UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO DE PESQUISA ATHENA

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: Estratégias e Competências Cooperativas utilizadas por uma ONG

CPF 068.011.209-05

Florianópolis
2026

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: Estratégias e Competências Cooperativas utilizadas por uma ONG

1- INTRODUÇÃO

A constante mudança tecnológica, social, econômica e governamental instigam as empresas a evoluírem constantemente. No atual século, as parcerias intersetoriais, entre empresas privadas e organizações do terceiro setor, podem ser classificadas como uma estratégia com benefícios para ambas as partes. Fígaro Paulino (2005, p.139) ressalta: "As ONGs e o cooperativismo representam, nesse contexto, uma rota alternativa ou proposta com a intenção de reduzir danos sociais através de ações cidadãs".

De acordo com dados da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (2023), organizações sem fins lucrativos no Brasil foram responsáveis por 4,27% do PIB nacional, movimentando 6 milhões de postos de trabalho no Brasil. O autor Tenório (2006, p.14) evidencia: "[…] desafio do diálogo com setores governamental e empresarial, mas também oportunidade de conquistar novos espaços, pode se beneficiar com iniciativa de ações em parceria com esses setores".

A estratégia escolhida por cada empresa demanda muitos fatores: desde o aumento de receita e lucro, pesquisa e desenvolvimento, alianças estratégicas, entradas em novos mercados e vendas em mercados menores (THOMPSON; STRICKLAND II; GAMBLE, 2008). À vista disso, como a organização sem fins lucrativos gere e cria seus processos de cooperação com empresas privadas resultando em alianças estratégicas e quais competências possuem para alcançar esses objetivos fazem parte do problema de pesquisa desse projeto.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O cenário das organizações sem fins lucrativos vem, como destaca Armani (1999), exigindo capacidade de eficiência organizacional, inovação, comunicação assertiva com demonstração dos resultados sociais, além da colaboração, alianças ou redes com empresas parceiras. Refletindo sobre essa premissa, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: **quais estratégias utilizadas pela ONG para a formação de alianças estratégicas, e quais competências os responsáveis pelas alianças possuíam para concretizar as parcerias?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desse projeto é analisar competências de cooperação além de distinguir as estratégias utilizadas para criação e manutenção de alianças estratégicas aplicadas por uma ONG para gestão da cooperação.

A partir do objetivo geral foi estipulado os seguintes objetivos específicos para o cumprimento do mesmo: 1) Identificar na literatura: modelos de gestão de alianças estratégicas, competências de cooperação; modelos de análise de estratégias; e outros conceitos relacionados ao tema prosposto; 2) Realizar pesquisa documental e descrever a situação da ONG, sua história e processo de gestão desde a fundação; 3)Elaborar e aplicar questionários de entrevista semi-estruturada com voluntários e presidente da ONG, além da descrição de história de vida para destacar as características dos voluntários e envolvidos referente à cooperação em alianças estratégicas com base no modelo adaptado e também identificando as estratégias utilizadas pela ONG para manutenção da cooperação e gestão de alianças; 4)Verificar resultados das entrevistas, comparando-os com o modelo teórico e propondo melhorias.

1.3. JUSTIFICATIVA

Uma pequisa do Instituro para o Desenvolvimento do Investimento Social e Charities Aid Foundation (2025) observou que o crescimento financeiro sustentável é a maior luta de organizações do terceiro setor. E a pesquisa ainda salienta que o futuro das ONGS necessita do desenvolvimento de competências, entre elas, a inovação, fomentar a colaboração e comunicação de influência. Ritter e Gemünden (2004) concluíram que uma estratégia bem formulada deve se importar com competências, se for para alianças, ter foco na gestão de recursos humanos integrando a comunicação e a cultura da empresa.

O projeto contribuirá ao grupo de pesquisa Athena do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da UDESC uma vez que articula o vetor competência com estratégia para a criação e gestão de alianças estratégicas com foco em organizações da sociedade civil. Trata-se de um estudo do comportamento humano e cooperações entre empresas intersetoriais, e como organizações do terceiro setor usam a estratégia para alcançar objetivos.

