



ENTREVISTA

Célia Cruz

C

élia Cruz é diretora da Ashoka Empreendedores Sociais, organização presente em 51 países que apoia indivíduos com idéias inovadoras, criatividade e determinação para provocar mudanças de grande impacto social. Economista formada pela FEA-USP e mestre em economia de empresas pela FGV-EAESP, Célia explica, nesta entrevista, o que a motivou a dedicar-se a esse tipo de atividade; trata também da evolução e das mudanças ocorridas nos últimos 10 anos no terceiro setor.

por Andréa Leite Rodrigues FGV-EAESP

Em 1993, quando a senhora começou a trabalhar com captação de recursos para a FGV-EAESP, o terceiro setor ainda não era muito conhecido. O que motivou sua opção

por trabalhar nesse campo profissional?

C: Minha opção de trabalho com organizações sem fins lucrativos foi movida por três fatores. O primeiro, sem dúvida alguma, foi a tradição familiar ligada a trabalhos na

comunidade, valores marcantes em minha família, que sempre esteve bastante envolvida no apoio de ações sociais. Na adolescência, atuei em grupos de jovens e fiz trabalhos voluntários para a Febem, com crianças pequenas. Sempre considerei com

grande interesse a possibilidade de atuar profissionalmente no Estado ou no domínio da questão do bem-estar social. O segundo fator que motivou minha orientação de carreira foi a oportunidade de trabalhar com captação de recursos no exterior para uma ONG com sede em Toronto, Canadá, em 1993. Isso aconteceu como parte de um estágio que realizei quando cursava o mestrado, durante um programa de intercâmbio entre a FGV-EAESP e a York University. Depois que realizei esse trabalho voluntário pela universidade, uma outra ONG, também localizada em Toronto, me contratou por nove meses para estruturar sua área de captação de recursos. Ali tive a minha primeira experiência profissional como captadora. Por fim, o terceiro fator que consolidou minha opção de trabalho com organizações sem fins lucrativos aconteceu ao retornar ao Brasil. Deparei-me com a FGV-EAESP criando um departamento de captação de recursos, motivada por bem-sucedidas experiências de universidades norte-americanas. A diretoria da época quis conhecer melhor minha experiência no Canadá e me convidou a partilhar o que eu havia aprendido. Demos, então, início ao trabalho de captação de recursos para a FGV-EAESP junto a empresas e ex-alunos. Isso tudo aconteceu no mesmo momento em que surgiram dois movimentos fundamentais para o advento do terceiro setor no Brasil: a campanha do Betinho contra a fome e a criação do Comunidade Solidária. Dentro da própria FGV-EAESP

O início do processo de profissionalização de organizações do terceiro setor exigia compreender as histórias de vida dessas organizações, capacitando-as em relação aos novos desafios de construir parcerias com empresas, de lidar com a maior exposição na mídia aberta e de criar uma gestão voltada para resultados.

formou-se um comitê contra a fome criado pelos alunos, do qual participei. Naquele momento, consolidei uma opção de carreira que conjugava valores, interesse pessoal pelo trabalho social e oportunidade profissional de aprendizado e desenvolvimento na área.

A senhora tornou-se pioneira na captação de recursos no Brasil, tanto na atuação direta quanto no desenvolvimento de programas de formação de gestores para organizações do terceiro setor. Como ocorreu seu envolvimento na formação de novos captadores de recursos?

C: Na mesma época em que comecei a trabalhar para a FGV-EAESP, a Fundação Kellogg estava formando parcerias com instituições de ensino em Administração em toda a América Latina para a criação de programas de formação de gestores para o terceiro setor. No Brasil, o primeiro acordo se deu com a FGV-EAESP e, logo depois, com a FEA-USP. Do acordo entre a Kellogg e a FGV-EAESP,

