

---

# *CEATS — o espaço do terceiro setor na Universidade*

---

*Oswaldo Scaico  
Arnaldo José França Mazzei Nogueira  
Rosa Maria Fischer*

## **O QUE É O CEATS ?**

Recebida em dezembro/97

O Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS) é o espaço institucional do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) em que se agregam professores, pesquisadores, estudantes e pessoas interessadas nos temas referentes à gestão das organizações sem fins lucrativos.

O Centro representa, antes de tudo, o reconhecimento no ambiente acadêmico e, mais especificamente, no âmbito da Universidade de São Paulo da magnitude e da importância que esse setor vem adquirindo no universo das organizações que conformam a sociedade contemporânea.

Embora o Centro, enquanto órgão formalmente constituído, tenha sido criado em 1997, o interesse e a dedicação dos profissionais da FEA/USP pelo Terceiro Setor antecede em muito essa data. De fato, pode-se dizer que a proposta de criar um centro que aglutinasse pessoas e fizesse convergir esforços foi não a origem, mas o resultado do acúmulo de experiências e iniciativas existentes, tanto no campo da pesquisa como no da consultoria, em diversas equipes de trabalho da FEA/USP e da Fundação Instituto de Administração (FIA), instituição conveniada com a FEA/USP.

Esses trabalhos foram particularmente freqüentes nesta última década, até porque o crescimento do número de organizações do Terceiro Setor no Brasil, desde meados dos anos 80, refletiu-se no aumento da demanda de apoio consultivo, palestras e conferências dos docentes, assim como no incremento do interesse dos pesquisadores por esse fenômeno organizacional. O intercâmbio dessas experiências diversificadas permitiu identificar a existência de massa crítica e de maturidade intelectual suficiente para ocupar espaço próprio de geração de conhecimento, de reflexão e debate e de disseminação de informações.

Coerente com a missão da Universidade, o CEATS não foi concebido somente para nuclear atividades acadêmicas e científicas, mas também para, concomitantemente, dinamizá-las sob a forma de serviços e produtos que atendam às necessidades da comunidade. Nesse caso, a comunidade mais diretamente interlocutora e usuária do Centro é constituída pelo conjunto

---

*Oswaldo Scaico*, Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Coordenador do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS).

Fax: (011) 814-0439  
E-mail: scaicosw@usp.br

*Arnaldo José França Mazzei Nogueira*, Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Coordenador Adjunto do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS).

Fax: (011) 814-0439  
E-mail: ajfranca@usp.br

*Rosa Maria Fischer*, Professora Associada da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Coordenadora de Desenvolvimento do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS).

Fax: (011) 884-9564  
E-mail: rosa@fischerdutra.com.br

de organizações sem fins lucrativos. Pela própria vocação da FEA/USP, a especificidade dos serviços oferecidos gira em torno do aperfeiçoamento da gestão organizacional.

O patrimônio de trabalho realizado até aqui afiança a grande potencialidade de atuação do CEATS. Docentes da FEA/USP têm apoiado variado e amplo número de organizações em atividades que vão desde a definição de diretrizes de ação até as estratégias de captação de fundos e a melhoria de procedimentos administrativos, visando aos ganhos de eficiência. Nesse campo, mesclam-se os trabalhos individuais de professores que assumem esse tipo de atividade como forma pessoal de colaborar com entidades que despertam sua solidariedade, com os trabalhos individuais e de equipes formalmente contratados por organizações que se ressentem das dificuldades em suas práticas administrativas e buscam na Universidade uma orientação competente.

É crescente, também, o número de alunos dos programas de pós-graduação que estão elegendo o estudo de cooperativas, fundações empresariais, entidades filantrópicas e similares como o objeto de suas pesquisas de mestrado e doutorado. A associação que agrega os ex-alunos do MBA-Executivo Internacional, programa de pós-graduação *latu sensu* existente desde 1992 no Departamento de Administração da FEA/USP, dedica-se prioritariamente a oferecer capacitação gerencial e apoio ao aperfeiçoamento administrativo de entidades assistenciais. A *JuniorFEA/USP*, empresa que propicia aos estudantes de graduação a oportunidade de atuarem como consultores organizacionais sob a supervisão dos docentes, criou uma área voltada para o atendimento de organizações não-governamentais. Por duas vezes, nos concursos de 1996 e 1997, os alunos da *JuniorFEA/USP* ganharam o primeiro prêmio do Concurso Nacional de Projetos Sociais para Estudantes de Administração, promovido pela Federação Nacional de Estudantes em Administração (FENEAD).

