

Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor

Augusto Cesar Marins Machado

Mestre em Administração – Universidade Federal do Paraná.
Curitiba, PR [Brasil]
machado.augustocesar@gmail.com

Karine Francisconi

Mestranda em Administração – Universidade Federal do Paraná.
Curitiba, PR [Brasil]
k.francisconi@gmail.com

Sergio Filipe Chaerki

Mestrando em Administração – Universidade Federal do Paraná.
Curitiba, PR [Brasil]
filipechaerki@gmail.com

O Terceiro Setor é um amplo e rico campo de pesquisas e investigações; no entanto, a produção acadêmica de estudos críticos e analíticos referentes às organizações sociais nesse setor pode ser considerada incipiente. Em áreas específicas como estratégia, no campo teórico ou empírico, percebe-se a forte relação com o mundo privado, o que para alguns autores não inviabiliza o estudo de algumas técnicas e concepções para as organizações do Terceiro Setor. Neste ensaio teórico, é apresentado o que se discute sobre estratégia, nas principais publicações acadêmicas do Terceiro Setor, apresentadas nos encontros da ANPAD, de 1997 a 2006. Entre os aspectos ou temas-centrais encontrados na pesquisa, identificam-se a conceitualização e a formação das estratégias, as alianças estratégicas, os indicadores, os *stakeholders* e a estratégia como prática. A possibilidade de esses temas serem encontrados decorre das particularidades desse setor, caracterizadas na sua estrutura ou funcionalidade.

Palavras-chave: Estratégia. Sustentabilidade. Terceiro Setor.

1 Introdução

Cresce a discussão, quanto aos aspectos conceituais e constitutivos, sobre o Terceiro Setor. Bava (2000) evidencia e reafirma a importância da sociedade civil na construção das políticas sociais. Além disso, fomenta o debate sobre a necessidade de 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 e financeiros; de melhorias de processos de gestão em estruturas departamentais coesas e integradas; de programas e projetos concisos e coerentes; de instrumentos, técnicas adequadas e de legitimidade advinda de suporte contextual, prestígio com o público atendido e institucionalização de práticas e ações.

Embora Falconer (1999) tenha considerado o Terceiro Setor, no Brasil, tema não suficientemente pesquisado, com poucos estudos empíricos abrangentes e um número insignificante com enfoque organizacional, surgem os primeiros esforços acadêmicos para compreender sua temática. Conforme Fischer e Mendonça (2002), cada vez mais pessoas se interessam pelo assunto e se dedicam a estudá-lo e a trabalhar nessas organizações. Com isso, algumas informações e conhecimentos estão sendo produzidos a esse respeito, mas com iniciativas isoladas e divergentes. No entanto, falta convergência de atividades e integração de pesquisadores, estudiosos e militantes, além da pouca divulgação dos trabalhos acadêmicos.

Além da preocupação com a legitimação de práticas organizacionais e com o crescimento e difusão de algumas pesquisas e estudos sobre esse setor, alguns autores (CKAGNAZAROFF, 2001; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; WRIGHT et al., 2000) abordam a intenção de adaptar técnicas do setor privado para o contexto do Terceiro Setor, partindo do princípio de que as técnicas em si seriam neutras, sendo importante o modo como o setor as utiliza.

A partir dessas considerações iniciais, verifica-se a necessidade de resgatar o que se vem discutindo sobre esse setor emergente, como aspectos referentes à estratégia, com o intuito de

auxiliar essas organizações num posicionamento mais consistente em face dos principais assuntos críticos e fatores problemáticos que as assolam.

Dessa forma, neste estudo, propõe-se analisar o que é discutido sobre estratégia em quarenta publicações acadêmicas do Terceiro Setor, escolhidas, de forma aleatória e não conclusiva, dos Encontros Nacionais de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPADs), de 1997 a 2006.

2 Terceiro setor e estratégia

O panorama e perfil das organizações do Terceiro Setor no Brasil parecem confirmar a percepção de que o grande problema é, fundamentalmente, 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 e accountability*; sustentabilidade; qualidade de serviços e capacidade de articulação.

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

Assim, pode-se verificar que os principais problemas que afetam as organizações no Terceiro Setor, assim como os diagnósticos de alguns autores, envolvem aspectos ligados ao universo da estratégia. Para corroborar tal assertiva, identifica-se a necessidade de discutir aspectos estratégicos.

