

---

# *Disseminando conceitos e práticas de gestão no terceiro setor: experiências bem-sucedidas da USP/MBA-EXES*

---

**Rubens da Costa Santos**  
**Marisa Seoane Rio Resende**

A USP/MBA-EXES foi fundada em 1994 por ex-alunos do curso de pós-graduação MBA-Executivo da Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. É uma organização sem fins lucrativos, formada por empresários, executivos e profissionais liberais, que atua no desenvolvimento profissional de seu corpo associativo e na transferência da tecnologia de gestão às instituições do Terceiro Setor, promovendo a responsabilidade social e o exercício da cidadania entre seus membros.

A USP/MBA-EXES tem como medida de seu desempenho os resultados sociais obtidos ao tornar disponíveis conhecimentos e experiências na otimização de recursos às áreas de educação, saúde, geração de renda e desenvolvimento social. É seu compromisso a construção de uma sociedade mais justa, solidária e cidadã, criando um espaço de participação para setores da sociedade civil que, de forma voluntária e orientada, possam contribuir efetivamente, com o melhor do seu potencial, às causas sociais.

A USP/MBA-EXES desenvolve, em conjunto com organizações da sociedade civil (OSCs), metodologias de gestão adaptadas à realidade do Terceiro Setor, tendo como principal objetivo provocar mudanças na instituição através da capacitação de seus dirigentes, do alcance da excelência dos serviços prestados e do melhor uso dos recursos materiais, financeiros e humanos. Na direção da sustentabilidade, fomenta políticas e estratégias de obtenção e desenvolvimento de fundos e renda própria. A esse padrão pretendido de Organizações da Sociedade Civil denominou-se **Empresa Social**.

## **A CONSULTORIA SOCIAL: O COMEÇO DE TUDO**

O objetivo principal da consultoria é a profissionalização da instituição por meio da adoção de técnicas de gerenciamento que propiciem planejamento, organização e controle, gestão da qualidade e melhoria do desempenho global. As ações da USP/MBA-EXES nesse sentido vão desde o diagnóstico até a recomendação e a viabilização de planos de trabalho em administração geral, de operações financeiras, de *marketing*, de qualidade

Recebida em dezembro/97

---

*Rubens da Costa Santos*, Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e da Fundação Getúlio Vargas, é Membro Honorário da USP/MBA-EXES e Coordenador do projeto Gestão para Organizações da Sociedade Civil (GESC).  
Fax: (011) 815-8233  
E-mail: rcsantos@usp.br

*Marisa Seoane Rio Resende*, Assistente Social com especialização em Administração de Recursos Humanos, é Coordenadora de Projetos da USP/MBA-EXES.  
Fax: (011) 844-9210  
E-mail: mbaexes@br.homesshopping.com.br

e de recursos humanos. As instituições recebem, inclusive, orientação de mercado para o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam viáveis comercialmente, estimulando a sustentabilidade de projetos e da própria instituição.

A USP/MBA-EXES também orienta e apoia a criação e a estruturação de iniciativas coletivas e ações comunitárias, por meio de assessoria técnica para a elaboração de projetos, enfatizando a importância e a garantia do **benefício social**.

### A FRANQUIA SOCIAL: EM BUSCA DO SONHO DE COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS

O Projeto Social da USP/MBA-EXES tem priorizado a profissionalização da gestão em projetos com potencial de multiplicação, o que permite a otimização dos recursos e amplo benefício social conseqüente da disseminação de soluções para os problemas sociais brasileiros.

Efetuar manuais sobre os procedimentos de projetos sociais, tornando disponível seu uso, tem como principal objetivo transformar o conceito de propriedade intelectual, individual, de patente e exclusiva em usufruto coletivo, universal, cooperativo, comunitário e acessível.

Nas diversas áreas do desenvolvimento social, projetos e experiências de sucesso podem ser franqueados, repassando do franqueador ao franqueado uma tecnologia universal que pode ser adaptada à realidade local, com ou sem uso de nome da marca comum.

