo autor que também vale destacar, identifica a estratégia como uma posição única, valiosa, defensável e protegida da concorrência. Por sua vez, segundo Mintzberg (2001), a estratégia pode ser definida como plano: ação consciente engendrada, deliberada (pretendida); pretexto – manobra, finalidade de persuadir o concorrente; padrão – abrange o comportamento resultante, quer seja pretendido ou não, torna-se realizada; posição – força de mediação entre a organização e o ambiente, isto é, entre contextos internos e externos; perspectiva – maneira enraizada de ver o mundo, são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Hudson (1999) considera que a estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores (organizações do Terceiro Setor) porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida.

Diante da diversidade de definições e orientações acerca do que venha a ser estratégia, acredita-se que a definição que poderia mais se enquadrar as particularidades das

organizações, de cunho social, seria a apresentada por Ansoff e Hudson, pois essas organizações – de natureza privada, mas de finalidade pública – possui um leque de interesses e necessidades que são tipicamente estabelecidos a partir do comportamento da organização – seja com o seu ambiente ou, de acordo com as suas condições internas. Contudo, isto não significa que não seja possível se apropriar de termos, conceitos ou expressões-chave dos autores supracitados.

3.2 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A formação da estratégia é apresentada na literatura particularmente como processo estratégico, isto é, método ou maneira de ação de tomada de decisão ou de relação entre o ambiente e a organização que pressupõe acontecimento de forma contínua e coesa com os resultados organizacionais. Outra duas formas, de modo comum, encontradas ao se referir sobre a formação da estratégia são a estratégia artesanal e o incrementalismo lógico, que serão objetos de breve demonstração.

De acordo com Mintzberg (2001), a estratégia artesanal trata do conceito básico da ligação íntima entre pensamento e ação; ação impulsiona o pensamento, que daí emerge a estratégia. Esse mesmo autor identifica que a formação da estratégia anda sobre dois pés: um deliberado (controle) e outro emergente (aprendizado), e que administrar a estratégia significa dedicação, experiência, senso de harmonia e integração. Essa abordagem conceitual é uma das mais consonantes às particularidades das organizações do Terceiro Setor.

Outra visão relevante sobre essa abordagem é apresentada por Quinn (2001) por meio da idéia da incrementação lógica. Menciona que a verdadeira estratégia evolui à medida que as decisões internas fluem juntos aos eventos externos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas. A formulação e a implementação da estratégia interagem no fluxo contínuo de eventos da organização.

Balarine (2004) afirma que, em uma organização não-governamental, apesar de não possuir plano estratégico escrito, sua missão, arranjo estrutural e estratégias (que nascem de forma emergente) são claramente identificadas. Segundo esse autor, a resposta coerente encontrada por uma organização, visando realizar sua missão e prosperar em um ambiente carente de recursos, é identificada pelo desenvolvimento de estratégias através de processo emergente, originado em seus mais diversos constituintes, mas apresentando relação dinâmica entre os posicionamentos individuais e as realizações sociais.

Seguindo uma linha de pensamento distinta, Quandt e Fernandes (2003) consideram que a formulação de estratégias resulta de um processo formal, deliberadamente construído pelos principais executivos da organização, e encontra amplo espaço na administração das organizações do Terceiro Setor por seu papel fundamental na tomada de decisões e no estabelecimento de cursos de ações que possam conduzir a organização ao alcance de seus objetivos.

Corroborando com a visão de Quandt e Fernandes (2003), Hudson (1999) menciona que ultimamente a idéia de criar estratégias explícitas tem se tornado popular no Terceiro Setor porque as organizações necessitam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo. Precisa-se também demonstrar aos financiadores o que será feito com o seu dinheiro.

3.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS *STAKEHOLDERS* E DA CONTIGÊNCIA

Dentre as perspectivas teóricas encontradas na literatura referente a estratégia, na qual percebe-se um vínculo com a esfera das organizações do Terceiro Setor, são a teoria do *stakeholder* e a da contingência. Segundo a teoria do *stakeholder*, a organização não pode ser compreendida apenas como uma instituição sócio-econômica que prospera em função de seus

proprietários ou acionistas, que arriscam seus bens visando à obtenção de lucros legítimos (Clarkson, 1995; Freeman, 2004). Existe uma base ampliada, dinâmica, formada por um conjunto de pessoas ou instituições que também têm interesse em que a organização seja bem sucedida.