O termo 'estratégia' vem sendo utilizado, indiscriminadamente, como aspecto multifacetado ou multidimensional. Tal utilização gera interpretações imprecisas e descuidadas por parte de alguns autores e praticantes (HAMBRICK, 1983; CHAFFEE, 1985; BUZZELL; GALE, 1991; MEIRELLES et al., 2000; CLEGG et al., 2004; WIPP, 2004).

Nesta seção, são apresentados conceitos de estratégia, em que se pode identificar aspectos comuns como a tomada de decisão e a relação

entre ambiente e organização. Em seguida, constatar-se a necessidade da menção e discussão de aspectos concernentes à concepção de estratégia, tais como sua formação, as teorias do *stakeholder* e da contingência, as alianças estratégicas e a estratégia como prática. Vale ressaltar que a escolha dos conceitos, dos aspectos correlatos e a seleção de alguns autores não são conclusivas, ou seja, não se pretende esgotar as questões e assuntos referentes à estratégia, mas ilustrar argumentos em que se pode notar aproximação ou relação com o que se discute nas publicações acadêmicas do Terceiro Setor.

2.1 Aspectos conceituais

Na literatura de estratégia, verifica-se ampla visão sobre sua conceituação. Considerando que o estudo busca adaptar idéias e concepções dessa literatura, mencionam-se autores com suas respectivas abordagens acerca do conceito de estratégia, que, de acordo com Bulgacov (1997), procura orientar todos os propósitos de uma organização. No entanto, existem dimensões que precisam ser consideradas para uma definição apropriada.

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

Entre outros autores da literatura especializada, vale destacar mais três. Quinn (2001) apresenta a estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. O autor

diferencia as estratégias de táticas e faz analogia com aspectos militares. Já Porter (1996) identifica a estratégia como 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 ou pretendida; pretexto – manobra, finalidade de persuadir o concorrente; padrão – abrange o comportamento resultante, pretendido ou não, torna-se realizado; posição – força de mediação entre organização e ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo; perspectiva – maneira enraizada de ver o mundo; abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Hudson (1999) considera que a estratégia é particularmente importante nas organizações sociais porque existem sempre pessoas com aspirações diferentes e que precisam ser integradas para que a organização progrida.

Diante da diversidade de definições e orientações acerca do que é estratégia, acredita-se que a definição mais apropriada às particularidades das organizações sociais seria a apresentada por Ansoff (1993) e Hudson (1999). Isso porque essas organizações possuem um leque de interesses e necessidades tipicamente estabelecidos a partir do comportamento da organização: seu ambiente, ou de acordo com suas condições internas. Contudo, isso não significa que não seja possível se apropriar de termos, conceitos ou expressões-chave de outros autores supracitados.

2.2 Formação da estratégia

A formação da estratégia é apresentada na literatura como processo estratégico, isto é, método ou maneira de tomada de decisão ou de relação entre o ambiente e a organização e que se pressupõe ocorra de forma contínua e coesa com os resultados organizacionais. A estratégia artesanal e o incrementalismo lógico são outras duas formas encontradas na referência à formação da estratégia.

De acordo com Mintzberg (2001), a estratégia artesanal trata do conceito básico da ligação íntima entre pensamento e ação, ou seja, a ação impulsiona o pensamento, do qual emerge a estratégia. O autor identifica que a

formação da estratégia anda sobre dois pés: um deliberado (controle) e outro emergente (aprendizado), e que administrá-la 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 a apresentada por Quinn (2001), por meio da idéia da incrementação lógica. Ele menciona que a verdadeira estratégia evolui à medida que as decisões internas fluem em conjunto com os 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 identificados. Segundo esse autor, a resposta coerente encontrada por uma organização, visando realizar sua missão e prosperar em ambiente carente de recursos, é identificada pelo desenvolvimento de estratégias pelo 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 nas tomadas de decisão e no estabelecimento de cursos de ações que possam conduzir a organização a alcançar seus objetivos.

Corroborando a visão de Quandt e Fernandes (2003), Hudson (1999) menciona que 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. É preciso também demonstrar aos financiadores o que será feito com o recurso aplicado.