A escolha da temática foi em virtude da natureza da organização e a contribuição para o terceiro setor. A motivação para a realização do mestrado se tornou um objetivo, visto que a autora tem como objetivo tornar-se um professor de graduação, e o mestrado acadêmico da

ESAG devido ao seu histórico de competência e reconhecimento em pesquisas e ensino na área de adminitração auxiliarão muito no seu desenvolvimento acadêmico.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

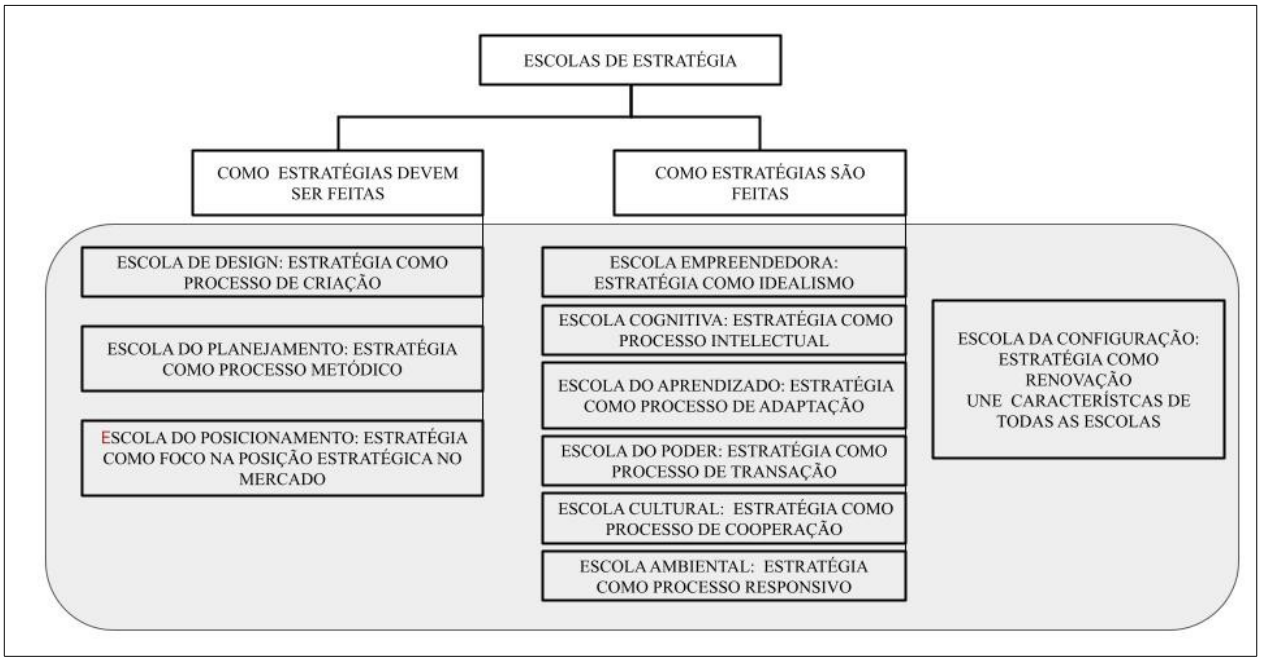
A administração estratégica, para Oliveira (2013) é a administração que utiliza de um modelo estruturado com métodos e princípios para estabelecer o processo de planejamento e controle da situação projetada pela empresa. Faz parte da administração estratégica indagar sobre a situação atual e futura da empresa, onde ela almeja chegar e quais fatores internos e externos podem influenciar nesse planejamento (THOMPSON; STRICKLAND II; GAMBLE, 2008).

Tenório (2006) aduz que a gestão estratégica começou a se tornar mais visível pelas empresas na década de 1970. Muitas mudanças no ambiente externo estavam ocorrendo, o que demandava ferramentas para prever e poder se adaptar às mudanças, inclusive adequando objetivos já estipulados no planejamento. Aqui entra a gestão, pricipalmente a estratégica, avaliando o ambiente externo e interno.

Para que se desenvolva uma administração estratégica é essencial compreender como se constitui e se elabora uma estratégia. Mintzberg *et al.* (2007, p.29) conclui que " uma estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso". Enquanto Porter (1999) relata que estratégia competitiva é sobre empresas que agem de forma distinta das outras reproduzindo valores originais.