É grande e variada a experiência acumulada com projetos de pesquisa-ação junto ao Terceiro Setor, como, entre outros:

- o redirecionamento estratégico e a reestruturação administrativa da Comissão Pró-Yanomâmi (CCPY) (1993/1994);
- os estudos sobre Exclusão Social e Formação Profissional na Amazônia Legal (1995/1997);
- a modelagem de gestão estadual nas áreas de Educação, Trabalho, Ação Social e Saúde do estado do Ceará (1996, 1997, 1998);
- o Projeto Bem Eficiente, que premia desde 1997 as 50 melhores entidades beneficentes do Brasil;
- a contribuição acadêmica à consolidação da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG).

A forma escolhida para consolidar esses esforços, aumentando a sinergia entre as equipes que vêm desenvolvendo esses trabalhos, intensificando o intercâmbio de suas experiências e ampliando as oportunidades para formar outros profissionais e equipes, foi a criação desse espaço institucional, o que vem assegurar a disseminação mais ampla do conhecimento gerado, ao lado do atendimento ágil e eficaz das necessidades de desenvolvimento das organizações do Setor.

## O QUE É O TERCEIRO SETOR ?

A publicação deste número da RAUSP procura indicar, em seus vários artigos, as características de amplitude e diversidade desse setor emergente, bem como sinalizar a importância atribuída pela Universidade ao posicionamento que ele tende a ocupar, seja na estrutura das relações econômicas, seja enquanto segmento organizacional que se diferencia das instituições governamentais e das organizações empresariais privadas.

Como um setor que está se definindo e se consolidando, ele tende a ser descrito mais em função das características que o diferenciam dos demais setores do que em termos de sua especificidade, a qual ainda está sendo formulada por meio de pesquisas organizacionais descritivas. Essa dificuldade de concepção não é exclusiva da definição do Terceiro Setor no Brasil, sendo encontrada em quase todos os estudos provenientes de diversas partes do mundo. No entanto, essa concepção é muito mais imprecisa nos países, como é o caso do nosso, em que não há longa tradição de formas associativas mais consolidadas.

Para objetivar a atuação do CEATS, porém, essa definição baseada na comparação com setores tradicionalmente reconhecidos é suficiente, na medida em que um dos papéis de centros desse tipo é justamente buscar, por meio de diversos tipos de atividades, a promoção dos refinamentos conceitual, teórico, metodológico e operacional de seu objeto de estudo.

Além disso, manter a amplitude e a diversidade do Terceiro Setor como uma característica incorporada à sua proposta de atuação oferece ao CEATS a condição de flexibilidade, essencial a uma entidade focada nos objetivos de aprender, ensinar, disseminar e desenvolver. Essa condição é particularmente enriquecedora para o campo do conhecimento em Administração, para a formação de dirigentes e gestores e para o aperfeiçoamento das práticas de gestão organizacional, porque contribui para preencher uma lacuna existente nos conhecimentos administrativos e organizacionais, criada pelo viés de restringir-se a setores e a tipos de organização formalmente reconhecidos, desconsiderando o amplo universo dos grupos associativos e entidades voluntárias que, de alguma forma, sempre existiram e sempre foram administrados.

Essa flexibilidade também favorece que nas atividades do Centro se adotem, de forma cada vez mais intensa, as abordagens multidisciplinares que tendem a ser requisito *sine*

qua non para o desenvolvimento das teorias organizacionais e para a formação de profissionais de Administração com visão mais abrangente e integrada dos fenômenos organizacionais e das possibilidades de intervir por meio ações administrativas.

O último e talvez o mais importante motivo que levou o CEATS a adotar uma proposta abrangente do Terceiro Setor reside no reconhecimento do papel fundamental que esses diversos tipos de organizações que o compõem já exercem, ou poderão vir a exercer, no processo de desenvolvimento sustentado no Brasil. Como espaços organizacionais que propiciam a participação efetiva da sociedade civil na solução dos principais entraves a esse desenvolvimento, elas viabilizam as parcerias e redes multidimensionais capazes de dinamizar as mudanças profundas que devem ocorrer em áreas como as de trabalho, saúde, educação, inclusão social, meio ambiente e recursos renováveis.

