

# simpatizante sim, e

Ilustração: Pepe Casals

Evolução do Terceiro Setor cria mercado de trabalho com remuneração competitiva e exigência à altura

Por **Maurício Oliveira**

Nas duas últimas décadas, as atividades sociais das empresas brasileiras evoluíram da mera filantropia para o conceito de sustentabilidade. Antes, a prática predominante era doar dinheiro a instituições assistencialistas, como asilos, creches e hospitais. Hoje, muitas corporações desenvolvem projetos próprios em diferentes áreas, como educação, saúde, esportes, artes e cultura.

Há uma figura de linguagem que, embora um tanto desgastada pelo uso, sintetiza perfeitamente o espírito dessa mudança: antes se dava o peixe, agora se ensina a pescar. Também como mercado de trabalho o Terceiro Setor se aproximou das metodologias do mundo corporativo convencional, tanto para o "bem" quanto para o "mal": a remuneração e as condições proporcionadas aos executivos que comandam as principais instituições sem fins lucrativos do país se tornaram competitivas, mas as cobranças aumentaram na mesma proporção.

# profissional também

"Temos que dar retorno à sociedade e à empresa ao mesmo tempo. É um desafio e tanto", afirma a gerente da Fundação Bunge, Cláudia Buzzette Calais. "Se alguém ainda pensa que trabalhar no Terceiro Setor é sinônimo de ter vida mansa, está muito enganado. Como as estruturas são enxutas, é preciso se dedicar até mais do que em outras áreas", acrescenta a diretora da Fundação Educar DPaschoal, Isabela Becker.

A boa notícia para quem se interessa pela área é que a nova fase exige profissionais com formação acadêmica sólida, experiência no mercado "real" e ambições de crescimento - gente que esteja habituada aos parâmetros modernos de gestão e possa levar esses conceitos a instituições que, em geral, ainda carregam resquícios de amadorismo. Os profissionais mais cobiçados neste momento de transição são os especialistas em captação de recursos e gestão financeira, pois o grande entrave para a profissionalização definitiva do Terceiro Setor é obter fontes permanentes de renda, que permitam planejamento de longo prazo e assegurem à equipe uma remuneração adequada e sem sobressaltos.

Nas instituições mais organizadas, que já superaram esse obstáculo e, em decorrência disso, puderam instalar normas de gestão mais consistentes, a demanda se amplia para perfis diferenciados, especialmente administradores e profissionais com formação na área de humanas. "As necessidades têm a ver com os segmentos de atuação de cada instituição. Aquelas que trabalham com desenvolvimento comunitário cos-

tumam recrutar pedagogos e assistentes sociais, e as que atuam no fomento da cultura frequentemente precisam de jornalistas e historiadores", exemplifica o gerente de projetos do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), Fernando Nogueira.

Criado em 1995 por 25 sócias, o Gife reúne atualmente 112 organizações, a maior parte fundações e institutos ligados a grandes corporações. As melhores oportunidades de trabalho no Terceiro Setor se concentram nessas organizações, que, juntas, empregam cerca de 10 mil pessoas. "Em decorrência do crescente interesse das grandes empresas em organizar seus braços sociais, acreditamos ter potencial para chegar, em alguns anos, a 200 associadas", descreve Nogueira. Nesse grupo seletivo, os salários oferecidos são muito próximos aos praticados no mercado tradicional. Como os funcionários das fundações e dos institutos fazem parte do organograma da empresa-mãe, a remuneração é compatível com as responsabilidades de cada cargo e muitos dos benefícios são mantidos - com exceção dos proibidos por lei, como participação nos resultados. Já nas organizações não-governamentais (ONGs), a remuneração normalmente fica pelo menos 20% abaixo do mercado.

A mesma relação pode ser feita no que diz respeito às condições gerais de trabalho. Fora do grupo de instituições ligadas ao Gife, regido por regras semelhantes às do mercado convencional, o profissional corre o risco de deparar com estruturas menos consistentes. Basta lembrar que o Brasil tem, ao \*

## REDE DE ESPECIALISTAS Extensão acadêmica gera oportunidades

Não há dúvida, para quem atua no Terceiro Setor, que hoje existem perspectivas de carreira promissoras àqueles que se especializam. "Quem cria reputação nesse ramo é muito disputado e frequentemente recebe salários até superiores ao mercado convencional", diz Fernando Nogueira, gerente de projetos do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). A maior parte dos profissionais que ocupam cargos de comando nas principais instituições teve um aprendizado basicamente prático, pois quase sempre acumulam pelo menos dez anos de contato com a área, mas já existem boas alternativas acadêmicas para quem pretende ingressar nesse mercado.

