



# ABRINDO PORTAS, CONSTRUINDO OPORTUNIDADES

As bolsas de estudo para o Programa de Especialização da FDC representam a abertura de um caminho sem volta para os bolsistas contemplados: o da educação transformadora de vidas e comunidades.

A seção Gestão Responsável destaca, nesta edição, o poder de transformação de um ensino de qualidade na vida de jovens com menores chances de acesso à educação profissional e ao mercado de trabalho.

Ocupando a maior parte das cadeiras de algum conceituado curso de Especialização em Gestão, em qualquer lugar do mundo, estão jovens profissionais de diversas áreas, que desejam ampliar seus conhecimentos para, entre outros fins, melhorar seu desempenho no mercado de trabalho ou na gestão de sua própria empresa. Para isso, fizeram uma boa graduação, de preferência nas universidades de ponta do país. Alguns até já cursaram mais de uma graduação ou concluíram pós-graduações antes da especialização em gestão. Para entrar em cursos concorridos, que pudessem prepará-los da melhor forma possível, estudaram muito, desde o ensino fundamental, talvez em escolas particulares mais caras, com possíveis visitas ao exterior para passear ou ampliar os estudos com experiências internacionais. Dedicaram-se a isso, com muitas horas de estudo e empenho, acesso a bons livros e até a abdicação de momentos de lazer. Dedicaram também boa parte do orçamento familiar a esses estudos. Tudo isso para garantir um lugar ao sol, no concorrido mercado de trabalho.

Teriam esses jovens profissionais conseguido alcançar as posições que têm hoje, estariam ocupando as cadeiras que ocupam nas salas de aula e nas empresas, se a trajetória deles tivesse sido diferente? Se a graduação não tivesse sido feita em uma universidade conceituada, ou se a escola de ensino fundamental e médio fosse despreparada (como são muitas das escolas públicas no Brasil)? Ou se não tivessem orçamento familiar para bancar os estudos, nem colocação numa empresa com previsão de orçamento para qualificação de seus funcionários? Estariam nesse mesmo lugar se não tivessem todas as oportunidades citadas?

Foi pensando nessas oportunidades – e, principalmente, na falta delas – que surgiu a ideia de oferecer um acesso maior aos cursos da Fundação Dom Cabral, ampliando as possibilidades de ingresso em uma escola de negócios a pessoas que, de outra maneira, não teriam como chegar ali.

Em 2008, foi construído o projeto de Bolsas para o Programa de Especialização da Fundação Dom Cabral. Em 2009, ingressou a primeira aluna

## OS BOLSISTAS DEVERIAM APRESENTAR UM PERFIL EMPREENDEDOR E DE LIDERANÇA, COM EVIDÊNCIAS DESSA VOCAÇÃO

bolsista, Neuzenir Cabral, que concluiu sua especialização em 2012, com apresentação de um plano de negócios para abertura de uma clínica de fisioterapia e pilates em Nova Lima, Minas Gerais. Desde então, 25 bolsas foram concedidas para o curso de Especialização em Gestão, ministrado na unidade da FDC de Belo Horizonte.

**A PRIMEIRA BOLSA** Neuzenir nasceu em Goiás, numa família de sete filhos que trabalhava na lavoura. Aos 10 anos, já colhia algodão – e só recentemente descobriu que o trabalho que fazia junto com seus irmãos é considerado escravidão infantil. Casou-se e mudou para o bairro Jardim Canadá, em Nova Lima. O marido foi quem a incentivou a terminar os estudos abandonados em Goiás e tentar uma faculdade. Com o apoio financeiro de familiares, ingressou no curso de Fisioterapia de uma faculdade particular, porque “gostava de ajudar as pessoas a se sentirem melhor, e, um dia, uma senhora veio contar como ela se sentia bem fazendo fisioterapia”, conta Neuzenir.