Para o desenvolvimento da estratégia é necessário entender como esse processo se manifesta. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam o processo da construção da estratégia. A figura 1 apresenta as dez escolas que abordam esse tema, sendo três voltadas para a questão de como as estratégias devem ser feitas, seis focadas em como as estratégias são feitas, e uma escola que une características de todas as demais.

Figura 1 – Escolas de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)



Fonte: Adaptado pelo autor (2026) com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

As três escolas de design, planejamento e posicionamento buscavam em comum entender como as estratégias devem ser feitas. A de design, sob a ótica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia deveria se ajustar ao que a empresa possuía internamente com o externo, se ajustando, enquanto a escola do planejamento usava de um processo muito formal e estruturado para a elaboração da estratégia, e por fim a escola do posicionamento acreditava que a estratégia deveria ser feita visualizando a posição em que a empresa desejada estar.

As escolas subsequentes já mudariam o foco de como deve ser feita para como é feita a estratégia. Na escola empreendedora as estratégias eram feitas com um ideal, uma visão de liderança, diferentemente da escola cognitiva em que como o estrategista pensa e a informação é processada interferem na elaboração da meta. A escola da aprendizagem, o processo de adaptação às mudanças possui maior ênfase do que as negociações e alianças que são o foco da escola do poder ou a cultura e a cooperação que são destaque na escola cultural, ademais ainda reativos ao meio como é visto na escola ambiental para a elaboração estratégica.

Por último a escola da configuração busca a transformação, ainda existem planos, metas, objetivos, mas também possui adaptação, mudanças de direção, de metas, e aprendizado, essa escola engloba atributos que outras escolas também defendem.

Hudson (1999) acrescenta que partes essenciais da administração estratégica além da estratégia é a missão, qual a finalidade, e os objetivos, metas, da organização, além de gestão

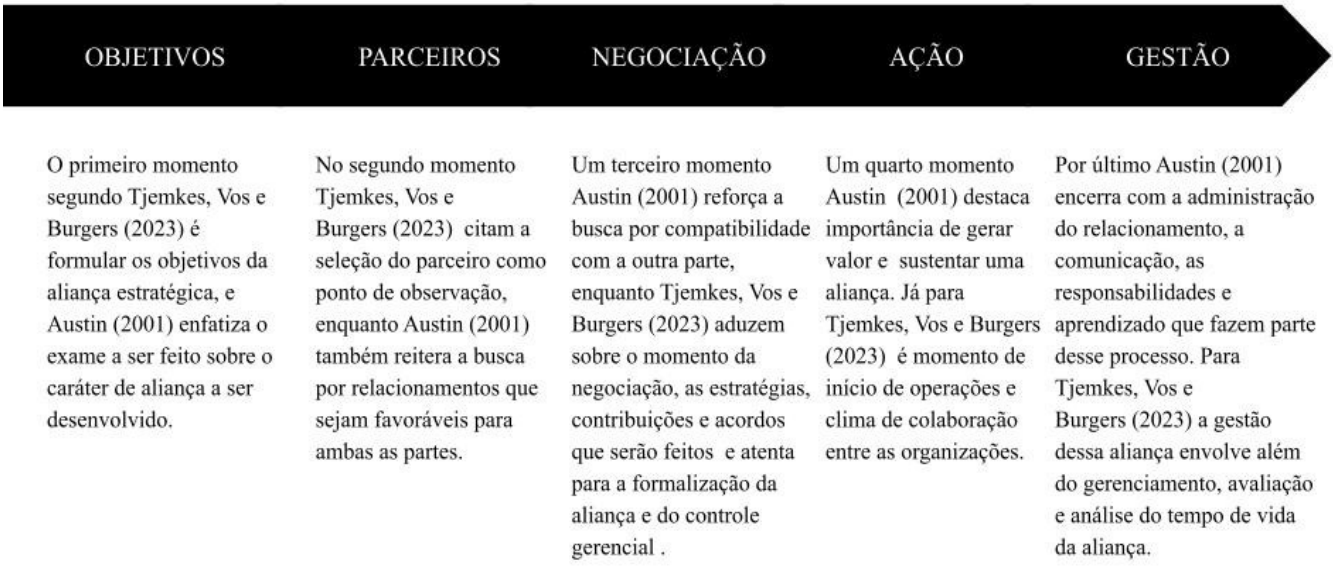
do desempenho. Segundo Thompson Jr., Strickland II, Gamble (2008, p.13) : “ Uma estratégia vencedora precisa ajustar-se às situações externa e interna da empresa, criar vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho da organização”.

