

# Produção e desenvolvimento nos estados e municípios

COORDENAÇÃO: ISTVAN KAROLY KASZNAR  
PEEM/EBAP/FGV

"ESTUDOS E ANÁLISES ECONÔMICAS REFERENTES AOS ESTADOS E MUNICÍPIOS, TENDO EM VISTA A DIVULGAÇÃO DE ÍNDICES DE PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS MESMOS."

## Escolha de ações estratégicas: aplicação da Tirpe em planejamento estratégico no terceiro setor\*

JOSÉ LUIS ABREU DUTRA\*\*

MARCO AURÉLIO NUNES DE BARROS\*\*

VALÉRIA ROSA BICUDO\*\*

A Tirpe (tendência, impacto e resposta em planejamento estratégico) é uma metodologia proativa empregada na análise de uma tendência setorial. Como ferramenta ou instrumento gerencial do planejamento estratégico, a metodologia pretende desenvolver, com maior habilidade, a construção de cenários onde se procura projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor, auxiliando, ainda, na determinação de respostas ou medidas a serem efetivadas. Busca, desta maneira, delinear rumos para o futuro, procurando antecipar, de modo sistemático, mudanças ambientais e/ou contingências intra-organizacionais, o que possibilita o enfrentamento e/ou a minimização de riscos e incertezas inerentes ao processo decisório.

A tendência escolhida para aplicação da metodologia foi o *aumento da participação do denominado terceiro setor<sup>1</sup> na economia, na administração e na sociedade.*

Por conta da pluralidade de enfoques sobre a classificação das ONGs, existem diferentes perspectivas sobre suas áreas de atuação na sociedade. Em todas essas perspectivas, podem-se identificar quatro áreas fundamentais:

- ▼ prestar serviços;
- ▼ desenvolver inovações;

<sup>1</sup> O conceito de terceiro setor é ainda produto de reflexões entre os estudiosos. Adotou-se aqui a noção mais comum e abrangente na literatura, que se traduz sinteticamente nas organizações que cumprem uma função pública sem serem membros do Estado e que são tão flexíveis organizacionalmente quanto as organizações voltadas para o mercado, se situando, portanto, na interface destes dois setores. As manifestações mais visíveis são as *formas tradicionais de ajuda mútua*, os diversos formatos de *movimentos sociais*, as *organizações não-governamentais* e as *organizações filantrópicas*. Para mais esclarecimentos, ver Salomon (1994) e Fernandes (1994).

\* Este artigo resulta de um trabalho da disciplina Planejamento Estratégico, ministrada pelo professor Istvan Karoly Kasznar no Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAP/FGV

\*\* Mestrandos em administração pública pela EBAP/FGV

- ▼ conservar e desenvolver valores democráticos; e
- ▼ lutar pela mudança da política, das políticas e/ou pela melhora dos serviços.

A relevância do tema abordado deve-se ao fato de que parte significativa dos trabalhos desenvolvidos em planejamento estratégico se orienta basicamente para aplicações no setor mercado. Buscou-se ampliar o campo de atuação dessa disciplina, destacando a emergência do terceiro setor, que tem colaborado para o surgimento de novas configurações para as políticas públicas e a ascensão de formatos não exclusivamente estatais — em muitos casos, privados — para essas organizações, e onde se procura ampla sinergia com a sociedade civil. Por isso, há necessidade de ampliar os estudos sobre o setor, fazendo com que a aplicação de instrumentos de planejamento transite nos três setores (Estado, mercado e ONGs).

Este contexto aponta, ainda, para a demanda por técnicas gerenciais avançadas, onde o planejamento estratégico tem papel destacado, visto que o terceiro setor carece de tais técnicas.

O terceiro setor deve sua força estratégica na sociedade deste fim de século à sua grande flexibilidade de mercado, pela prestação de diversos serviços, o que lhe dá elevada competitividade. Alguns autores, como Claus Offe, defendem que, ao lado do Estado e do mercado, entidades comunitárias como as ONGs vão formar uma nova ordem social. O setor não-estatal e não-lucrativo, segundo seus estudiosos, tem apresentado impactos importantes, caracterizados nos seguintes aspectos:

- ▼ visibilidade econômica;
- ▼ visibilidade política;

- ▼ estratégias de autofinanciamento;
- ▼ dimensão jurídico-institucional;
- ▼ dimensão social.