Formada, a fisioterapeuta imaginava trabalhar em clínicas de fisioterapia em Belo Horizonte por toda a vida, nunca alcançando o sonho de ter o próprio negócio. Até que uma amiga comentou que a Fundação Dom Cabral estava abrindo bolsas para o programa de especialização em gestão. As chances eram pequenas, pensava ela, que nunca havia participado de uma seleção como aquela. Mas tentou assim mesmo e, no ano seguinte, já estava cursando a especialização. Segundo Neuzenir, concluir o programa foi difícil, pois o nível dos outros participantes era diferente do dela. “Mas eu tive ajuda de todo mundo, colegas, professores, a própria FDC ajudou muito.” Também enfrentou

dificuldades ao elaborar o audacioso plano de abrir sua clínica ao término do curso, aproveitando que precisava desenvolver um Projeto Aplicativo (que seria o Plano de Negócios para a clínica). Um ano depois, em 2013, a clínica estava pronta e funcionando no Jardim Canadá. Após três anos de funcionamento, a empreendedora conta que já conseguiu repor todo o investimento inicial, graças às noções de gestão que a especialização lhe ofereceu.

Essa é a história da primeira bolsa concedida. Muitas outras também comprovaram como a oportunidade de estudar ajudou a modificar os rumos da vida de pessoas e das comunidades ao seu redor. As bolsas da Fundação Dom Cabral foram criadas com esse objetivo. Segundo Nádia Rampi, que era coordenadora do Grupo de Trabalho Inovação Social/Oportunidade para Todos da FDC, na época em que o programa foi desenvolvido, a ideia era que “independentemente da classe social, a pessoa poderia ter a oportunidade de construir uma carreira, empreender e ajudar toda a comunidade com os seus conhecimentos em negócios”. Desde o princípio, o objetivo era, e continua sendo, dar ferramentas para que a pessoa seja protagonista de sua própria história e, assim, construa um legado de geração de renda e novas oportunidades e possibilidades para outros que virão.

**IDEALIZAÇÃO E CONSTRUÇÃO DO PROJETO** O projeto foi elaborado para conceder bolsas de estudo a pessoas (com foco maior em mulheres) oriundas de regiões de risco social que, comprovadamente, não tivessem meios para arcar financeiramente com o programa de especialização da FDC. Porém, outros critérios de seleção se mostraram também imprescindíveis. Os bolsistas deveriam apresentar um perfil empreendedor e de liderança, com evidências dessa vocação em sua atitude e história de vida, na liderança de projetos sociais e transformadores (**Quadro 1**).

A princípio, o público-alvo era a comunidade no entorno da sede da Fundação Dom Cabral – o Campus Aloysio Faria, em Nova Lima. A prefeitura municipal ajudou a divulgar e sugeriu candidatos para os primeiros anos. Em 2011, o projeto foi reformulado e passou a conceder bolsas para profissionais ligados às organizações que fazem parte do programa POS – Parceria com Organizações Sociais (**Página 56**).

QUADRO 1

RAIO-X DO PROGRAMA DE BOLSAS	
<b>Desde 2009, foram 25 bolsas concedidas</b>	<b>Quatro a cinco bolsistas por ano</b>
As bolsas variam entre 50% e 100% do valor integral do curso de Especialização – a decisão é feita após análise socioeconômica do candidato	Inclui todo o material didático distribuído em sala de aula e o livro da ênfase escolhida pelo bolsista
Total de 24 créditos, que somam 432 horas/aula – carga horária mínima para a obtenção do certificado de especialista	Duração média de dois anos
Aproveitamento mínimo de 70% nas disciplinas	Desenvolvimento de Projeto Aplicativo, avaliado por uma banca de especialistas ao final do programa
Exigência de diploma de Ensino Superior em qualquer curso de graduação	Bolsas destinadas preferencialmente a funcionários de Organizações Sociais que comprovam não ter condições financeiras de arcar com o curso
<b>Perfil dos candidatos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão empreendedora</li> <li>• Automotivação</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Energia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Perseverança</li> <li>• Resistência à frustração</li> <li>• Disposição para assumir riscos</li> <li>• Acreditar com determinação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir, sabendo fazer-fazer</li> <li>• Ter habilidade interpessoal e competência emocional</li> <li>• Ter comunicação clara</li> <li>• Buscar motivar e envolver os liderados</li> <li>• Tomar decisões</li> <li>• Administrar o tempo</li> <li>• Saber inovar</li> <li>• Trabalhar em equipe</li> <li>• Prática construtiva do <i>feedback</i></li> </ul>