surgiu o Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS – e o desenvolvimento do Curso de Administração para Organizações Sociais. Uma vez que eu já estava desenvolvendo o trabalho de captação de recursos para a própria FGV-EAESP, fui convidada a participar como instrutora do módulo de captação de recursos desde a primeira turma, em 1995. Adicionalmente, passei a disponibilizar uma noite por semana para receber, voluntariamente, pessoas ligadas a organizações sem fins lucrativos que buscavam aconselhamento em gestão e captação de recursos. Essa experiência me permitiu conhecer melhor a realidade das organizações sociais no Brasil, que necessitavam de maior profissionalização. Apreendi muito ao vivenciar as diferenças entre captar recursos para a FGV-EAESP e para organizações pouco conhecidas, com menos notoriedade junto ao empresariado. Pude conhecer entidades bem menos familiarizadas com técnicas de gestão e sem experiência de contato com a linguagem e a lógica de formação de parcerias do mundo empresarial. Isso aumentava bastante as dificuldades de captação e



exigia que eu adaptasse o módulo de captação de recursos para refletir a realidade daquelas organizações, que não era a mesma das organizações que eu encontrava no curso do CETS, e muito menos aquela que eu vivenciava na captação de recursos para a própria FGV-EAESP. O início do processo de profissionalização de organizações do terceiro setor exigia compreender as histórias de vida dessas organizações, capacitando-as em relação aos novos desafios de construir parcerias com empresas, de lidar com a maior exposição na mídia aberta e de criar uma gestão voltada para resultados. Naquele momento, estávamos fazendo e aprendendo ao mesmo tempo. Vivíamos um processo de aprendizado intenso e mútuo, tanto do lado das organizações que acediam aos cursos quanto do nosso, instrutores dos módulos de formação de gestores.

De lá para cá, o que mudou no terceiro setor? Realmente existe a possibilidade de desenvolver uma carreira junto a organizações sem fins lucrativos ou a senhora se considera uma exceção?

C: Não sou um caso isolado. O terceiro setor profissionalizou-se intensamente nesses últimos 10 anos. O trabalho da Comunidade Solidária, por exemplo, desenvolvendo centros de voluntariado por todo o Brasil, teve um papel muito significativo na conscientização da necessidade de capacitação para se atuar no terceiro setor. Até mesmo para ser voluntário é preciso formação e entendimen-

to das necessidades da organização onde se vai atuar. Não basta a boa vontade. Antes, ao buscar um profissional para uma organização sem fins lucrativos, encontrávamos pessoas com vontade e iniciativa, mas sem formação técnica para atuar no terceiro setor. Atualmente, encontramos profissionais especializados, principalmente em áreas como contabilidade, gestão de projetos, aspectos jurídicos e captação de recursos. Por exemplo, a equipe que coordeno na Ashoka é composta por seis profissionais que foram selecionados por sua formação técnica e experiência anterior no terceiro setor, inclusive internacional.

Nestes 10 anos, houve uma proliferação da oferta de cursos para gestores de organizações do terceiro setor. Como estão os programas de formação para gestores de organizações sem fins lucrativos? Eles são capazes de atender as necessidades dessas organizações?

C: Mesmo tendo ocorrido o aumento da oferta de cursos, ainda é baixa a quantidade relativa de organizações que investem em programas de formação para seus profissionais. Não podemos esquecer que houve um aumento importante no número total de organizações sem fins lucrativos no Brasil. Além disso, há um universo de mobilizações em torno de movimentos sociais, como as associações de bairros, por exemplo, que ainda não contam com ges-

tão profissional institucionalizada. Ainda falta muito para dizermos que o terceiro setor no Brasil é totalmente profissionalizado. É preciso elevar o número total de organizações com esse perfil voltadas para a gestão eficiente e preocupadas com capacitação. É necessário estimular o surgimento de novos cursos, principalmente fora do eixo Rio-São Paulo. Quanto à qualidade, é natural que haja uma heterogeneidade, mas as próprias organizações sem fins lucrativos estão ficando cada vez mais conscientes de suas necessidades e exigindo mais dos cursos. Esse é um processo de aprendizado que leva tempo, mas não se pode duvidar da capacidade e crítica das organizações sem fins lucrativos em exigir o aumento da qualidade dos cursos.

Quais são os resultados, para as organizações que investiram na capacitação de seus colaboradores? Há hoje profissionais adequadamente formados?