2.3 Perspectivas teóricas dos *stakeholders* da contingência

Entre as perspectivas teóricas encontradas na literatura referente à estratégia, na qual se percebe forte vínculo com a esfera das organizações do Terceiro Setor, destacam-se a teoria do *stakeholder* e a da contingência. Segundo a teoria do *stakeholder*, a organização não pode ser compreendida apenas como instituição socioeconômica que prospera em razão de seus proprietários ou acionistas que arriscam seus bens para obter lucros legítimos (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 2004). Existe uma base ampliada, dinâmica, formada por um conjunto de pessoas ou instituições interessadas no sucesso da organização.

Donaldson (1998), apesar de algumas particularidades, corrobora o pensamento de Lawrence; Lorsh (1973) e Blau (1991), comentando que, para ser efetiva e atender ao ambiente, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais: incerteza em relação às tarefas, tecnologia, tamanho e estratégia.

Tachizawa (2004) apresenta um modelo de gestão que identifica as estratégias genéricas aplicáveis às organizações sociais: hierarquizar as decisões que compõem o gerenciamento estratégico e operacional e identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG.

Essas teorias se coadunam, permitindo inclinações conceituais e práticas como o crescimento de parcerias ou alianças de organizações do mesmo setor e entre as de setores diferentes. Ribeiro (1993) apresenta como tendência, no mundo empresarial, o aumento da responsabilidade social da empresa 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, vantagem competitiva.

2.4 Alianças estratégicas

Na busca de uma definição, Yoshino e Rangan (1996) apontam que uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais organizações. O elo é uma parceria determinada que aumenta a eficácia

das estratégias das organizações participantes, propiciando intercâmbio de produtos, serviços ou processos.

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

Associados a essa abordagem do mundo empresarial, na qual alguns pontos se assemelham à literatura do Terceiro Setor, encontram-se alguns autores, e até certo ponto, no 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 donatário agradecido, para as alianças estratégicas. Relata ainda que alianças estratégicas emergentes vão muito além de mero preenchimento de cheques para alavancar as competências de cada parceiro e criar um valor de mão dupla.

Na discussão ou pesquisa sobre alianças estratégicas, verifica-se a incidência significativa na formação e funcionalidade das alianças intersectoriais. Essas alianças despontam como um dos mais promissores meios de estimular o fortalecimento de uma sociedade democrática, na qual as organizações estabelecem alianças para atingir 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 compensar, mas encobrir e gerar a aceitação da população a um processo que tem clara participação na estratégia atual de reestruturação do capital – é função ideológica.

2.5 Estratégia como prática

Entre os modelos e abordagens analíticas referentes à estratégia relacionada ao Terceiro Setor e que associam e sintetizam as discussões anteriores, considera-se uma das mais apropriadas, a estratégia como prática. Um dos precursores dessa abordagem, Whittington (1996), argumenta que tratar a estratégia como prática implica nova direção do pensamento estratégico. Essa perspectiva da estratégia muda a atenção da competência central da organização para a experiência profissional do gerente como estrategista. Tal perspectiva preocupa-se com a forma de os gerentes elaborarem a estratégia, ou seja, foca a estratégia como prática social e como os praticantes agem e interagem.

Com uma visão de complementaridade, algo não verificado no modelo anterior, Whittington (2004) delinea uma agenda dupla: sociológica – com o objetivo de compreender as elites da estratégia, suas habilidades e tecnologias e suas implicações para a sociedade, e gerencial – para transformar a compreensão sociológica em vantagens para a prática nos seguintes termos: como os administradores se tornam estrategistas, como as habilidades estratégicas são adquiridas e como as tecnologias estratégicas podem ser mais bem desenhadas e utilizadas.

A partir dessas idéias, pode-se identificar alguns aspectos subjacentes aos 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. Uma, por processo incremental, em que a estratégia não deve ser vista como algo que ocorre apenas quando o plano estratégico é desenvolvido. Outra maneira pode ser considerada processo político, resultante de um processo de barganha, negociação e troca entre pessoas com interesses competitivos na organização. Por fim, é o resultado de um processo analítico, que decorre de análise sistemática e lógica do ambiente da organização e de suas atividades atuais.

Hudson (1999) também aponta alguns dilemas estratégicos nos quais as organizações sociais se encontram: deparar com 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?

O desafio para todas as pessoas que pesquisam ou trabalham com o Terceiro Setor está na impossibilidade aparente de definir um único sistema de gestão em razão da diferença de composição, porte, organização, finalidade e forma de funcionamento das instituições (SALVATORE, 2004). Conforme Salamon (1997), alguns desafios são defrontados para que o Terceiro Setor passe de um estágio emergente ou de emergência e se transforme em realidade efetiva e consistente. Os principais desafios seriam de legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração.