Classifica-se essa forma como **franquia social**, isto é, após o desenvolvimento de um projeto piloto, cujas características e experiências bem-sucedidas possam beneficiar outras comunidades, a instituição promove sua replicação e sua multiplicação, repassando a tecnologia por meio de um formato contendo procedimentos implantados por treinamentos, palestras e manuais de desenvolvimento.

A proposta de **franquia social** rompe fronteiras e paradigmas, com globalização da solidariedade, ética, sustentabilidade, tolerância e aceitação das diversidades, multiplicando, ampliando e efetivando esforços para a construção de uma sociedade mais cidadã.

### A PROPOSTA DO PROJETO GESC

As organizações da sociedade civil desempenham papel cada vez mais importante no contexto mundial ao assumirem tarefas sociais que vinham sendo desempenhadas pelo Poder Público de maneira não-satisfatória. De fato, com a crescente tomada de consciência de que cabe à própria sociedade e aos seus agentes a busca de caminhos e soluções alternativos para atender às enormes lacunas existentes nessa área, percebe-se crescimento exponencial de tais organizações.

Todavia, cabe registrar que, na maioria das vezes, a principal característica de competência dessas instituições está relacionada com seus propósitos finais e não com a sua organização interna. Em outras palavras, não estão preparadas adequadamente para lidar com finanças, recursos humanos, *marketing* e outras atividades administrativas típicas de uma empresa. Muitas vezes o desconhecimento sobre as questões gerenciais pode comprometer a proposta de trabalho dessas instituições.

A proposta do projeto Gestão para Organizações da Sociedade Civil (GESC) elaborada pela USP/MBA-EXES, baseada em sua experiência efetiva nessa área, tem como objetivo principal atenuar tais dificuldades preparando gestores do Terceiro Setor para o desempenho **profissional** de suas funções sociais.

### O DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA PIONEIRA

A USP/MBA-EXES realizou em julho de 1996 o *Workshop* "Consolidando as Necessidades de Profissionalização da Gestão no Terceiro Setor", com o objetivo de identificar as demandas do Terceiro Setor, as suas principais dificuldades na gestão de seus projetos e instituições e, principalmente, avaliar juntamente com os profissionais dessa área as formas alternativas para atender às demandas.

Essas discussões tinham em vista levantar dificuldades e identificar pré-requisitos e procedimentos para materializar um projeto: realizar o curso para profissionalização da gestão no Terceiro Setor e com isso avançar significativamente na construção de um novo modelo de instituição, a **Empresa Social** — entendida enquanto empreendimento que gera benefícios humanos, de maneira profissionalizada nos aspectos técnico e administrativo.

Seu conteúdo trouxe à discussão aspectos conceituais e operativos, como:

- as necessidades das instituições para realizar melhor seus projetos;
- as necessidades de informação para preencher as lacunas;
- a profissionalização da gestão — como atender adequadamente essa demanda.

A experiência dos profissionais das instituições, das fundações da universidade e das empresas permitiu um debate profícuo, extraindo-se um conjunto de informações utilizadas posteriormente para o desenvolvimento do projeto de capacitação da gestão.

Ao final do *workshop* pôde-se avaliar que as instituições buscam capacitar e profissionalizar sua gestão. As fundações, que atuam como fomentadoras de projetos, buscam, por sua vez, o fortalecimento das instituições carentes de gestão.

Os profissionais que atuam nas universidades e se têm aprofundado no mercado do Terceiro Setor reforçaram a importância da troca de experiência e de tornar disponíveis informações que possam beneficiar diretamente as instituições.

Por último, pôde-se concluir que existe dificuldade de comunicação (informação, entendimento e linguagem) entre as instituições, empresas, universidades e agências fomentadoras. Um grande desafio passou a ser, então, o rompimento dessa barreira de comunicação para o alcance de objetivos comuns.

Profissionalizar a gestão passa, portanto, pela elaboração e pela definição de conceitos adequados e universais que permitam melhor entendimento das dificuldades, possibilitando em seguida a capacitação e a estruturação dentro de novos padrões qualitativos.