C: Há 10 anos, os cursos de capacitação para gestores de organizações do terceiro setor apresentavam ferramentas de gestão vindas sobretudo do mundo das organizações comerciais privadas. Em paralelo, ocorreu a necessidade de captação de recursos junto a empresas. Esses contatos com o universo empresarial geraram grandes impactos para o terceiro setor. Por exemplo, a cultura da prestação de contas e do acompanhamento de metas é fruto da interação com patrocinadores empresariais, que

passaram a exigir relatórios e procedimentos de acompanhamento das organizações patrocinadas. No início, essas ferramentas de gestão eram apresentadas nos cursos e assimiladas de forma nem sempre agradável, usando o estilo “goela abaixo”. Com o tempo, os profissionais que passaram por cursos de capacitação começaram a adaptar as ferramentas vindas do mundo empresarial à sua realidade de trabalho, gerando novas ferramentas. A linguagem, os formatos e os objetivos de cada ferramenta sofreram modificações para atender um universo de organizações mais sensíveis às suas necessidades de gestão. Se considerarmos a parcela de organizações que passaram por iniciativas de formação para o trabalho de gestão, encontraremos administrações mais familiarizadas com atividades como planejamento estratégico, plano de captação de recursos, entre outras iniciativas importantes para a sustentabilidade. Essas entidades estão sensibilizadas para a importância de manter orçamentos equilibrados, contas auditadas e não depender de uma só fonte de financiamento. Em termos de gestão de pessoas, elas sabem que é importante contar com trabalho profissional especializado, mesmo que a maioria dos colaboradores seja de voluntários. Por serem de interesse público, as organizações do terceiro setor são muito mais “vigiladas” pelos apoiadores, que exigem eficiência no uso de recursos de terceiros.

Como a Ashoka, organização destinada ao desenvolvimento de

Antes, ao buscar um profissional para uma organização sem fins lucrativos, encontrávamos pessoas com vontade e iniciativa, mas sem formação técnica. Atualmente, encontramos profissionais especializados, principalmente em áreas como contabilidade, gestão de projetos, aspectos jurídicos e captação de recursos.

empreendedores do terceiro setor, da qual a senhora é diretora, seleciona e desenvolve empreendedores sociais?

C: A missão da Ashoka é apoiar o desenvolvimento de um setor social profissionalizado, eficiente e empreendedor. A organização está no Brasil desde 1986 e apóia 244 indivíduos com atividades nas áreas de educação, meio ambiente, desenvolvimento econômico, participação cidadã, saúde e direitos humanos. A Ashoka tenta distribuir o apoio por todas as áreas sociais, de acordo com os princípios e necessidades de cada uma delas. O conceito de empreendedor social envolve as características de qualquer empreendedor – ser visionário, estrategista, criativo e ético – e acrescenta a elas um comprometimento com mudanças sistêmicas relacionadas a problemas sociais. O processo de apoio integra ações de suporte financeiro e capacitação para o trabalho. O apoio começa pela concessão de uma bolsa salário ao próprio empreendedor social, que pode durar de dois a três anos. Em paralelo, ele começa a participar de programas de capacitação para aumentar a

eficiência e a profissionalização de sua organização. O exemplo mais importante que temos é a parceria Ashoka-McKinsey, que disponibiliza atividades de formação técnica para profissionais do terceiro setor em cursos dados por consultores da McKinsey, focando a elaboração de planos estratégicos e de negócio para entidades sociais. Além disso, promovemos um “empreendedorismo de grupo”, uma vez que formamos uma rede com mais de 1.400 empreendedores sociais no mundo todo. Esse movimento permite o intercâmbio de experiências e conhecimento. Assim, a Ashoka investe no indivíduo e na própria causa em que ele está ligado, viabilizando necessidades individuais e organizacionais. Por fim, ao receber formação e suporte adequados, essa mobilização acaba gerando renda e desenvolvimento para toda a comunidade na qual a organização está inserida. Esse é o verdadeiro espírito do empreendedorismo social.

Andréa Leite Rodrigues
Doutoranda em Administração na FGV-EAESP
E-mail: rodriguesal@uol.com.br