2.2 ALIANÇA ESTRATÉGICA

O conceito de aliança estratégica é para Austin (2001) meios para a concretização da missão dos envolvidos, o processo de elaboração das alianças envolvendo cinco temas centrais: fases das relações de cooperação intersetorial, processos de conexão , a verificação de convergência estratégica, a geração de valor e a gestão desse relacionamento criado.

O processo de construção de alianças estratégicas ocorre em oito etapas: 1) Formulação da aliança estratégica, 2) Seleção do parceiro, 3) Negociação da aliança, 4) Projeto da aliança, 5)Lançamento da aliança, 6) Gerenciamento da aliança, 7) Avaliação da aliança e 8) Término da aliança. Na Figura 2 é feito um comparativo entre os dois modelos apresentados e as características principais do processo de elaboração de alianças estratégicas. (TJEMKES, VOS, BURGERS , 2023).

Figura 2 – Processo de elaboração de alianças estratégicas.



Fonte: Adaptado pelo autor (2026) com base em Austin (2001) e Tjemkes,Vos e Burgers (2023).

Após a observação das cinco seções importantes na elaboração de alianças estratégicas, avaliando objetivos, parceiros, o planejamento da negociação, o momento de

ação da realização da parceria e sua posterior gestão e manutenção as organizações poderão ter melhores resultados em suas cooperações.

2.3 TERCEIRO SETOR E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O terceiro setor, consoante Albuquerque (2006) deriva da nomenclatura em inglês third sector, nos Estados Unidos é chamado de setor voluntário e organizações sem fins lucrativos enquanto no Brasil utilizam o termo organizações da sociedade civil. Para Hudson (1999) essas organizações possuem fortes valores e objetivos sociais, sendo alguns exemplos organizações de caridade, religiosas, artes, comunitárias, sindicatos, associações profissionais e voluntarismo. O terceiro setor se difere do primeiro setor que é o estado e do segundo setor que são as empresas privadas (SEBRAE, 2022).

Tenório (2006) ressalta que as ONGs tem propriedades de organizações sem fins lucrativos, e buscam atender necessidades da sociedade algumas vezes auxiliando o Estado e entidades econômicas. O termo ONG no Brasil hoje juridicamente é reconhecido como OSC, Organizações da Sociedade Civil, identificadas na Lei nº 13.019/2014, como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) que as divide em três categorias: entidade privada sem fins lucrativos, sociedades cooperativas e organizações religiosas (SEBRAE, 2022).

As principais motivações para a busca por alianças estratégicas no terceiro setor, segundo pesquisa realizada por Pinheiro *et al.* (2021) foram: a metodologia da instituição, capacidade de comunicação entre parceiros, confiança, estrutura física voltadas para as metas, a transparência e responsabilidade de contas com parceiro. Para Machado, Francisconi, Chaerki (2007) a estratégia tem sido um dos maiores desafios das empresas do terceiro setor, por isso a sua importância em aplicá-la.

Para a elaboração de uma aliança estratégica no terceiro setor é imprescindível segundo Austin (2001) a colaboração, identificando também os estágios que essas relações podem passar como: 1) Filantrópico, um estágio mais inicial de doações sem muita relação, 2) Transacional, onde o relacionamento tem mais envolvimento das partes como o surgimento de gastos com marketing pela empresas privadas, e o último estágio 3) Integrativo, ambas as partes estão interessadas em gerar valor juntas.

Austin (2001) ainda afirma que após a identificação do estágio de relacionamento, é importante o planejamento para o contato conhecendo bem o parceiro selecionado e quanto são compatíveis inclusive em pontos da missão e valores comuns, pois a geração de valor é o

fator seguinte que é benéfico não somente aos envolvidos, como para a sociedade devido ao seu objetivo social. Todos esses conceitos devem ser gerenciados ao final para que uma aliança estratégica seja bem sucedida.

2.4 GESTÃO DE ALIANÇAS E COMPETÊNCIAS

Os relacionamentos tem grande importância na construção de alianças. Para Austin (2001) o envolvimento das lideranças de empresas com as organizações sem fins lucrativos é essencial, pois a cooperação tem ligação com pessoas, e na questão social, envolve o emocional e a conexão com a missão da organização.