Um dos objetivos principais do programa de bolsas de estudo é proporcionar mais oportunidades a quem tem o interesse, mas não, as condições financeiras para prosseguir em sua qualificação. No entanto, o programa não se restringe apenas aos beneficiados pelas bolsas. Era fundamental, desde sua criação, que os jovens contemplados pudessem levar o que aprenderam para suas comunidades, ou para organizações sociais da qual fazem parte, ampliando o escopo de beneficiados e criando uma rede de oportunidades para mais pessoas. Isso pode acontecer de diversas maneiras: um negócio social que o participante desenvolve e empreende para beneficiar sua comunidade ou

alguma população em necessidade; melhorias na gestão da organização social; projeto de um novo serviço ou produto que seja capaz de modificar situações de risco (conheça alguns dos projetos realizados na **Página 57**). Nesse sentido, uma das contrapartidas para o recebimento da bolsa de estudo é o desenvolvimento obrigatório de um Projeto Aplicativo, voltado para a criação ou aprimoramento de um negócio que priorize o desenvolvimento da comunidade ou solucione um problema da organização social onde o participante trabalha, utilizando os conhecimentos adquiridos em sala de aula e o auxílio de dois orientadores – um de conteúdo e outro do projeto.



## OS PROFESSORES ESTÃO SEMPRE ESTIMULANDO OS ALUNOS A TRAZEREM EXPERIÊNCIAS DO COTIDIANO PARA A SALA DE AULA, PARA QUE A TEORIA FIQUE PRÓXIMA DA REALIDADE

Até 2015, apenas os bolsistas tinham que desenvolver e apresentar o Projeto Aplicativo a uma banca de examinadores. A partir deste ano, o programa de Especialização passará por uma revisão que pode exigir o Projeto de todos os participantes.

**MECANISMOS DE INCLUSÃO** Quando Lêda de Abreu foi selecionada para ser bolsista no curso de Especialização em Gestão da FDC, ela já trabalhava com mecanismos de inclusão, que geram novas possibilidades para quem não tem todas as portas abertas na vida. Lêda desenvolveu um Projeto Aplicativo voltado para a melhoria de metodologias utilizadas no Instituto Esther Assumpção, que conecta pessoas com deficiência ao mundo do trabalho, utilizando as cotas de inclusão garantidas pela Lei nº 8.213/91.

Uma das faces mais importantes do seu trabalho, de acordo com Ana de Santa Cecília Massa, sua orientadora, foi “pensar o indivíduo portador

de deficiência dentro do seu contexto de trabalho, tanto com relação às questões físicas como o acesso e a integração no ambiente, quanto às questões simbólicas, relacionais e emocionais: preconceito, aceitação, integração social, inclusão, etc.”. As oficinas que Lêda propunha como metodologia de trabalho para o Instituto Esther Assumpção eram formas de trabalhar, com gestores e funcionários de organizações, os aspectos sociais da contratação de portadores de deficiência. A proposta ia muito além da obediência à lei, tratando da verdadeira integração de funcionários que têm muito a acrescentar para a empresa e para o seu ambiente de trabalho.

Realizar o Projeto Aplicativo tendo como objeto as oficinas ofereceu a possibilidade de discutir as práticas do Instituto de forma profissional, utilizando ferramentas apropriadas de gestão, que antes não eram conhecidas pela equipe. “A especialização me ajudou a ter mais maturidade e argumentação no meu trabalho, além de um diálogo mais profundo com os gestores das empresas parceiras e me deu uma segurança que eu não tinha antes”, revela Lêda.

A inclusão no ambiente de trabalho que o Instituto Esther Assumpção propõe é, de certa forma, próxima à inclusão no ambiente da sala de aula, que o projeto de bolsas de estudo propõe. Se não fosse a Lei das Cotas, como é conhecida, muitos desses trabalhadores não encontrariam oportunidade no mercado de trabalho. E “sem as bolsas, muitos não teriam condições de pagar um curso nesse nível, não teriam oportunidade de lutar pelo



seu espaço. Principalmente os profissionais que trabalham em ONGs, que não têm verba para arcar com esse tipo de qualificação, mas precisam muito de ferramentas de gestão para melhorar e ampliar o seu alcance”, analisa Iêda. De forma similar, os benefícios que a integração social do portador de deficiência gera no ambiente de trabalho são parecidos com os benefícios gerados no ambiente acadêmico, pela integração de alunos de diferentes realidades sociais e de trabalho. Iêda dá o exemplo: “quando cheguei para fazer o curso, muita gente achava que era uma coisa de outro mundo. Eram gestores e não sabiam nada sobre a contratação de pessoas com deficiência. Dei muitas contribuições que ajudaram essas pessoas a enxergar melhor o ambiente da ONG, da experiência de trabalho social e das dificuldades de gestão”.