3 Metodologia

A pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, com o uso da técnica de investigação de análise documental, que melhor se adequou ao propósito do artigo. A amostra foi intencional, selecionando-se somente os artigos relacionados às organizações do Terceiro Setor apresentados no maior evento da comunidade acadêmica de pós-graduação em Administração (ENANPAD).

Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi identificar os artigos da área de administração, publicados no encontro do ENANPAD, relacionados às organizações do Terceiro Setor, no período de 1997 a 2006, totalizando 40 artigos relacionados ao tema Organizações sociais, Terceiro Setor, ONGs.

Após a identificação dos textos, como primeiro passo da coleta de dados, foram lidos o título, as palavras-chave e o resumo. Identificada a relação da abordagem das organizações do Terceiro Setor com estratégia, o artigo foi selecionado e examinadas suas citações. Posteriormente, cada texto foi classificado a partir dos tópicos relacionados à estratégia, identificando-se sua conceituação, a formação das estratégias, as alianças estratégicas, os indicadores, os *stakeholders* e a estratégia como prática. Vale ressaltar que um artigo poderia ser classificado em mais

de um tópico. Essa possibilidade decorre das particularidades desse setor, caracterizadas na sua estrutura ou funcionalidade.

4 Mapeando e analisando os artigos de Terceiro Setor dos ENANPADs

Com base no levantamento teórico, verificam-se algumas lacunas, nas quais o conteúdo literário em estratégia possibilita incorporação das discussões e estudos sobre o Terceiro Setor. Dessa forma, neste estudo, busca-se uma breve análise do que se pode encontrar sobre estratégia nos trabalhos dos ENANPADs, de 1997 a 2006, com a temática central do Terceiro Setor.

Seguindo o modelo analítico de Lizuka e Sano (2004), foram analisados, aleatoriamente, 40 artigos enquadrados em áreas temáticas e os principais autores citados, conforme tabelas 1 e 2, respectivamente:

Tabela 1: Áreas temáticas

Ano	Área temática	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
06	Gestão Social e Ambiental	01
	Total	40

Fonte: Os autores

Com base na tabela 1, verifica-se a predominância de artigos enquadrados nas áreas de

gestão social e ambiental (14), administração pública (7), e teoria das organizações (7). Tendo como referência a atual categorização proposta pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) (em vigor desde 2005), percebe-se um agrupamento mais condensado: estudos organizacionais (13) e administração pública e gestão social (26). Outra constatação decorrente dessa tabela é o enquadramento de apenas um artigo na área de estratégia em organizações. Contudo, isso não significa que os outros não abordem essa temática, conforme será verificado.

Entre os autores mais citados (Tabela 2), percebe-se grande incidência de citação das obras de Rubem César Fernandes – um dos precursores do estudo do Terceiro Setor no Brasil, no início dos anos 1990, com menção em 26 artigos. Outros dois autores com a mesma quantidade de artigos encontrados em citações foram Lester Salamon e Fernando Guilherme Tenório.

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
Mike Hudson	06

Fonte: Os autores

Outra importante contribuição, com base na análise das áreas temáticas ou no conteúdo dos autores mais citados, decorre da perspectiva epistemológica abordada, na qual se verifica significativa ocorrência do paradigma funcionalista, que pode ser confirmado numa breve busca das

idéias centrais ou subjacentes aos seus propósitos de pesquisa.

Ao analisar os artigos propostos, pôde-se constatar em todos idéias centrais ou subjacentes que envolviam a 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), entre outros de baixa incidência.

Na Tabela 3, verifica-se que as idéias centrais ou subjacentes encontradas estavam correlacionadas com o termo estratégia em 31 artigos.

Tabela 3: Principais temas relacionados à estratégia

Temas centrais ou subjacentes sobre estratégia	Artigos
Estratégia como prática	11
Formação da estratégia	07
Estrutura e processos	06
<i>Stakeholder</i> , contexto e mudança	04
Alianças estratégicas	02
Indicadores	01
Total	31

Fonte: Os autores.

Os temas de maior incidência nos artigos correlacionados à estratégia, conforme Tabela 3, foram: estratégia como prática (11); formação da estratégia (7); estrutura e processos (6). Essa constatação torna-se significativa, pois representa 79% dos artigos pesquisados; pode-se 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.