Partiu-se destes elementos para organizar a matriz de tendência, impactos e respostas, que orientou a escolha de ações estratégicas, como se observa nas figuras 1 e 2a e 2b, nos quadros 1 a 3 e nas tabelas 1 e 2.

### Referências bibliográficas

Fernandes, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.

Salomon, L. *The emerging sector*. John Hopkins University Press, 1994.

País	US\$ bilhões	% PIB
Hungria	3,9	1,20
Itália	21,6	2,00
Japão	94,9	3,20
França	39,9	3,30
Alemanha	53,7	3,60
Reino Unido	46,6	6,30

Fonte: Salomon (1994).

Agente	Finalidade	Tipo
Público	Pública	Estado
Privado	Privada	Mercado
Privado	Pública	Terceiro setor
Público	Privada	Corrupção

Fonte: Fernandes (1994).

Tabela 2

**Comparação entre o número de empregados no setor não-lucrativo e o maior empregador privado entre os países pesquisados**

País	Empresa	Empregados	Setor não-lucrativo	Não-lucrativo/ maior empresa
França	Alcatel-Alsham	213.000	802.619	3,8
Alemanha	Dainle-Benz	381.000	1.017.945	2,7
Itália	Fiat	128.000	416.383	3,3
Japão	Hitachi	274.000	1.440.228	5,3
Reino Unido	Unilever	298.000	945.883	3,2
EUA	General Motors	717.000	7.120.000	9,9

Fonte: Salomon (1994).

Quadro 2

**Perfil dos novos líderes empresariais**

- ▼ “Os profissionais com atitude e postura de empreendimento social serão os líderes das corporações privadas competitivas. É a questão do desenvolvimento social e humano como pré-condição para se alcançar padrões aceitáveis de desenvolvimento econômico, de competitividade, de humanidade (...) para a sociedade.”
- ▼ “Cada vez mais a dimensão social tem tido uma forte presença na estratégia institucional das organizações privadas competitivas. Os novos líderes empresariais serão aqueles executivos com vivência nos setores público, privado e no terceiro setor.”

Fonte: <http://www.pessoa.zaz.com.br/paginas/poalitto00.htm>.

Quadro 3

**Novo perfil das organizações empresariais**

- ▼ “O novo modelo que se impõe às organizações privadas competitivas exige uma forte presença da dimensão social. Não só pela filantropia em si — o ‘bem’ pelo ‘bem’ — mas, também, pela lógica e visão de mercado.”

Fonte: <http://www.pessoa.zaz.com.br/paginas/poalitto00.htm>.