Para Almeida, Caldas e Vasconcelos (2022, p.1): "O comportamento cooperativo é definido como a interação de indivíduos de forma interdependente ou dependente para a obtenção de reforços, relacionando-se à sobrevivência da espécie na obtenção e manutenação de recursos escassos". Enquanto Matos (1977) salienta que a formação de atitudes envolve dois fatores: 1) Heranças, pela genética ocorre a transferência de potências, 2) Ambiente, onde ocorre as realizações dessa potencialidade, inclui-se aqui os treinamentos e desenvolvimento.

2.4.1 O QUE É COMPETÊNCIA

O conceito de competência segundo Fleury e Fleury (2001) envolve a qualificação de uma pessoa para realizar alguma atividade, que envolve um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Barros Neto (2019) acrescenta que competência envolve a capacidade de realizar com eficiência e eficácia determinada tarefa em concordância com o objetivo que a empresa determinou. Fleury e Fleury (2001, p.187) "[…] do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".

Le Boterf (2011) explica os artifícios que as pessoas podem usar para atuar com competência, são eles: 1) Conhecimento geral de como funciona um problema ou processo; 2) Conhecimento específico do ambiente profissional, entendimento das regras de gestão, cultura organizacional; 3) Conhecimento processual: como fazer, métodos operacionais; 4) Conhecimento prático operacional: como agir, por exemplo ao operar uma máquina; 5) Conhecimento e experiência prática; 6) Conhecimento relacional: cooperaração, habilidades de escuta, negociação, trabalho em equipe, habilidades de networking; 7) Conhecimento

prático cognitivo : operações intelectuais; 8) Aptidões e qualidades de personalidade: força de convicção, curiosidade, iniciativa; 9) Recursos fisiológicos: gestão da energia de uma pessoa; 10) Recursos emocionais: intuição e a percepção de uma situação ou um relação.

2.4.2 COMPETÊNCIAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas demandam que as partes envolvidas possuam competências para que a parceria tenha êxito e até mesmo longo prazo beneficiando ambas as partes. Para a identificação dessas competências observa-se atributos relatados em casos assertivos de alianças estratégicas citados por Austin (2001), bem como carcterísticas das parcerias. As competências obervadas por Lorange e Ross (1996) em comparativo e as características de mediação citadas por Wachowicz (2012) e Moore (1998). Abaixo segue o quadro abaixo:

Quadro 1 – Competências para alianças estratégicas

AUSTIN (2001): Paciência; Perseverança ; Perceber interesse mútuo; Capacidade de avaliar a compatibilidade com o parceiro; Empatia; Liderança; Pensar e se alinhar estrategicamente; Mentalidade e valor de cooperação; Administração de relacionamento; Ligação emocional nas relações; Comprometimento na relação; Amizade; Sinceridade, transparência; Atenção ao relacionamento cooperativo; Confiabilidade; Comunicação eficaz; Compromisso; Capacidade de execução; Responsabilidade por desempenho; Capacidade para gerir a cooperação; Experiência anterior em alianças; Capacidade de articulação; Clareza de visão; Propósito claro e atenção focalizada; Congruência da missão; Estratégia e valores; Aprendizado com a cooperação.
LORANGE E ROSS (1996) : Motivação; Compromisso organizacional interno; Empreendedorismo; Competência analítica: análises estratégicas, adaptação, negociação; Ser estratégico; Ser cooperativo; Ter iniciativa.
WACHOWICZ(2012), MOORE (1998): Wachowicz (2012) salienta que na administração atual existe o papel do mediador, responsável pelo processo de cooperação, ela atenta para as qualidades necessárias: saber ouvir, empatia, competência emocional, autopercepção, auto gerenciamento das emoções, motivação, empatia, habilidade social. Moore (1998) encoraja a construção da confiança e o cumprimento das promessas.

Fonte: Adaptado pelo autor (2026) com base em Austin (2001) , Lorange e Ross (1996), Wachowicz (2012), e Moore (1998).