Quanto à 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 à formação de estratégias emergentes e à associação de estratégias como resultados do êxito das organizações. Na terceira maior ocorrência (Estruturas e processos), as principais idéias encontradas se relacionaram à adoção de estratégias

para mudanças estruturais, à congruência entre estrutura e estratégia em face do ambiente e aos processos de estruturação organizacional.

De acordo com essa breve análise de conteúdo, percebe-se 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 grande sintonia entre as idéias relacionadas à administração estratégica. Na discussão ou pesquisa 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 e da análise dos artigos dos ENANPADs, pode-se perceber a ocorrência de diversas idéias centrais ou subjacentes referentes à estratégia. No referencial teórico, os principais temas nos quais foi possível verificar conexão do conteúdo da estratégia com o Terceiro Setor foram: definição e formação de estratégia; *stakeholders* e contingência; alianças estratégicas e estratégia como prática.

Com base nos artigos pesquisados, constataram-se, como principais ocorrências, as seguintes idéias ou termos: Estratégia; Estrutura e processos e Planejamento estratégico. Em relação aos termos ou idéias referentes à estratégia, comprovou-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 de forma direta ou subjacente.

Outra constatação observada na análise de conteúdo dos artigos foi a coesão de temas como estrutura e processos com a formação de estratégia ou *stakeholders* e alianças estratégicas. O processo de construção dos argumentos nos artigos faz com que as idéias se complementem.

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

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

Mapping the strategic approach in academic publications about the Third Sector

The Third Section is configured in a wide and rich field of researches and investigations; however, the academic production of critical and analytical studies regarding the social organizations in that section can still be considered incipient. In specific areas as strategy, in the theoretical or empiric field, it is noticed the strong and total relationship with the private world, what does not make unfeasible any of the study techniques and conceptions for the organizations of the Third Section. In this theoretical essay, it is aimed to introduce what is discussed about strategy, in the main academic publications of the Third Section presented in the ANPAD meetings, from 1997 to 2006. Among the aspects or central-theme found in the research are the definition of strategy, the formation of the strategies, the strategic alliances, the indicators, the stakeholders and the strategy as practice. The possibility of finding those themes elapses of the particularities of that section, characterized in its structure or functionality.

Key words: Strategy. Sustentability. Third Sector.

Referências

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- ANSOFF, H. I. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AUSTIN, J. E. *Parcerias*. São Paulo: Futura, 2001.
- BALARINE, O. F. *A formação de competências estratégicas numa organização não governamental*. ENANPAD, 28, Curitiba, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais*, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAVA, S. C. In: ONGs: identidade e desafios atuais. São Paulo, *Cadernos ABONG*, n. 27, 2000.
- BLAU, J. R.; RABRENOVIC, G. Interorganizational relations of nonprofit organizations: an exploratory study. *Sociological Forum*, v. 6, n. 2, 1991.
- BULGACOV, S. *Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná*. Tese. (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas / Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 1997.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, 1985.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*; v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, 2004.
- CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. (Org.) *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.
- DONALDSON, L. 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*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- FALCONER, A. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Tese. (Doutorado)- Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1999.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: prática de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M.; MENDONÇA, L. R. *Transforming civil society, citizenship and governance: the third sector in an era of global (dis)order*. ISTR International Conference Cape Town, 5, 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, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LIZUKA, E. S.; SANO, H. *O Terceiro Setor e a produção acadêmica: uma visita aos anais dos ENANPADs de 1990 a 2003*. ENANPAD, 28, Curitiba, 2004.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. *Uma abordagem para estratégia utilizando analogias*. ENANPAD, 24, Florianópolis, 2000.
- MELO NETO, F. P. de; BRENNAND, J. M. *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- _____. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dez., 1996.
- QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. *Apliação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor*. ENANPAD, 27, Atibaia, 2003.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, C. A. C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 33, n. 1, 1993.

SALAMON, L. 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. *RAUSP – Revista de Administração*, USP. v. 33, n. 1, jan/mar 1998.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: SENAC São Paulo, 2004.

TACHIZAWA, T. Organizações não-governamentais e Terceiro Setor: *criação de ONGs e estratégias de atuação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

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.

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*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

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

YOSHINO; M. Y.; RANGAN, U; SRINIVASA, R. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Recebido em: out. 2007 / aprovado em: nov. 2007

Para referenciar este texto

MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 6. n. 2, p. 127-136, 2007.