Por sua vez, Donaldson (1998), apesar de algumas particularidades, corrobora com autores (Lawrence e Lorsh, 1967; Blau, 1970; Hill et al. 1992) comentando que para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais (incerteza em relação às tarefas, tecnologia, tamanho da organização, estratégia), e assim ao ambiente.

Conforme discussão de tais autores, Tachizawa (2004) apresenta um modelo de gestão que identifica as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização; hierarquize as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégicas e operacionais; e identifique os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG.

Essas teorias se coadunam, permitindo algumas inclinações conceituais e práticas como o crescimento de parcerias ou alianças tanto de organizações do mesmo setor, como entre setores diferentes. Ribeiro (1993) apresenta como tendência no mundo empresarial, o aumento da responsabilidade social da empresa para com suas partes constituintes (stakeholders). Verifica-se que o maior grau de responsabilidade social tem estado associado a um melhor desempenho das empresas, podendo gerar inclusive uma vantagem competitiva.

3.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Apropria-se novamente da literatura do mundo corporativo a fim de um enquadramento mais próximo da realidade social das organizações do Terceiro Setor. Na busca de uma definição, Yoshino e Rangan (1996) apresentam que uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais organizações. O elo é uma parceria determinada que aumenta a eficácia das estratégias das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo seja de produtos, serviços ou processos.

Outra contribuição teórica à aliança estratégica é apresentada por Barney e Hesterly (2004). Mencionam que as alianças são formas de cooperação que não apresentam redução no bem-estar social. Entre os motivos, esses autores destacam a complementaridade de recursos e contexto institucional para a formação das alianças estratégicas. Lorange e Roos (1996) ratifica a concepção dos outros autores sugerindo que pode-se escolher uma opção de aliança estratégica baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas.

Associada a essa abordagem do mundo empresarial, onde alguns pontos, conforme mencionados se assemelham, no campo da literatura do Terceiro Setor encontram-se alguns autores e até certo ponto, em um mesmo autor, posicionamentos diversos, extremados, ou visionários. Austin (2001) aponta que: as relações de cooperação migrarão progressivamente das alianças tradicionalmente filantrópicas, caracterizadas pelo doador benevolente e pelo donatário agradecido, para as alianças estratégicas. Relata ainda que alianças estratégicas emergentes vão muito além de meramente preencher cheques para alavancar as competências de cada parceiro e criar um valor de mão dupla.

Ao se discutir ou pesquisar sobre as alianças estratégicas verifica-se uma incidência significativa sobre a formação e funcionalidade das alianças intersetoriais. Essas alianças despontam como um dos mais promissores meios de estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática, na qual as organizações estabelecem as alianças para atingirem objetivos comuns e sustentáveis de desenvolvimento social (Salamon, 1998; Melo Neto e Froes, 2001; Melo Neto e Brennand, 2004; Fischer, 2002). Montañó (2002) apresenta uma visão crítica, em relação a um tipo específico de aliança, afirmando que a função das “parcerias” entre o Estado e as ONGs não é a de “compensar”, mas a de encobrir e a de gerar

a aceitação da população a um processo que tem clara participação na estratégia atual de reestruturação do capital – é uma função ideológica.

3.5 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Dentre os modelos e abordagens analíticas referente à estratégia relacionada ao Terceiro Setor e que associam e sintetizam as discussões anteriores, considera-se como uma das mais apropriadas, a estratégia como prática. Um dos precursores desta abordagem, Whittington (1996) argumenta que tratar a estratégia como prática implica em uma nova direção do pensamento estratégico. A perspectiva prática sob a estratégia muda a atenção da competência central da organização para a competência prática do gerente como estrategista. Essa perspectiva está preocupada como os gerentes elaboram a estratégia, ou seja, foca a estratégia como prática social e como praticantes agem e interagem.

Seguindo essa abordagem, Wilson e Jarzabkowski (2004) mencionam que:

“A definição de uma agenda de pesquisa, tanto para o processo de fazer estratégia quanto para a estratégia como prática, está fundamentada em duas orientações teóricas diferentes. A primeira procura explicar como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas. A segunda reflete recentes pedidos que possam refletir melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, derivando em ação na prática o conhecimento acadêmico”.