A identificação de interesses em comum segundo Fisher, Ury, Patton (2005) é um dos principais fatores para a realização de acordos. Utilizando os recursos disponíveis, que aqui pode ser colocados como os recursos humanos em conjunto com a estratégia clara e objetiva, para Thompson Jr., Strickland II, Gamble (2008), estes tornam-se ingredientes fundamentais para atingir metas e alcançar sustentabilidade financeira.

3- METODOLOGIA

Para alcançar respostas para o problema de pesquisa "Quais estratégias utilizadas pela ONG para a formação de alianças estratégicas, e quais competências os responsáveis pelas alianças possuíam para concretizar as parcerias?" a autora realizará uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e como estratégia o estudo de caso. O estudo de caso tal qual delineia Yin (2015), é utilizado quando as questões da pesquisa envolvem a explicação de um evento social, investigando de modo profundo.

A investigação da pesquisa envolve levantamento teórico dos temas da pesquisa, elaboração dos métodos de coleta de dados por entrevistas semi-estruturadas, descrição de história de vida, e pesquisa documental, aplicação das entrevistas com voluntários, identificação de competências na criação e gestão de alianças estratégicas, bem como quais estratégias utilizadas e verificação resultados relacioando-os com modelo teórico.

A organização escolhida para esse projeto é uma associação de defesa de direitos sociais localizada no estado de Santa Catarina, com fundação no ano de 2014, que ajuda mais de cento e cinquenta famílias cadastradas que recebem cestas básicas, e enxoval para as gestantes.

Roesch (1999, p. 247) destaca sobre o estudo de caso "[…] podem referir-se à área ou comparar os resultados encontrados com casos semelhantes. Utilizam a metodologia científica para delineamento, coleta e análise descritiva de dados". Assim para a coleta de dados será realizado: 1) Entrevistas semi-estruturadas com voluntárias e a presidente da associação ; 2) Análise de história de vida das envolvidas e da presidente; 3) Análise documental para levantar informações sobre a ONG, sua missão, visão, valores e princípios, registros históricos, documentos de atas com informações sobre a cultura e gestão.

Após o levantamento de dados será realizado a análise documental identificando fatos relevantes para o projeto, análise da história de vida registrando eventos importantes que tenham compatibilidade com o problema de pesquisa identificando padrões de competências.

O método de análise é a análise de conteúdo, que Roesch (1999) explica é feita após a coleta de dados em texto onde observa-se também as emoções dos repondentes, implementa-se tratamento dos dados por interpretação por codificação que Weber (1990) apresenta que para interpretar esses resultados pode-se utilizar procedimentos de codificação, classificando as unidades a serem analisadas, definindo categorias, codificando e comparando.

Aspectos facilitadores à realização da pesquisa incluem o fácil acesso às informações da ONG, e a colaboração dos envolvidos com a pesquisa. As limitações previstas incluem o horário das entrevistas que serão marcados conforme agenda disponível das entrevistadas .

4- CRONOGRAMA

Quadro 2 - Cronograma Projeto de Pesquisa Mestrado Acadêmico em Administração.

SEGUNDO SEMESTRE DE 2026	Agosto a Dezembro: Créditos (Disciplinas obrigatórias) e orientações. Setembro a dezembro: Pesquisa bibliográfica e documental.
PRIMEIRO SEMESTRE DE 2027	Fevereiro a Julho : Créditos (Disciplinas obrigatórias e optativas) e orientações. Fevereiro a Março : Organização de questionários para as entrevistas semi-estruturada. Abril a Julho: Seleção de autores e obras e redação.
SEGUNDO SEMESTRE DE 2027	Agosto a Dezembro : Créditos (Disciplinas obrigatórias) e orientações. Agosto a Dezembro : Realização das entrevistas, e levantamento de história de vida.
PRIMEIRO SEMESTRE DE 2028	Fevereiro a Julho : Sistematização da análise documental e bibliográfica, análise de conteúdo e orientações. Escrita para dissertação. Junho: Qualificação para a defesa da dissertação. Julho : Defesa da dissertação.

Fonte : Própria.

5- REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos de Carneiro. **Terceiro Setor:** História e Gestão de Organizações. São Paulo: Summus, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=XjTZ2ZRtnUUC&dq=+hist%C3%B3ria+da+gest%C3%A3o+financeira&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s. Acesso em: 01 abr. 2026.