A partir desse *workshop* formou-se um grupo para a elaboração e o desenvolvimento do projeto GESC, um Programa de Gestão para Organizações da Sociedade Civil, preparado e ministrado por empresários e executivos da USP/MBA-EXES atuantes em projetos do Terceiro Setor.

O GESC busca oferecer instrumentos para a otimização e a maximização do uso de recursos, por meio do aperfeiçoamento de instrumentos de gestão.

A USP/MBA-EXES recebeu desde a concepção do GESC o apoio do UNICEF. Conta com a participação de alunos e ex-alunos dos MBAs da USP na coordenação do GESC, com a colaboração de alunos e professores da FEA/USP e da FEA/PUC e com a participação de executivos de diversas empresas.

Os apoios diretos ao primeiro GESC foram recebidos das organizações a seguir, as quais também se identificaram com os propósitos da USP/MBA-EXES:

- Associação Paulista de Magistrados (Apamagis)
- ArtCompany – Comunicação, Design e Merchandising
- Fundação ORSA
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Intecon Engenharia e Empreendimentos Ltda.
- Instituto C&A de Desenvolvimento Social
- Magiscred – Coop. de Econ. e Crédito Mútuo dos Magistrados de SP
- The Document Company – Xerox
- Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)

Os resultados dessa importante experiência com a turma pioneira do GESC ainda estão sendo avaliados. Entre eles destacam-se, de forma sintética:

- treinamento de 32 profissionais de 16 organizações, estimulando, orientando e concluindo o planejamento de 16 projetos em temas específicos escolhidos pela própria OSC;
- intensa troca de experiências entre os profissionais participantes, os quais já definiram um plano, com encontros

programados para 1998, a fim de darem continuidade ao intercâmbio de experiências e manterem o *networking*;

- desenvolvimento do projeto institucional com a utilização dos conceitos discutidos e trabalhados no GESC. Cada organização apresentou, no mínimo, duas versões do projeto para a equipe de consultores, facilitadores e participantes do GESC. Cada organização preparou painéis com os principais aspectos do projeto e uma exposição de fotos, trabalhos ou outros materiais sobre a organização, oferecendo assim uma caracterização concreta do contexto em que está inserido o projeto;
- esses mesmos projetos foram posteriormente apresentados para público mais amplo em um *Show Room* realizado no evento de encerramento do GESC em dezembro de 1997;
- boa parte dos projetos teve sua implantação iniciada durante o GESC.

Quanto aos resultados específicos para o projeto GESC – USP/MBA-EXES destacam-se:

- através da implantação do primeiro GESC, pôde-se desenvolver e aprimorar a proposta, experimentando as idéias, refinando a abordagem e melhorando os conteúdos propostos. Pôde-se, ainda, dar início ao processo de formatação do GESC para multiplicação (franquia social);
- participação responsável de 15 profissionais voluntários na coordenação, na monitoria e na apresentação do GESC;
- participação e engajamento de mais 17 profissionais voluntários no acompanhamento do programa e, com isso, preparação para a ampliação futura desses esforços.

## DADO O PASSO PIONEIRO, OS PLANOS ...

As iniciativas da USP/MBA-EXES na área social vêm recebendo o apoio crescente de seus membros e despertando o interesse e a parceria de muitas organizações interessadas na causa e no progresso social deste complexo e desafiador Brasil, em busca de maior igualdade social.

Finalmente, a USP/MBA-EXES está sendo procurada por muitos pesquisadores da área social, sinalizando o reconhecimento das organizações da sociedade civil aos esforços da associação em disseminar os conceitos e práticas da gestão no Terceiro Setor.

Recentemente, após quatro anos de esforços decorrentes da missão de levar a tecnologia de gestão às organizações da sociedade civil, a USP/MBA-EXES foi homenageada com o **Prêmio PNBE de Cidadania – 1997**.

Como ressaltou em recente pronunciamento Luiz Alexandre Mucerino, Vice-Presidente do Projeto Social – 1996/1997, esse reconhecimento “... nos obriga e compromete a prosseguirmos na busca incessante de um país mais justo e solidário”. ♦