São especializações em gestão de projetos sociais, sustentabilidade e investimento social oferecidos por instituições respeitadas, como a Universidade de São Paulo (USP), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA), além de cursos de curta duração ministrados em instituições como o Gife e a Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits). São oportunidades não apenas para adquirir embasamento técnico, mas também para que o profissional comece a construir sua rede de contatos no, ainda restrito, mercado de executivos ligados ao Terceiro Setor. "Raramente recorremos a serviços de headhunters, pois nos conhecemos e trocamos muita informação. Costumamos conversar com os concorrentes sem qualquer problema", diz Cláudia Calais, da Fundação Bunge. Para preencher uma vaga de coordenação de projetos sociais, por exemplo, ela diz que sabe exatamente a quem recorrer no mercado. "Nesse caso, em que é fundamental ter experiência prévia no Terceiro Setor, já sei quem são as pessoas que se enquadram", conta. Tanto no site do Gife ([www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)) quanto no da Rits ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)) há anúncios de vagas ligadas ao setor.

todo, cerca de 350 mil organizações sem fins lucrativos, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Quase 80% dessas instituições dependem do trabalho voluntário ou informal, e não têm funcionários registrados.

Além do desenvolvimento de atividades diretamente voltadas à população, outro campo de responsabilidade corporativa que cresce rapidamente no Brasil é o ligado ao meio ambiente. Muitas empresas estão criando diretorias de sustentabilidade, preocupadas não apenas em contribuir para a preservação dos recursos naturais, mas também em obter ganhos concretos com a redução no consumo de água e energia e evitando o desperdício de materiais.

Quem já trabalha no Terceiro Setor acredita, em geral, que as motivações de quem se propõe a atuar na área devem estar também no meio-termo entre objetivos concretos, como remuneração adequada e perspectivas de crescimento na carreira, e outros mais subjetivos, como a identificação com os programas da instituição e a vontade legítima de contribuir para melhorar o mundo. "Por mais que o Terceiro Setor se profissionalize, trocar uma empresa convencional por uma instituição sem fins lucrativos nunca será uma transição comum. O que seduz mesmo é o interesse pela causa", considera a diretora da Fundação O Boticário, a engenheira florestal Maria de Lourdes Neves, líder de uma equipe de 60 pessoas.

O presidente da Fundação Orsa e do Grupo de Apoio ao Adolescente e

à Criança com Câncer (Graac), Sérgio Amoroso - um dos pioneiros no Brasil na aproximação entre o universo corporativo e o Terceiro Setor —, diverge nesse ponto. Para ele, o importante é que o profissional encontre o estímulo interno, o que pode acontecer tanto numa empresa tipicamente capitalista quanto numa instituição sem fins lucrativos. "Temos que acabar com essa imagem de que apenas pessoas 'boazinhas' e desprendidas do lado material vão trabalhar no Terceiro Setor. Nessas instituições também há falta de ética e gente tentando derrubar os outros", afirma Amoroso. "Profissionais querem sempre ser reconhecidos e bem remunerados. Quem deseja simplesmente contribuir para melhorar a sociedade pode ganhar o pão de outra forma e atuar no Terceiro Setor como voluntário."