Figura 1

**Tendência: aumento da participação do terceiro setor na economia e na sociedade**

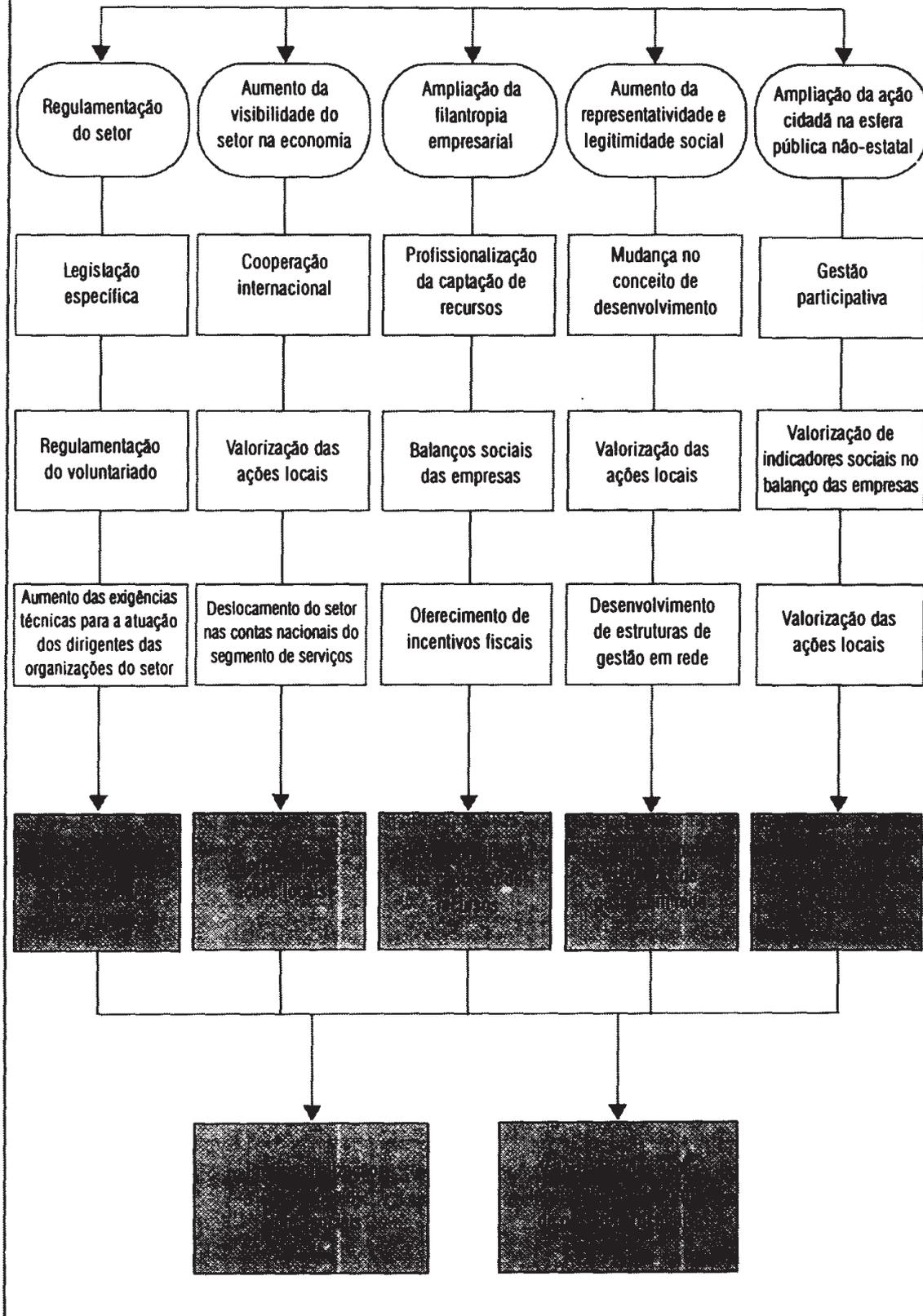


Figura 2a

**Respostas selecionadas**

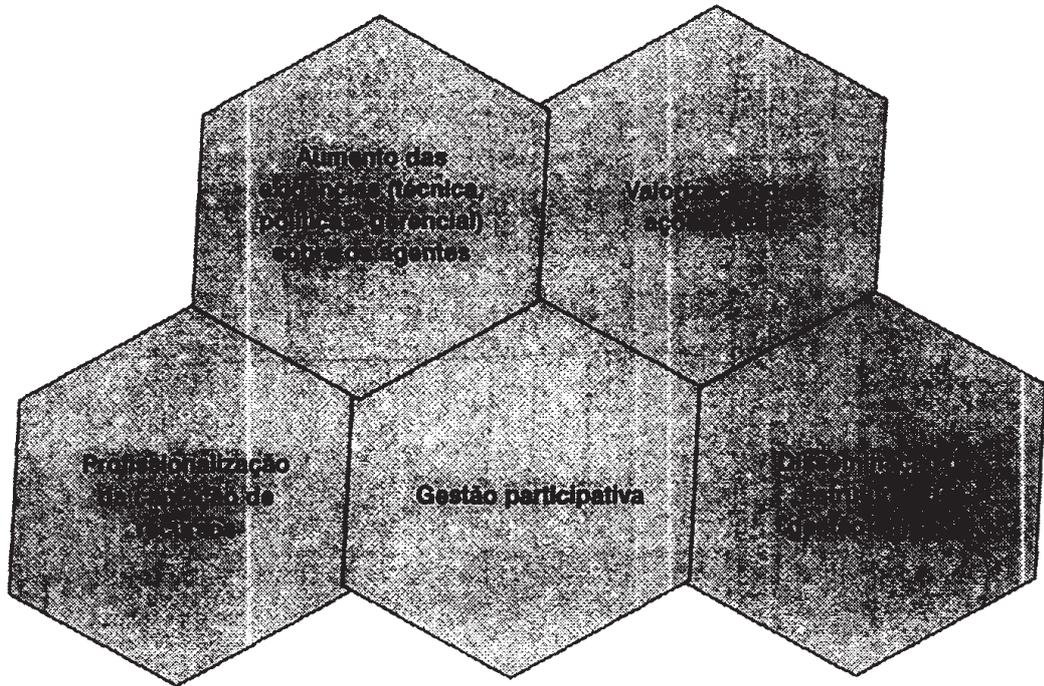


Figura 2b

**Respostas selecionadas**