Portanto, independentemente de constituir-se como uma fundação empresarial de grande porte, uma organização não-governamental remanescente dos movimentos sociais populares ou uma pequena associação comunitária dedicada a projetos específicos, considera-se que todas as entidades componentes do Terceiro Setor são interlocutoras e parceiras do CEATS no esforço de ampliação do conhecimento, de criação de soluções específicas e de busca dos meios de aperfeiçoamento de suas características organizacionais, técnico-administrativas e gerenciais.

### QUAL É A PROPOSTA DE FUNCIONAMENTO DO CEATS?

O CEATS adotou estrutura simples que permite flexibilidade e agilidade de atuação. Nesta fase de organização, é coordenado por uma equipe de professores do Departamento de Administração da FEA/USP, composta por Oswaldo Scaico, Arnaldo José França Mazzei Nogueira e Rosa Maria Fischer. O setor de apoio técnico e administrativo é formado por alunos de graduação e pós-graduação e pela secretaria, com suporte financeiro advindo do convênio entre a FIA e o Departamento de Administração da FEA/USP. As equipes técnicas são constituídas em torno de projetos específicos, que devem buscar sua auto-sustentação e manter-se coerentes com as linhas de pesquisa, consultoria, educação continuada, treinamento e desenvolvimento traçadas para a atuação do Centro.

Além do acesso aos especialistas do corpo docente da FEA/USP, os projetos do CEATS poderão valer-se de profissionais de outras unidades da Universidade e intensificar os intercâmbios já existentes com outros centros de estudos, outras instituições universitárias e as redes de entidades do Terceiro Setor. Empregando esses recursos e condições de trabalho, as equipes de projetos do CEATS estarão focadas em cumprir os seguintes objetivos:

- Elaborar produtos para entidades do Terceiro Setor, como bancos de dados, indicadores de resultados, estudos, pesquisas, sistemas de informação, instrumentos gerenciais, textos técnicos, material de treinamento, cursos, eventos e outros.
- Prestar apoio às entidades do Setor na forma de orientações, assessorias, diagnósticos e recomendações, com vistas ao desenvolvimento de sua organização e ao aperfeiçoamento de sua gestão.
- Estimular estudantes, professores e profissionais a atuar nesse segmento, dando apoio e articulando a produção de trabalhos de formatura, dissertações, teses, projetos, publicações e atividades afins.
- Desenvolver intercâmbio de experiências com entidades associativas e instituições nacionais e internacionais que atuam no Setor, por meio de contatos, parcerias e participação em eventos.

Os projetos deverão estar alinhados com a proposta geral de desenvolver instrumentos de gestão e meios de aperfeiçoamento organizacional adequados às especificidades do Terceiro Setor, abrangendo as diversas necessidades que emergem no desenvolvimento das organizações, em assuntos como a modelagem estrutural, o direcionamento estratégico, o planejamento de diretrizes de atuação, os processos administrativos e operacionais, a gestão financeira, a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional, os parâmetros de eficiência e excelência de resultados, os papéis gerenciais e o gerenciamento das mudanças. A experiência indica a prioridade de alguns focos no aperfeiçoamento da gestão organizacional das entidades do Terceiro Setor, como o desafio da auto-sustentação financeira, as exigências de processos contábeis complexos e transparentes, a expectativa de geração de resultados passíveis de aferição, a necessidade de adotar inovações técnicas e tecnológicas nos processos operacionais e administrativos, as pressões criadas pelas transformações do ambiente que acarretam a necessidade de redefinir modelos organizacionais, processos e estilos de gestão.

Coerente com sua proposta, o CEATS procurará imprimir em seus projetos algumas características básicas, como o emprego da metodologia de pesquisa-ação para assegurar a interatividade e a adequação dos resultados, a abordagem multidisciplinar para contemplar a diversidade dos objetos de trabalho, a coexistência entre os objetivos de gerar conhecimentos e de produzir resultados pragmáticos. Finalmente, por conceber-se, simultaneamente, como uma entidade que estuda e que integra o Terceiro Setor, o CEATS propõe-se como espaço aberto à participação, ao intercâmbio e à disseminação de idéias, propostas e ações. ◆