ALMEIDA, Marília; CALDAS, Luiza Freitas; VASCONCELOS, Laércia Abreu. Cooperação em Análise do Comportamento: conceitos e procedimentos. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 24, p. e221764-e221764, 2022. Disponível em : https://rbtcc.com.br/RBTCC/article/view/1764/829. Acesso em : 02 abr. 2026.

AUSTIN, James E. **Parcerias:** Fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão por Competências**. Curitiba: IESDE BRASIL SA., 2019. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_por_Compet%C3%Aancias/HftgEQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 02 abr. 2026.

DOMINGOS, Armani. **Breve mapa do contexto das ONGs brasileiras.** Texto-síntese da pesquisa bibliográfica realizada no âmbito do Projeto Peydi (Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional) no Brasil para ICCO (Holanda). Porto Alegre: Mimeo, 1999. Disponível em : https://domingosarmani.wordpress.com/publicacoes/. Acesso em: 07 abr. 2026.

FÍGARO PAULINO, Roseli A. rg. **Gestão da comunicação.** No mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** Negociações de Acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Dispnível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt. Acesso em: 06 abr. 2026.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **A importância do terceiro setor para o PIB do Brasil**. 2023. Disponível em: https://info.sitawi.net/terceiro-setor-pib-brasil#rd-section-joq3m2lv. Acesso em: 29 mar. 2026.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor:** O desafio de Administrar sem receita. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL; CHARITIES AID FOUNDATION. **Panorama das ONGs:** Capítulo Brasil. Brasil: INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL, 2025. Disponível em : https://www.idis.org.br/panorama-das-ongs-estudo-revela-resiliencia-do-terceiro-setor-no-brasil/. Acesso em : 29 mar. 2026.

LE BOTERF, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences**. 6. ed. Paris: Editions Eyrolles: 2011. Ebook. Disponível em: https://www.numilog.com/116929/ingenierie-et-evaluation-des-competences.ebook. Acesso em 05 de abr. 2026.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, Augusto Cesar Marins; FRANCISCONI, Karine; CHAERKI, Sergio Filipe. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 6, n. 2, p. 127-136, 2007. Disponível em : https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227110004.pdf. Acesso em: 01 abr. 2026.

MATOS, Francisco Gomes de. **Administração para crescimento empresarial:** Recursos humanos para uma expansão auto- sustentada. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Ebook. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/O_Processo_da_Estrat%C3%A9gia_4_ed/6mPVdRmBYdIC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=O+PROCESSO+DA+ESTRAT%C3%89GIA&printsec=frontcover Acesso em : 30 mar. 2026.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, Christopher W.. **O processo de mediação:** Estratégias práticas para a Resolução de Conflitos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática:** A competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo:Atlas, 2013.

PINHEIRO, Daniela Costa et al. Alianças estratégicas e o Terceiro Setor: uma análise sob a ótica do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e48810313581-e48810313581, 2021. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/13581/12212. Acesso em: 01 abr. 2026.

PORTER, Michael E. **Competição:** Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em : https://www.google.com.br/books/edition/Competi%C3%A7%C3%A3o/SmfDDZCuClEC?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em 05 abr. 2026.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of business research**, Berlim, v.57,n.5,p.548-556, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00320-X. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630200320X. Acesso em: 01 abr. 2026.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** Guia para estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Tudo sobre Organizações da Sociedade Civil – OSC. **Sebrae**, Brasil, 2022. Disponível em:https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong,ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 04 abr. 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2008. E-book. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Jc06AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 03 abr. 2026.

TJEMKES, Brian; VOS, Pepijn; BURGERS, Koen. **Strategic alliance management**. 3 ed. Abingdon: Routledge, 2023. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=sZa-EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false. Acesso em 03 abr. 2026.

WACHOWICZ, Maria Cristina. **Conflito e Negociação nas empresas.** Curitiba: IBPEX, 2012.

WEBER, Robert Philip. **Basic Content Analysis:** Quantitative Applications in the Social Sciences. 2. ed. Estados Unidos: Sage Publications, 1990. Disponivel em: https://www.google.com.br/books/edition/Basic_Content_Analysis/nLhZm7Lw2FwC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=basic+content+analysis+weber&printsec=frontcover. Acesso em: 05 abr. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: 2015. Ebook. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Estudo_de_Caso_5_Ed/EtOyBQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em 04 abr. 2026.