O interesse pela causa foi um dos fatores que o administrador Fábio Santiago, 30 anos, levou em conta ao se candidatar ao cargo de diretor executivo no Brasil da ONG Artemisia - mas certamente não foi o único. "É uma organização sólida, com boa reputação e fontes estáveis de renda", descreve. Criada por um grupo de empresários americanos com o objetivo de fomentar negócios auto-sustentáveis em comunidades carentes, a ONG tem procedimentos de contratação semelhantes aos do mercado convencional. Ao vencer o processo seletivo que envolveu cerca de 50 candidatas e se estendeu por dois meses, período em que passou por testes e entrevistas, Santiago decidiu trocar o cargo de gerente de sustentabilidade do Banco Real pelo novo desafio, mesmo com a redução de salário em torno de 20%. "Não fiz isso por bondade. Estou

Ana Paula Paiva/Valor

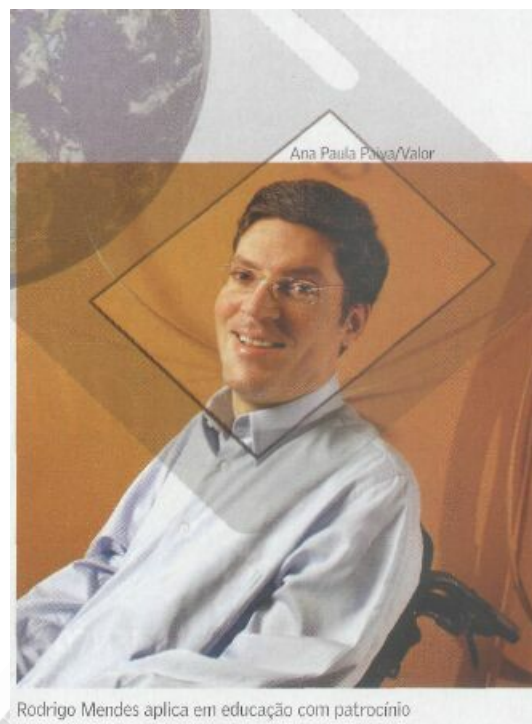


Santiago, da Artemisia, trocou um banco por uma ONG: foco na carreira

projetando minha carreira a longo prazo e creio que a mudança ajudará a alcançar meus objetivos", revela.

Ele acaba de assumir o comando de uma equipe de 14 pessoas, com autonomia para fazer as contratações que julgar necessárias e oferecer salários atraentes. A princípio, pretende trazer dois profis-

sionais que já conhece e submeter os que fazem parte do quadro a treinamentos e processos de avaliação de desempenho. "Só vai ficar quem estiver dando os resultados esperados, uma vez que o essencial para qualquer instituição, com ou sem fins lucrativos, é ter uma equipe de alta qualidade", diz Santiago. ■



Rodrigo Mendes aplica em educação com patrocínio

## IDÉIA SUSTENTÁVEL

### Suporte financeiro é essencial

À medida que se profissionaliza, o Terceiro Setor passa a se abrir também para iniciativas de empreendedorismo. As regras básicas são as mesmas de qualquer outro negócio: encontrar um nicho e assegurar fontes de renda. "A diferença é que, em vez de produtos, vendemos idéias", compara o administrador Rodrigo Mendes, 37 anos, que desde 2004 se dedica integralmente ao instituto que leva seu nome, depois de ter trabalhado quatro anos como consultor da Accenture na área de "supply chain". Aos 18 anos, Mendes ficou paraplégico ao levar um tiro durante um assalto em São Paulo, onde mora. No longo processo de recuperação, teve contato com pintura, o que o motivou a criar uma escola de arte e cultura para jovens em situação de vulnerabilidade social. Ao mesmo tempo em que a idéia avançava, Mendes ganhava espaço como executivo até o ponto em que precisou optar por um dos caminhos. "O instituto iria morrer por falta de comando adequado. Tomei uma decisão não só de carreira, mas de vida", destaca.

Ele fez um mestrado na Fundação Getúlio Vargas (FGV) com o tema "Gestão da diversidade nas organizações" e, para se manter nos primeiros tempos como empreendedor social, conseguiu uma bolsa de três anos da Ashoka, instituição que patrocina iniciativas do gênero. Hoje, o Instituto Rodrigo Mendes tem 18 funcionários, todos remunerados, e desenvolve projetos em vários Estados brasileiros. Cerca de 80% do orçamento vem de patrocínios empresariais de longa duração, o que permite planejamento. Em 2008, como reconhecimento ao trabalho, Mendes foi um dos três brasileiros nomeados Young Global Leaders pelo Fórum Econômico Mundial, entre 250 indicados, do mundo todo.