A fisioterapeuta Neuzenir também fala sobre essa experiência: “as pessoas queriam me ouvir, nos intervalos, na hora do almoço, queriam saber da minha história, que é uma história muito simples, mas bem diferente da realidade delas. Porque as pessoas aprendem com as histórias dos outros, não importa se é sobre grandezas ou sobre simplicidades, como a minha vida de boia-fria”.

A professora da área de gestão e orientadora de projetos de MBA e Especialização da FDC, Clara Linhares, relata que os professores estão sempre estimulando os alunos a trazerem experiências do cotidiano para a sala de aula, para que a teoria fique próxima da realidade. “A presença dos bolsistas traz o outro lado das organizações, que é bem diversificado. A causa deles é outra e

isso favorece os outros alunos, com ganhos e oportunidades de desenvolvimento e aprendizado, de trabalhar com outras questões, mais sociais e de diversidade.” Clara orientou o projeto de desenvolvimento de pessoas da Rede Cidadã. “Existe, dentro da Rede Cidadã, uma necessidade de trabalhar internamente o desenvolvimento das pessoas. Isso é muito importante, porque o trabalho que eles fazem é desenvolver pessoas para melhorar sua empregabilidade ou empreendedorismo. Por isso, o projeto ajudou muito. As bolsistas levaram o que aprenderam para dentro da organização, conseguiram fazer na prática as coisas que aprenderam em sala de aula. Tiveram a capacidade de fazer esse ajuste para a sua realidade”, explica. A professora reconhece que se emocionou quando terminaram o projeto e ela percebeu que aquela experiência era diferenciada, que tinha uma aplicação de verdade, para modificar a vida das pessoas – “vale muito ‘pra’ gente como educador, porque existe uma emoção de ver que o nosso trabalho está valendo tanto na vida de outras pessoas”.

A professora Ana Massa, do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral, acredita que o ambiente (que conta com projetos como o da Bolsa de Estudos) favorece todos os participantes, pela diversidade que traz, especialmente no Brasil, marcado tão fortemente pela estratificação social. “A gente precisa democratizar os acessos ao conhecimento e às oportunidades. A concessão de bolsas na especialização é uma responsabilidade da instituição em democratizar o ensino”, conclui.



## UM ESFORÇO DE EDUCAÇÃO GERENCIAL PODE CONTRIBUIR DE FORMA SIGNIFICATIVA PARA A ALAVANCAGEM DE NEGÓCIOS QUE ATUAM NA REDUÇÃO DA POBREZA EM ÁREAS DE RISCO

**PRINCÍPIO DA UTILIDADE** A responsabilidade da instituição, que a professora Ana Massa menciona, é um dos principais fatores de motivação da FDC para realizar esse projeto e vários outros. O princípio da Utilidade, definido como “razão de ser da Fundação Dom Cabral, no sentido de que a ideia é ser útil à construção da sociedade”, demonstra que a instituição acredita que “um esforço de educação gerencial pode contribuir de forma significativa para a alavancagem de negócios que atuam na redução da pobreza em áreas de risco, por meio da geração de empregos e, conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento econômico local”, conforme consta no projeto-piloto do

Programa de Bolsas. “O estudo pode dar condições de virar a página: melhorar a sua educação, seu conhecimento, sua empregabilidade. Também de melhorar sua comunidade, com a criação de negócios sociais, ampliação da prestação de serviços das Organizações Sociais, entre outros”, explica Nádia Rampi. E tudo isso é realizado dentro do *core business* da FDC: a atuação social que utiliza a educação como fator de transformação da sociedade. São, afinal, pequenas parcelas da sociedade que podem ser alcançadas de cada vez. Mas, as transformações que elas são capazes de gerar – abrindo portas e criando oportunidades onde antes não existiam – podem propagar ondas que atingem muito mais do que é possível imaginar.