Questiona-se até que ponto essa divisão, proposta por aqueles autores, é benéfica, pois pode-se compreender o que é extraído para um não seria adotado pelo outro. De forma distinta, com uma visão mais de complementaridade, algo não verificado no modelo anterior, Whittington (2004) delinea uma agenda dupla: sociológica (como objetivo de compreender as elites da estratégia, suas habilidades e tecnologias, e suas implicações para a sociedade); e gerencial (com o propósito de transformar a compreensão sociológica em vantagens para a prática nos termos: como os administradores se tornam estrategistas; como as habilidades estratégicas são adquiridas; e como as tecnologias estratégicas podem ser mais bem desenhadas e bem utilizadas).

A partir das idéias dos autores seminais no campo da estratégia como prática, pode-se identificar alguns aspectos subjacentes nos estudos do Terceiro Setor. Conforme Hudson (1999) a estratégia não é estática, muda com o tempo, influenciada pelas circunstâncias e pelas pessoas, evoluindo de três maneiras. Primeiro, por um **processo incremental**, em que a estratégia não deve ser vista como algo que acontece apenas quando o plano estratégico é desenvolvido. Outra maneira pode ser considerada como um **processo político**, no qual resulta de um processo de barganha, negociação e troca entre pessoas com interesses competitivos na organização. Por fim, a estratégia é o resultado de um **processo analítico**, que decorre de uma análise sistemática e lógica do ambiente da organização e de suas atividades atuais.

4. MAPEANDO E ANALISANDO OS ARTIGOS DE TERCEIRO SETOR DOS ENANPAD'S

Com base no levantamento teórico, verificam-se algumas lacunas onde o conteúdo literário em estratégia possibilita a incorporação nas discussões e estudos sobre o Terceiro Setor. Dessa forma o presente trabalho busca uma breve análise acerca do que se pode encontrar sobre estratégia, nos artigos dos ENANPAD's de 1997 à 2006, com a temática central do Terceiro Setor.

Seguindo o modelo analítico de Lizuka e Sano (2004), foram analisados, de forma aleatória 39 artigos, enquadrados em áreas temáticas e principais autores citados, conforme tabelas 01 e 02, respectivamente:

Tabela 1

Ano	Área Temática	Qtde. Artigos
97	Administração Pública	03
	Organizações e Estratégia	01
98	Organizações	01
	Administração Pública	01
99	Administração Pública	01
	Organizações	02
00	Organizações	02
01	Gestão Pública e Governança	02
	Teoria das Organizações	02
02	Gestão Pública e Governança	03
	Teoria das Organizações	03
03	Gestão Social e Ambiental	02
04	Gestão Social e Ambiental	09
	Teoria das Organizações	01
05	Administração Pública e Gestão Social	04
	Estudos Organizacionais	02
TOTAL		39

Tabela 2 – Autores mais citados

AUTORES MAIS CITADOS	ARTIGOS
Rubem Cesar Fernandes	26
Lester Salamon	14
Fernando Guilherme Tenório	14
Leilah Landim	12
Peter Drucker	10
Andres Pablo Falconer	10
Mário Aquino Alves	07
Jürgen Habermas	07
Evelyn Berg Ioschpe	07
Jeremy Rifkin	07
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio	07
Carolina Andion	06
Alberto Guerreiro Ramos	06
<i>Mike Hudson</i>	06

Com base na tabela 1, verifica-se uma predominância de artigos enquadrados nas áreas de Gestão Social e Ambiental (13), Administração Pública (07), e de Teoria das Organizações (07). Tendo como referência, a atual categorização proposta pela ANPAD (vigora a partir de 2005), percebe-se um agrupamento mais condensado: Estudos Organizacionais (13) e Administração Pública e Gestão Social (25). Outra constatação decorrente desta tabela é o

enquadramento de apenas um artigo na área de Estratégia. Contudo, isto não significa que os outros artigos não abordem essa temática, conforme será verificado a posteriori.

Dentre os autores mais citados, conforme tabela 2, percebe-se uma grande incidência na citação das obras de Rubem César Fernandes – um dos precursores no estudo do Terceiro Setor no Brasil, no início dos anos 90, com menções em 26 artigos. Outros dois autores com a mesma quantidade de artigos encontrados com citações foram Lester Salamon e Fernando Guilherme Tenório.