## MUNDO "QUASE" CORPORATIVO

Empresas que oferecem oportunidades de trabalho no Terceiro Setor, divididas por áreas nas quais há ênfase de atuação

### Cultura e artes

- Fundação AcelorMittal  
[www.fundacaocarcelormittal.org.br](http://www.fundacaocarcelormittal.org.br)
- Fundação Roberto Marinho  
[www.frm.org.br](http://www.frm.org.br)
- Fundação Vale  
[www.fundacaovale.org.br](http://www.fundacaovale.org.br)
- Instituto C&A  
[www.institutocea.org.br](http://www.institutocea.org.br)
- Instituto Robert Bosch  
[www.institutorobertbosch.org.br](http://www.institutorobertbosch.org.br)
- Itaú Cultural  
[www.itaucultural.org.br](http://www.itaucultural.org.br)
- Oi Futuro  
[www.oifuturo.org.br](http://www.oifuturo.org.br)

### Saúde

- Fundação Itaú Social  
[www.fundacaoitausocial.org.br](http://www.fundacaoitausocial.org.br)
- Fundação Nestlé  
[www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)
- Instituto Avon  
[www.institutoavon.org.br](http://www.institutoavon.org.br)
- Instituto Eurofarma  
[instituto.eurofarma.com.br](http://instituto.eurofarma.com.br)
- Instituto Medial Saúde  
[www.medialsaude.com.br](http://www.medialsaude.com.br)
- Instituto Ronald McDonald  
[www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)

### Esportes

- Banco Real  
[www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br)
- Bridgestone Firestone  
[www.bfbr.com.br](http://www.bfbr.com.br)
- Fundação Ponto Frio  
[www.fundacaopontofrio.com.br](http://www.fundacaopontofrio.com.br)
- Instituto Pão de Açúcar  
[www.institutopaodeacucar.org.br](http://www.institutopaodeacucar.org.br)
- Instituto Votorantim  
[www.institutovotorantim.org.br](http://www.institutovotorantim.org.br)
- Santander  
[www.santander.com.br](http://www.santander.com.br)

### Educação

- Fundação Banco do Brasil  
[www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)
- Fundação Bradesco  
[www.fb.org.br](http://www.fb.org.br)
- Fundação Bunge  
[www.fundacaobunge.org.br](http://www.fundacaobunge.org.br)
- Fundação Educar DPaschoal  
[www.educardpaschoal.org.br](http://www.educardpaschoal.org.br)
- Fundação Orsa  
[www.fundacaorsa.org.br](http://www.fundacaorsa.org.br)
- Fundação Victor Civita  
[www.fvc.org.br](http://www.fvc.org.br)
- Fundação Volkswagen  
[www.vwbr.com.br](http://www.vwbr.com.br)
- Instituto Arcor  
[www.institutoarcor.org.br](http://www.institutoarcor.org.br)
- Instituto Camargo Corrêa  
[www.institutocamargocorrea.org.br](http://www.institutocamargocorrea.org.br)

### Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

- Amanco  
[www.amanco.com.br](http://www.amanco.com.br)
- Fundação Nestlé  
[www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)
- Fundação O Boticário  
[www.fundacaoboticario.org.br](http://www.fundacaoboticario.org.br)
- Instituto 3M  
[www.instituto3m.org.br](http://www.instituto3m.org.br)
- Instituto Coca-Cola  
[www.institutococacola.org.br](http://www.institutococacola.org.br)
- Instituto HSBC  
[www.institutohsbc.org.br](http://www.institutohsbc.org.br)
- Instituto Sadia  
[www.sadia.com.br/br/instituto](http://www.sadia.com.br/br/instituto)
- Instituto Vivo  
[www.institutovivo.org.br](http://www.institutovivo.org.br)

### Desenvolvimento Comunitário

- Basf  
[www.basf.com.br](http://www.basf.com.br)
- Fundação Odebrecht  
[www.fundacaodebrecht.org.br](http://www.fundacaodebrecht.org.br)
- Gerdau  
[www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)
- Instituto Embraer  
[www.embraer.com.br](http://www.embraer.com.br)
- Instituto Lojas Renner  
[www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br)
- Instituto Wal-Mart  
[www.iwm.org.br](http://www.iwm.org.br)
- Microsoft  
[www.microsoft.com.br](http://www.microsoft.com.br)