### COLABORARAM NESTE ARTIGO

**LUÍSA RENNÓ** é comunicóloga e redatora, responsável pela condução das entrevistas e edição do conteúdo.

**NÁDIA RAMPI** é gerente executiva da Secretaria Geral e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.

**RAFAELA COSTA DE ARAÚJO** é analista de Sustentabilidade e Inclusão Social e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.

**RICARDO SIQUEIRA CAMPOS** – Relações Institucionais e Sustentabilidade e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.

## POS: Gestão para organizações sociais

Na Parceria com Organizações Sociais (POS), a FDC oferece sua competência em gestão e formação de executivos para contribuir com a melhoria dos resultados de organizações que atuem em benefício da sociedade civil. O objetivo desse programa é tornar as Organizações Sociais autossustentáveis e mais atrativas para investimentos, com a gestão profissional de seus recursos e resultados, possibilitando ações de maior amplitude.

Realizações da Parceria:

- Definição da estratégia de gestão da Organização Social com base em um modelo integrado.
- Estabelecimento de indicadores de performance.
- Acompanhamento periódico de metas.
- Redesenho dos processos com maior impacto nos resultados.
- Realinhamento da estratégia de captação de recursos públicos e privados.
- Melhoria nos resultados dos projetos.
- Ampliação dos horizontes a partir do seu contato com a vanguarda da gestão empresarial.

## Projetos Aplicativos

### Plano de Negócios para abertura de clínica de fisioterapia e pilates em Nova Lima

O trabalho faz uma análise de viabilidade da implantação de uma clínica de fisioterapia e pilates. Para isso, foi elaborado um plano de negócios, fundamentado em um referencial teórico, que serviu como ferramenta de análise do empreendimento. O plano abrange análises do ambiente, elaboração de estratégia competitiva, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro, para oferecer maior embasamento. Também foram feitas pesquisas qualitativas e quantitativas, com o objetivo de fundamentar o plano de negócios.

**Autora:** Neuzenir Divina da Silva Cabral  
**Orientador:** Prof. Vinícius Castilho Vargas

### Condutas Inclusivas X Barreiras Atitudinais

O projeto foi desenvolvido para o Instituto Ester Assumpção, uma ONG que trabalha com a mobilização de pessoas e organizações para o exercício da cidadania e da inclusão social das pessoas com deficiência. O objeto de estudo foi uma metodologia utilizada pelo Instituto, que consiste em oficinas de vivência e sensibilização de gestores e funcionários das empresas participantes para um melhor acolhimento ao empregado com deficiência. A escolha dessa metodologia teve como objetivo fundamentar a prática, analisando a experiência, para validar a ferramenta como recurso utilizado no pacote de serviços de implantação dos processos inclusivos.

**Autora:** Iêda Marisa Trindade Moreira de Abreu  
**Orientadora:** Ana de Santa Cecília Massa

### Plano de Negócios “Gardênia Purificadores”

O plano de negócios proposto pelo grupo de autores consolida o desenvolvimento de um sistema de purificação de água simples e eficiente para os moradores do Vale do Jequitinhonha, nordeste de Minas Gerais.

O negócio visa produzir e fornecer o purificador para consumidores das classes D e E: famílias em situação de vulnerabilidade social, com renda de até R\$ 150,00 por mês, e que não possuem, nas proximidades onde moram, condições de consumir água potável.

**Autores:** Anderson César da Cruz, Edilene Alice Oliveira, Hérlen Francisca Romão  
**Orientador:** Prof. Renato Braga Fernandes

### Especialização em Gestão – Rede Cidadã

O Projeto Aplicativo trabalha o desenvolvimento de pessoas da área administrativa e de RH da Rede Cidadã, uma organização social que propõe uma Rede de Geração de Trabalho e Renda, por meio da sistematização de processos que possibilitam maior empregabilidade, aprendizagem e empreendedorismo de trabalhadores, facilitando sua inserção no mercado de trabalho.

O projeto teve como entrega o desenho e aplicação de um modelo de Avaliação de Desempenho para cargos de liderança em níveis diferenciados.

**Autoras:** Daniela Santana, Elidiane Perdigão  
**Orientador:** Prof. Renato Braga Fernandes