Outra importante contribuição da análise dos artigos, seja partindo da análise das áreas temáticas ou do conteúdo dos autores mais citados decorre da perspectiva epistemológica abordada, no qual verifica-se uma significativa ocorrência do paradigma funcionalista, que pode ser confirmado numa breve busca das idéias centrais ou subjacentes em seus propósitos de pesquisa.

Ao analisar os artigos propostos, pode-se constatar em todos, idéias centrais ou subjacentes que envolviam alguma temática da estratégia. Foram encontrados nos artigos termos como: estratégia (31); estrutura e processo (30); planejamento estratégico (22); aliança – parceria ou cooperação – estratégica (20); tomada de decisão (13); stakeholder (10); dentre outros de baixa incidência. Na tabela 3 verifica-se as idéias centrais ou subjacentes que foram encontradas de forma correlacionada com o termo estratégia, encontrado em 31 artigos.

Tabela 3 – Principais temas relacionados à estratégia

IDÉIAS CENTRAIS OU SUBJACENTES SOBRE ESTRATÉGIA	ARTIGOS
Estratégia como Prática	11
Formação da Estratégia	07
Estrutura e Processos	06
Stakeholder, contexto e mudança	04
Alianças Estratégicas	02
<i>Indicadores</i>	01
<i>Total de Artigos</i>	31

Os principais temas ou idéias encontrados correlacionados a estratégia – termo de maior incidência nos artigos –, conforme tabela 3, foram: estratégia como prática (11); formação da estratégia (07); estrutura e processos (06). Essa constatação torna-se significativa, pois representa 79% em relação a quantidade de artigos pesquisados, podendo verificar também que embora tenha sido apresentado apenas um artigo na área temática de estratégia, outras idéias e termos centrais ou subjacentes foram encontrados em outras áreas.

Em relação a estratégia como prática, nota-se a relação com aspectos ligados ao efeito, aplicação ou ação das estratégias, assim como agendas relacionadas à gestão. Na segunda idéia mais encontrada (formação da estratégia), os principais pontos convergentes decorrem da discussão relativa a formação de estratégias emergentes, associação de estratégias como resultados do êxito das organizações. E, na terceira maior ocorrência – estruturas e processos – a adoção de estratégias para mudanças estruturais; congruência entre estrutura e estratégia frente ao ambiente; processos de estruturação organizacional; foram as principais idéias encontradas.

De acordo com essa breve análise de conteúdo, percebe-se a existência de uma linha tênue entre os temas e as idéias encontradas nos artigos, ou seja, o processo de categorização ou separação de termos / temas é bastante complexo, pois existe uma grande sintonia entre as idéias relacionadas a Administração Estratégica. Ao se discutir ou pesquisar sobre estrutura e

processos, por exemplo, verificam-se idéias subjacentes à formação de estratégias, analisando idéias sobre alianças estratégicas percebe-se a associação com a temática de stakeholders.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do levantamento bibliográfico, assim como da análise dos artigos dos ENANPAD's, pode-se perceber a ocorrência de diversas idéias centrais ou subjacentes referentes a estratégia. No referencial teórico os principais temas nos quais pôde se verificar uma conexão do conteúdo da Estratégia ao do Terceiro Setor foram: a definição e formação de estratégia; stakeholders e contingência; alianças estratégicas e estratégia como prática.

Com base nos artigos pesquisados, verificam-se como principais ocorrências as idéias ou termos: estratégia; estrutura e processos; e planejamento estratégico. Em relação às idéias ou termos referentes a estratégia, constatou-se a estratégia como prática; formação de estratégia; e estruturas e processos como principais temas.

O que se pode perceber também é a predominância da abordagem funcionalista nos principais artigos e referências teóricas. Questões envolvendo processos de gestão, efeito das estratégias ou o impacto da formação das estratégias como práticas são características detectadas diretamente ou de forma subjacente.

Outra constatação encontrada durante a análise de conteúdo dos artigos foi a coesão de alguns temas como estrutura e processos com a formação de estratégia ou stakeholders e alianças estratégicas. O processo de construção dos argumentos e idéias encontrados nos artigos fazem com que as idéias tornem-se complementares.

Embora, a crescente e eminente inserção do debate sobre Terceiro Setor na agenda acadêmica seja recente, tenha apenas 12 anos, acredita-se com base na análise dos artigos que as idéias e conteúdos relacionados à Estratégia estejam presentes e que possam ser discutidas de forma mais apurada em estudos futuros.

Como prováveis discussões e possibilidades de estudos futuros, temas como os condicionantes das relações interorganizacionais, conteúdo estratégico, resultados organizacionais, podem ser verificados por meios de pesquisas empíricas que proporcionem informações mais precisas sobre o contexto e especificidades do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Francisco de Assis. Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000.
- ALVES, Mário Aquino. Terceiro Setor: as origens do conceito. XXVI ENANPAD: Salvador, 2002.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H.Igor. Implantando a administração estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AUSTIN, James E. Parcerias; trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.
- BALARINE, Oscar Fernando. A Formação de Competências Estratégicas numa Organização Não Governamental. XXVIII ENANPAD: Curitiba, 2004.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.) Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. 1ªed., v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAVA, Sílvio Caccia. In: *ONGs: Identidade e desafios atuais*. São Paulo: Cadernos ABONG nº 27, 2000.

- BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. Entre o Estado e o Mercado: O Público Não-Estatal. In Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., O Público Não-Estatal na Reforma do Estado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.
- BULGACOV, Sergio. Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997 – Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas / FGV.
- BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v.10, n.1, 1985.
- CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, Solange Maria; CÔRREA, Maria Laetitia (orgs.). Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.
- CLARKSON, Max B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*; vol.20,n. 1, p.92-117, 1995.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “maquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, 2004.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.) *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. 1ªed., v.1. São Paulo: Atlas, 1998.
- FALCONER, Andrés. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Tese de Doutorado apresentada a Universidade de São Paulo. 1999.
- FERRAREZI, Elisabete. OSCIP: saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.
- FERNANDES, Rubem César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- _____. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FISCHER, Rosa Maria. O desafio da colaboração: prática de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- _____; MENDONÇA, L.R. Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order. ISTR Fifth International Conference Cape Town, South Africa / July 7-10, 2002
- FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik Mering*, v.5, n.3, p.228-241, 2004.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v.26, n.1, p.5-26, 1983.
- HUDSON, Mike. Administrando Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- IIZUKA, Edson Sadao; SANO, Hironobu. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. XXVIII ENANPAD: Curitiba, 2004.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.1 CD-ROM.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgiana Melo. Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- _____; FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.
- _____. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.
- MENDES, Luiz Carlos Abreu. Estratégias das ONGs para a virada do milênio: FASE, CEDAC e IBASE redefinem a força motriz e apostam em novas estruturas orgânicas e funcionais. XXI ENANPAD: Rio das Pedras, 1997.
- MINZBERG, Henry. Os 5Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MODESTO, Paulo. Reforma Administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. In: MEREGE, L.Carlos; BARBOSA, M^a.N.Lins orgs. Terceiro Setor: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2001.
- MONTAÑO, Carlos. Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORRIS, S. Defining the non-profit sector: Some lessons from history. Civil Society Working Paper 3. Center for civil society, London School of Economics. Also in *Voluntas*, 2000.
- PORTER, M.E. Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUANDT, Carlos Olavo; Fernandes, Ana C.C.Barroso. Aplicação do Conceito de Inteligência Competitiva e seu Impacto no Processo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor. XXVII ENANPAD: Atibaia, 2003.
- QUINN, James Brian. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RIBEIRO, Carlos A.C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. V.33, n.1,1993.
- SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- _____. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. *Revista de Administração USP*. Vol. 33, n.01, jan/mar 1998
- SALVATORE, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2004.
- SZAZI, Eduardo. Notas sobre o marco legal do terceiro setor. . In: MEREGE, L.Carlos; BARBOSA, M^a.N.Lins (orgs.). Terceiro Setor: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2001.
- SMITH, David Horton. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.
- TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- TENÓRIO,F.G. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. Riop de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- WEISBROD, Burton. *Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. Long Range Planning, v.29, n.5, p.731-735, 1996.
- _____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de Administração, v.44, n.4, p.44-53, 2004.
- WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. Revista de Administração, v.44, n.4, p.11-20, 2004.
- WIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. 1ªed, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- WRIGHT, Peter L. et al. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YOSHINO; Michael Y.; RANGAN, U.Srinivasa. Alianças Estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.